

PUERTO DE ROSARIO
VIENTOS DE CAMBIO

***“No hay viento favorable para el que no sabe
a qué puerto se dirige...”***

Arthur Schopenhauer
(Filósofo alemán / 1788 – 1860)

***“Soplan vientos favorables en el Puerto de Rosario,
siempre supimos a qué puerto llegar...”***

PUERTO DE ROSARIO
VIENTOS DE CAMBIO

María Herminia Grande

**La gestión al frente del EN.A.P.RO.
para la recuperación del Puerto de Rosario
como herramienta
de trabajo, producción y desarrollo.**

Una edición de la
FUNDACIÓN PUERTO
Políticas Portuarias Argentinas

En la ciudad de Rosario, Provincia de Santa Fe, República Argentina

Diciembre 2003

AGRADECIMIENTOS:

Al Lole, porque me dio su confianza política y la sostuvo.

A mi hijo Guillermo, que creció y es lo que soñé.

A mi amor, Jorge, sostén y compañero de los sueños más grandes.

A mis padres, que me dieron fe y el amor al trabajo.

A mis hermanos y sobrinos, que siempre están.

A mi pequeño gigante equipo de colaboradores, orgullo que acompañará mis días.

A Liliana expresamente.

A José Censabella y Miguel Calvo.

UN RECONOCIMIENTO ESPECIAL A:

Guillermo Vatalaro, Director del “Puerto de Cultura”.

El equipo del “Puerto de Negocios”: su Director, Fabían Anghilante; y los Lic. Gastón Minardi y Fernando Ventura.

Liliana Dal Bosco

Juan Domingo Sánchez Juy

María del Carmen Fernández

Carlos Puig

Graciela Rocher

Marcos Pereyra

Mariana Recagno

Verónica Ambroggio

Soledad Brisaboa

Olga Cosatto

Evelyn Peyrano

Rodolfo Toledo

Mario Zalazar

Gustavo Abate

Dr. Carlos Tomada

Dr. Héctor Recalde

Dr. Daniel Funes de Rioja

A toda la prensa internacional, en la figura de Sid Cass.

A la prensa especializada nacional:

Agustín Barletti

Richard Ramsay

Raúl Vaca Viviani

Darío Kogan

Ariel Armero

Lucila Martí Garro

Ana Miura

Leandro Uría

A la prensa local : a todos los buenos periodistas

ÍNDICE

Prefacio

El puerto: desafío y pasión.....

1. La historia del futuro.....

2.	La hora de desplegar el pliego.....
3.	Bienvenidos al Puerto de Rosario.....
4.	Puerto Rosario: el mundo como horizonte.....
5.	Una oferta importante.....
6.	Graves problemas internos.....
7.	La visión del inversor.....
8.	Zona Franca.....
9.	Puerto de Puertas Abiertas.....
10.	La prensa se pregunta.....
11.	Trabajadores portuarios: de opositores a aliados.....
12.	Los trabajadores dicen la verdad.....
13.	Puerto de Negocios.....
14.	Puerto Rosario: en el horizonte del mundo.....
15.	Adjudicación de la Terminal Multipropósito.....
16.	Querer, poder y deber.....
17.	Nuevos y fuertes dolores de cabeza.....
18.	Un puerto en pleno funcionamiento.....
19.	Mil doscientos trabajadores en los muelles.....
20.	Concesión, convenio laboral y tenencia.....
21.	Visita a China. Un encuentro con los puertos del mundo.....
22.	2002: el mejor año de la última década.....
23.	Hidro vía. La vía de conexión con el mundo.....
24.	Polo biotecnológico en el Puerto de Rosario.....
25.	Convenios con sectores académicos.....
26.	El puerto ya es de la provincia de Santa Fe.....
27.	Zonas Francas de Bolivia y Paraguay.....
28.	El puerto y el puente.....
29.	Puerto de cultura.....

Final:

	Ver el puerto con los ojos del futuro.....
--	--

Apéndice:

	Abstract – Prefacio y Final.....
--	---

PREFACIO

El puerto: desafío y pasión

“A veces te recuerdo, mirando el río...”

Manuel J. Castilla

De viejas memorias habla el poeta en su zamba... Debajo del sauce, solo, mira el río y recuerda...

Nadie que haya nacido o vivido en zonas del litoral puede ser indiferente con el río; es notable cómo se lleva y trae sensaciones cuando se descansa la mirada en él.

Tengo la sospecha de que a mí –igual que al poeta- me vendrán también viejos recuerdos cuando mire el río dentro de unos cuantos años...

Ahora mismo ya no soy la misma cuando miro el río...

El Paraná señaló el origen, el desarrollo y el rumbo de Rosario. Históricamente ha sido la arteria más poderosa para trasladar esos torrentes de trabajo sanguíneo, de esta ciudad llamada a ser *“hija de su propio esfuerzo”*.

Y si la naturaleza ha querido que el Paraná sea la arteria más poderosa de la ciudad, el Puerto de Rosario es –en consecuencia- su corazón...

Un corazón con las características propias de los corazones latinos, de fuego, pero últimamente con una menor frecuencia en su latido, por negligencia o intención de algunos hombres, por un lado, y del paso del tiempo y de las circunstancias, por otro.

No me equivoco si digo que en estos últimos años nadie como yo ha sentido latir profundamente a ese corazón de la ciudad. Un latido tenue, al principio, como pidiendo un rescate imprescindible para el resto del cuerpo ciudadano; y un latido poderoso, luego, tras un plan de recuperación que delineamos y activamos con un sólido equipo de trabajo.

Creció en mi interior un sentimiento muy especial por el Puerto de Rosario...

Asumir la Presidencia del EN.A.P.RO. –el Ente Administrador Puerto Rosario– fue un compromiso ante el deber que pronto, muy pronto, se convirtió en desafío.

Múltiples razones incidieron para convertirlo en un desafío. La historia antigua y la historia reciente del puerto y la ciudad, por ejemplo. La deteriorada posición argentina ante el mundo. Y fuertes nudos internos en la estructura y organización del Ente Administrador, muy complicados de desatar, pero que había que desanudar sí o sí para que por fin el puerto alcanzara nuevos horizontes.

Decía que primero fue el puerto un desafío en mi vida; pero después fue una pasión extraña que me impulsó a ponerlo en marcha, a darle lo mejor, a recuperarlo para la ciudad, para la región y su gente.

Convertirlo en un poderoso generador de trabajo fue una obsesión permanente. La tarea fue cumplida.

En muy poco tiempo, superando cientos de dificultades, logramos mucho más de lo que se imagina; pero lo más reconfortante es haber originado trabajo genuino para tanta gente sin empleo, y haberle cambiado la imagen negativa que tenía el puerto ante el mundo y la ciudad, por la frustrada concesión que había experimentado antes de nuestra gestión desde la Presidencia del EN.A.P.RO.

La misión esencial que se me había encomendado era tan clara como dificultosa: iniciar un nuevo proceso de licitación internacional, abrir el juego a los inversores del mundo y atraer un concesionario prestigioso. Sin olvidar, que, en paralelo, los muelles vacíos debían volver a palpitar cargas.

Con el contexto que ofrecía nuestro país, nada sencillo de lograr.

De la mano con el proceso licitatorio desarrollamos un plan de acciones articuladas que permitieron la recuperación e incorporación de cargas que convirtieron al puerto en esa maquinaria de producción que teníamos en mente.

Esta historia que quiero contarles y está fresca hoy en mi memoria, será aquella convertida en viejos recuerdos cuando mire el río en el futuro.

Es una historia que habla de una gestión política, entendiendo a la política como una fantástica herramienta para transformar las realidades adversas en una nueva y favorable realidad, que beneficie a la comunidad.

Gestión política que irá quedando en sucesivas manos a lo largo del tiempo, y que me hace esperar que cada una de esas manos responda también al desafío de hacer las cosas con la misma buena intención que pusimos con mi equipo de trabajo; en ese sentido estaremos siempre atentos.

El tiempo, como todos sabemos, pondrá en esta realidad también su sabiduría; y hará que las cosas cambien –para peor o para mejor- según vayan cambiando los hombres, las instituciones y los entornos históricos; pero lo concreto es que cuando dimos en concesión la terminal del puerto, en octubre de 2002, lo hicimos con sus muelles en pleno funcionamiento. Nuestros viejos galpones, con sus 100 años a cuesta, nos mostraban una vez más su generosidad productiva.

Es inevitable la percepción del deber cumplido cuando recuerdo el estado en que estaban esos muelles –vacíos y quietos- a la hora de asumir en el puerto en agosto del año 2000, y el movimiento de trabajadores que tenían cuando concedimos la terminal en menos de dos años después.

Si se quiere, se puede; aún en medio de una crisis tan profunda como la de Argentina en estos años, la peor de su historia.

A través de este libro está usted invitado a embarcarse en esta breve pero intensa gestión que recuperó en el Puerto de Rosario, de la mano de la política, la cultura del trabajo...

1

LA HISTORIA DEL FUTURO

“¿María Herminia al Puerto de Rosario?”

“¿Qué sabe María Herminia de puertos?”

“¿Una mujer en el puerto...?”

“¡¡¡¿Una mujer?!!!”

El Gobernador Reutemann, quien fue el que dispuso mi asunción como Presidenta del EN.A.P.RO., había sido claro en sus directivas: *“no se trata sólo de lograr la concesión, también hay que alcanzar un buen concesionario...”*

Para semejante plan, el Gobernador no sólo estaba dando claras directivas: también, sin proponérselo, estaba incomodando a parte del mundo de la política, a algunos empresarios y a ciertos formadores de opinión...

En pocos días, tal vez en pocas horas, aparecieron fiscales por todos lados, jueces y sentencias. De pronto, muchos hablaban como expertos en temas portuarios, descalificando una gestión que todavía no había tenido tiempo de transmitir la más mínima expresión.

Opiniones en mi contra, algunas de ellas realmente ofensivas, fueron rápidamente un lugar común en algunos medios de comunicación de Rosario.

A poco de asumir no faltaban quienes ya apostaban a mi pronta expulsión... No eran pocos los nombres sugeridos a la opinión pública para mi reemplazo; asegurando que esos nombres ya estaban en la mente del Gobernador.

A decir verdad, nada de eso fue preocupante para mí.

Entendía cómo eran las cosas y sólo me limité a profundizar el plan de gestión a medida que iba armando mis equipos e incrementando los conocimientos acerca del contexto que enmarcaba al Puerto de Rosario.

Asumiendo desde el primer segundo que todos los riesgos políticos y las decisiones finales correrían por mi cuenta, sólo me faltaba profundizar las reuniones con el grupo idóneo en temas próximos a las actividades portuarias que había formado, y completar el equipo de trabajo con expertos en temas jurídicos, administrativos, comunicacionales y empresarios.

Un reducido grupo de gente capaz, leal y con gran actitud hacia el trabajo.

Eso es lo que hacía mientras algunos querían instalar en la opinión pública el desconocimiento, la falta de fuerza, la improvisación; calificativos que añadían a mi nombre.

También hay que decir que hubieron voces que aceptaron de buen grado mi nombramiento.

Quienes habían seguido más de cerca mis pasos -ya en mi función de periodista, que desarrollé durante buena parte de mi vida y que aún desarrollo, o en la función de diputada provincial que había ocupado años antes- se

mostraron públicamente más que conformes con mi designación al frente del EN.A.P.RO.

Y es que en ambas funciones –como periodista o diputada- estuve comprometida con temas como el empleo, la producción, el desarrollo de los mercados y la economía.

Como legisladora había sido vicepresidenta y luego presidenta de la Comisión de Industria y Comercio de la Cámara de Diputados de la Provincia de Santa Fe.

Casi la totalidad de los proyectos presentados durante toda esa actividad legislativa apuntaron a aceitar los mecanismos que tiendan al desarrollo de nuestra región.

Durante toda esa época había adquirido la costumbre de trabajar junto con los gremios y con todas las organizaciones representativas de la producción y el trabajo, en función de favorecer a las Pymes, generando consenso, ideas y sinergia.

Ya en la presidencia del ente administrador enmarqué el concepto del Puerto de Rosario como una fantástica herramienta para el desarrollo de las economías regionales. Era una manera práctica de ejercer desde un cargo ejecutivo todo aquello que había pregonado como periodista y como legisladora.

Por otra parte, tengo la certeza de que lo más importante que tiene que tener una persona que conduce una gestión ejecutiva es poder de decisión y un buen equipo técnico que le dé las mejores pautas de análisis.... Ninguno de los dos elementos faltaron en nuestro trabajo.

De todos modos, ante ese panorama que presentaban algunos opositores a mi nombramiento, no podía evitar preguntarme: ¿qué intereses estaría incomodando mi presencia en el puerto?, ¿cuál es el miedo?, ¿acaso alguien podía sentirse molesto ante una mujer y un equipo de trabajo que se estaban instalando en el Puerto de Rosario con objetivos claros, muchas ganas de trabajar y las mejores intenciones?

Confieso que hoy, tras la tarea cumplida, a veces, me pregunto lo mismo. Asumí en agosto de 2000 y el 1° de noviembre de 2000 los pliegos estaban a la venta.

En fin, mal que les pesó a unos cuantos, María Herminia iba al puerto, y usaba polleras.

“A los problemas que traen los errores políticos se los solucionan con más y mejor política”, dije a los medios de comunicación a pocas horas de mi nombramiento, con la convicción que siempre me moviliza.

Y es que indudablemente hubo políticas mal aplicadas en la historia antigua y en la historia reciente del Puerto de Rosario; pero no existe otra fórmula que no sea la política para remediar los males. Y así fue como pusimos manos a la obra: contra viento y marea –porque no eran pocas las adversidades– encontramos la razón de ser de nuestra gestión en la convicción y en el trabajo. Venía el Puerto de Rosario de una concesión frustrada y frustrante.

No había quedado bien parado en el contexto portuario internacional; sin embargo, hacía allí debíamos ir con nuestras convicciones, porque la misión principal que se me había confiado era la dirección de una licitación pública internacional, para la concesión por 30 años de la terminal multipropósito del Puerto de Rosario.

El camino iba a resultar duro: eso lo tuve en claro inicialmente en las ideas, y al poco tiempo la realidad se encargó de no desdecirme en los hechos.

2

LA HORA DE DESPLEGAR EL PLIEGO

A los objetivos claramente trazados –es decir, iniciar un nuevo proceso de licitación pública internacional que nos lleve hacia un buen concesionario– había que sumarle un factor que siempre pendió sobre la gestión: la rapidez.

Si pretendíamos tener un buen proceso de licitación y un buen concesionario, teníamos que tener, necesariamente, un buen pliego de licitación.

De todos modos, y ante la impaciencia y reclamos hechos desde sectores políticos y empresarios para apurar todo el cronograma, (como un intento de borrar rápidamente el tiempo desperdiciado por la fallida concesión anterior a mi gestión), declaré públicamente que no debíamos colocar como la principal variable el apuro, si lo que se pretendía era llegar a la elaboración de un pliego impecable y a una licitación absolutamente abierta.

Fuimos sensatos con el pliego y con los tiempos.

La experiencia adquirida con los sectores productivos y las relaciones sociales, empresarias y académicas que había desarrollado en anteriores tareas -como he mencionado- me permitieron, en escasísimos días, reunir un consejo de notables en el EN.A.P.RO., totalmente ad honorem y no vinculante, que trabajó en forma directa con la presidencia: masters en economía, tales como el Lic. Héctor Valle, el Dr. Eduardo Conessa, el Dr. Marcelo Lascano y el Dr. Ricardo Guaresti -expertos en materia de procesos de concesión- para que aporten sus sugerencias y correcciones al pliego de licitación que estábamos proyectando.

Además, armamos un Consejo Asesor para incluir sectores tanto académicos, empresarios y profesionales no representados en el Directorio del Ente.

En sucesivas reuniones fuimos abordando un panorama que amplió nuestra visión acerca de la optimización de los servicios portuarios, las posibilidades de enlaces comerciales, los estudios comparativos con otros procesos de concesión realizados en el mundo, y otras cuestiones de singular peso para el futuro inmediato.

Este grupo de asesores, que desinteresadamente colaboró con nuestra gestión, me hizo ver muchos aspectos positivos que presentaron ciertos sectores académicos y empresarios, totalmente consustanciados con el progreso de la ciudad de Rosario.

Por el contrario, desde el EN.A.P.RO., y a medida que se iban desarrollando los acontecimientos, pude comprobar que otros sectores -vinculados de alguna manera al puerto- estaban menos consustanciados con el bienestar general de la ciudad, que con su propio bienestar particular.

La problemática laboral en Argentina, promediando el año 2000, se había convertido en un dilema acuciante y el país -en lugar de ser el gran generador de trabajo al que está naturalmente destinado- se estaba transmutando en un generador de pobreza.

Siempre sostuve que la política tenía que estar al servicio de la producción y la generación de empleo; por eso, si bien la redacción del pliego y el rápido inicio del proceso de licitación eran las cuestiones más urgentes a resolver, mi enfoque de gestión no podía evitar la pronta recuperación del puerto, a través de un profundo proceso de incremento de cargas y de generación de puestos de trabajo genuino.

Lejos estaba el puerto de Rosario de ser un gran generador de empleo en esos días; los muelles desérticos y los yuyos que denotaban su abandono eran como una sombra que motivaba a acelerar los tiempos hacia la concreción de nuestros objetivos.

De todos modos, para no trabajar de manera desprolija, teníamos que terminar cuanto antes con la redacción del pliego e iniciar el nuevo proceso de licitación, en definitiva, la misión esencial que se me había encomendado.

Además de las reuniones frecuentes del Consejo Asesor, organizamos con mi equipo de trabajo otras reuniones con sectores vinculados al acontecer portuario para que nos hagan conocer sus puntos de vista sobre el pliego.

Así fue como llegamos, en muy breve tiempo, a la redacción de un pliego de licitación sin falencias ni fisuras, tal como fue definido por varios de los prestigiosos profesionales que lo habían estudiado.

En lo básico, las condiciones del pliego se habían establecido teniendo en cuenta los antecedentes, la calidad de la oferta técnica y la oferta económica.

En cuanto a los antecedentes, se requería un operador con experiencia internacional en terminales multipropósito y con un respaldo económico sustentado en su capital y en su facturación mínima anual.

Con respecto a la oferta técnica, se pretendía una diversificación y un incremento de las cargas en el puerto, apuntando al desarrollo de las cargas tradicionales y la captación de nuevos productos.

Asimismo, el concesionario debería cumplir en tiempo y en forma con las inversiones en obras básicas y proponer las obras complementarias que fueran necesarias a su proyecto de puerto, como es el caso de muelles, almacenaje o equipamiento, entre otras.

Finalmente, en cuanto a la oferta económica, se exigía el cumplimiento de los tres parámetros básicos del negocio: el pago del canon establecido –en nuestro caso un *canon fijo* previsible por lo tanto a la ecuación del negocio-, la concreción de los compromisos asumidos en cuanto a la incorporación de hasta el 80% de mano de obra local y la realización del cronograma de inversiones, tanto de las obras obligatorias como de aquellas que fueran propuestas por el inversor.

Las obras básicas deberían completarse dentro de los cinco primeros años de concesión o en el plazo menor que oferte el concesionario, adjudicándose el

mayor puntaje a quien tomara el compromiso de completarlas en dos años. Respecto a las obras complementarias deberían ejecutarlas según el cronograma de su oferta.

El EN.A.P.RO. siempre se mostró muy abierto en su esquema licitatorio, dejando al oferente las posibilidades de diagramar su plan de negocio, lo que incluía toda la infraestructura y el equipamiento a incorporar. Sin embargo, se requería la remodelación de muelles, el incremento de la capacidad de almacenaje, el rediseño de las redes de servicios, etc. para brindar mejores prestaciones a una importante diversificación de tipos de cargas a granel de sólidos o líquidos y cargas en general.

El 1° de noviembre de 2000 –en menos de tres meses de haber asumido la Presidencia del EN.A.P.RO.- pusimos a la venta el pliego de licitación y se dio por iniciado el proceso.

Se trabajó rápida y eficazmente.

Además, mientras los equipos técnicos avanzaban sobre la redacción final del pliego, seguíamos la ardua tarea de reunirnos con posibles inversores de todo el mundo a través de embajadas, consulados, agregados comerciales, representantes de grupos inversionistas y empresarios.

Era notable la cantidad de expertos en el tema que habíamos contactado en poco tiempo, pero en casi todos los casos tuvimos que toparnos con un denominador común por demás de adverso: el contexto nacional, en general, no ofrecía un marco atrayente; y el Puerto de Rosario, en particular, venía de un fracaso rotundo en la anterior concesión otorgada al grupo filipino ICTSI que lo dejó realmente desequilibrado ante los ojos de los inversores portuarios del mundo.

Fue tras ese fracaso que fui convocada para llevar adelante un nuevo proceso licitatorio.

No fue fácil atraer voluntades en ese entorno; no obstante, fuimos muy cuidadosos al dejar establecido que la actual era una nueva etapa, con verdaderos vientos de cambio, que estábamos consustanciados con una propuesta de puerto moderno y eficaz, aún más competitivo, y que la transparencia era uno de los factores más determinantes de la actual licitación.

En muchos casos se nos hizo saber que los capitales internacionales mueven permanentemente sus fichas y que la Argentina –directamente- ya no estaba

en el centro de sus planes. Menos aún el Puerto de Rosario que se presentaba nuevamente al mundo después de una estrepitosa frustración.

Pero la insistencia fundada en fuertes convicciones suelen despejar las piedras que se encuentran en el camino.

Nos empezaron a escuchar. Toda vez que pudimos, dijimos que por más que los entornos eran mutables, había algo inalterable: el propio puerto, con semejante río, con sus fantásticos muelles, con su estratégica ubicación. Terribles ventajas comparativas que, sumadas a la transparencia con la que siempre fuimos construyendo la gestión, dieron un cierto valor agregado a la propuesta. No era fácil atraer inversores, pero, al menos, estábamos dando sustento y entidad al plan de recuperación e incremento de cargas que, poco tiempo después, encaramos con la mayor de nuestras fuerzas obteniendo resultados notables.

3

BIENVENIDOS AL PUERTO DE ROSARIO

Cuando las cosas se ocultan a los ojos, más tarde o más temprano terminan por desaparecer de la conciencia.

Algo así había ocurrido con el puerto de Rosario: por muchos años oculto a la visión de los rosarinos y con una escasa incidencia en el desenvolvimiento económico de la ciudad, los ciudadanos terminaron por hacerlo desaparecer de sus pensamientos, de sus conversaciones, de su vida...

En general, ya no se hablaba del puerto sino del EN.A.P.RO.

Y el EN.A.P.RO., por otra parte, bastante tiempo antes de mi llegada, ya se había convertido en algo así como una mala palabra, después de tantos trascendidos periodísticos -algunos de ellos realmente comprobados- y luego de un largo período de administrar fracasos.

Revertir la visión del rosarino con respecto al ente administrador era un factor más que se sumaba a la amplia lista de objetivos. De todos modos, debemos saber que hay un solo método para cambiar la imagen que se tiene de alguien o de una institución: cambiar su realidad. No hay cambio posible de imagen si no se cambia de conducta, de fórmulas de desempeño, de actitud, en síntesis, de realidad.

Nuestra más sólida convicción fue el desarrollo de una gestión transparente, y así abrimos las puertas del puerto para todo aquel que quisiera visitarlo.

Uno de los primeros pasos en ese sentido fue invitar a la prensa regional a una visita a los muelles.

No ocultar nada fue una de las reglas de oro, y, si el puerto estaba detenido y deteriorado, la gente debía verlo por sus propios ojos. Y eso hizo la prensa; transmitió lo visto y vivido en su recorrido por las instalaciones: *“pudimos constatar el abandono que sufren las terminales”* –dijeron- y agregaron frases como éstas: *“muelles rotos, con algunos sectores prácticamente derrumbados, galpones con chapas oxidadas y restos de las obras del grupo filipino que nunca se concretaron”*.

Y nada de eso era falso; tan real como que había que revertirlo con un fuerte plan de reactivación.

Pero no todo el panorama era desolador.

Insisto con que siempre tuvimos en claro que –pese a su realidad de aquellos tiempos- el puerto mantenía intactas sus ventajas comparativas y seguía siendo dueño de un gran potencial.

Jan Edward Craanen, embajador holandés, fue uno de los tantos funcionarios internacionales que habían visitado el puerto de Rosario respondiendo a nuestras invitaciones. Tuvo una visión perfecta de nuestro puerto. Dijo que: *“tiene ventajas comparativas sobre el de Buenos Aires”*, valorando sobre todo la conexión vial con las distintas autopistas, la red ferroviaria que accede a los muelles y el gran calado del río Paraná. De todos modos, no soslayó la necesidad de fuertes inversiones a cargo de quien tomara la concesión, para mejorar en mucho la infraestructura.

Muchas visitas internacionales tuvieron una visión parecida; y, a decir verdad, coincidía con nuestro propio “caballito de batalla”, ese que utilizábamos a la hora de hablar de las posibilidades de negocio que ofrecía el Puerto de Rosario: sus ventajas comparativas y su magnífico potencial; enmarcado por una ubicación en una estratégica zona de alta producción en la región central del país, con miras al Mercosur a través de la hidrovía Paraná-Paraguay y en el centro del corredor bioceánico.

Quienes más entendían del negocio portuario en el mundo ya sabían todas esas características favorables del Puerto de Rosario, pero nos volvían a

recordar que los inversionistas estaban poniendo sus fichas bastante lejos de Argentina.

Promediando el mes de octubre de 2000 –pocos días antes de la puesta a la venta del pliego de licitación- hicimos dos encuentros de trabajo de singular importancia.

El primero de ellos fue en la ciudad de Buenos Aires, en instalaciones de la embajada de Francia, donde -por presidir entonces ese país la Comunidad Económica Europea- su embajador, Paul Dijoud, convocó a un selecto grupo de embajadores, consejeros comerciales y empresarios de países de la Unión Europea. Mención especial debo hacer para este hombre que cuando visitó nuestro puerto le pedí sencillamente una mano, y nos ofreció las dos. La reunión la presidió el Gobernador Reutemann, quien fue felicitado al final de la jornada por nuestra presentación.

“Los grupos empresariales europeos siguen con interés varios proyectos de su querida provincia –dijo a nuestro Gobernador el Embajador de Francia, Paul Dijoud- en especial el del Puerto de Rosario...”

El día inmediatamente posterior a esa presentación nos esperaba otra fuerte jornada de trabajo en nuestra ciudad.

Habíamos invitado a un buen número de empresas y representantes de inversores internacionales para presentar el pliego de licitación, para ultimar detalles conducentes a su redacción final, previo a la puesta en venta.

Muchos consultores y asesores de empresarios internacionales, en especial de Latinoamérica y de la Unión europea, se mostraron satisfechos con lo presentado y pudieron despejar todas sus dudas; en especial aquellas relacionadas con la desvinculación definitiva del grupo ICTSI, y la situación de los trabajadores portuarios.

Allí, además, todos se anoticiaron de que iba a obtener ventajas en el puntaje por la licitación aquellos oferentes que se comprometieran a tomar no menos del 80 por ciento de mano de obra local.

La propuesta siempre fue convertir el puerto en una gran generador de trabajo directo e indirecto.

En definitiva, en pocos días, acelerando todos nuestros pasos –que siempre fueron precisos y firmes- logramos que la terminal portuaria sea visitada por

múltiples empresarios, diplomáticos y representantes de grupos inversores, lo que nos permitió pasar en limpio todas las ideas y las estrategias a seguir.

No obstante, más allá de ventajas y adversidades, sabíamos que en este proceso de licitación no lloverían las ofertas. Nuestro cuidado, por lógica consecuencia, estaba puesto no en la cantidad de las ofertas sino en la calidad. Siempre después de un “mal negocio” el próximo se dificulta. La cuestión era fácil de ver, pero más que compleja a la hora de su cristalización. Pretendíamos un concesionario que sintonizara cabalmente con la consideración del puerto como herramienta de desarrollo, y con el marcado objetivo de sumarle ventajas competitivas a sus naturales ventajas comparativas, en el marco de alta calidad de servicios; moderno, eficaz y adaptado a las exigencias del mundo.

Con esa ambición, y después de unos cuantos días de intensísima actividad, llegamos al día en que se puso a la venta el pliego de licitación.

Quiero recordar que incluso habíamos puesto en internet el texto del pliego - previo a su venta- para recepcionar sugerencias o comentarios.

Desde el primer momento tuve claro que *una Terminal Multipropósito no es un elemento a rematar sino una oportunidad a desarrollar*; por eso el canon en nuestra licitación fue una suma fija.

4

PUERTO ROSARIO: EL MUNDO COMO HORIZONTE

“Hablemos de negocios”, decíamos en un folleto que enviamos a cientos de posibles oferentes, casi al mismo tiempo de poner a la venta el pliego de licitación.

Y agregábamos: *“¿De qué estamos hablando cuando hablamos del puerto de Rosario? Hablamos de producción, de intercambio comercial, de exportaciones e importaciones, de aprovechar al máximo la potencialidad de una región incomparable, de trabajo, de empleo, de riqueza...*

Hablamos de negocios.

De eso hablamos: de negocios con el mundo.

Desde el EN.A.P.RO., el Ente Administrador Puerto Rosario, iniciamos un nuevo proceso de licitación para la concesión de su terminal multipropósito.

¿De qué estamos hablando?

De un gran negocio para el concesionario.

Y de un gran negocio para la región: fortalecer una herramienta para la concreción del desarrollo...”

A partir de la afirmación de esos conceptos pusimos a la venta el pliego de licitación.

Siempre supimos que no teníamos que sentir prejuicio alguno por utilizar la palabra “negocio”. Porque de eso se trata realmente la concesión de una terminal: de un gran negocio. Deseo profundamente que el concesionario pueda desplegar un ambicioso plan de negocios y que logre todo el resultado esperado y más también. Porque el buen desarrollo de su negocio es el mejor negocio para todos.

Un puerto trabajando al ciento por ciento de sus posibilidades, e intentando día a día ampliar esas posibilidades, es un gran negocio para cualquier ciudad portuaria.

Estudios serios hechos al respecto indican que las ciudades portuarias del mundo cuyos puertos funcionan, por cada peso que moviliza el puerto, quedan catorce pesos en servicios en la ciudad. Porque al trabajo directo que origina el puerto, hay que sumarle el plan esencial, el múltiple trabajo indirecto que origina en la ciudad.

Por eso siempre dijimos que los puertos deben ser estimulados como poderosos generadores de riqueza, no sólo por la gestación de trabajo directo, sino fundamentalmente por el desarrollo de las actividades secundarias o indirectas.

Como dije antes, el pliego de licitación se puso a la venta el 1° de noviembre de 2000. Lejos de cruzarnos de brazos esperando oferentes, seguimos siendo fieles a nuestra costumbre: salimos a buscar, a ofrecer, a demostrar que lo que proponíamos era un excelente negocio y que era interesante evaluar la inversión.

De todos modos, no se necesitaba demasiada perspicacia para advertir lo que era a todas luces evidente: los mercados mundiales ya estaban bastante

alertados de invertir en un país como Argentina que día tras día mostraba mayores índices de deterioro.

Ante eso también intentamos un argumento más: la concesión era por treinta años, período suficiente como para superar cualquier coyuntura.

Salimos al mundo y nos escucharon. Fue arduo reconquistar al menos el respeto perdido, porque no fueron pocos los inversores con los que dialogamos que nos hicieron conocer sus puntos de vista con respecto a un puerto que a su juicio no se había comportado seriamente ante los ojos del mundo.

Así y todo no había oferente potencial que no mostrara un cierto interés y un compromiso de seguir atentamente los acontecimientos. Muchos nos comentaron que no pretendían ser concesionarios del puerto pero que sí estarían dispuestos a operar con el Puerto de Rosario una vez que esté concedido.

Algunos inversores aseguraron tener también interés en zonas adyacentes a la terminal operativa, para desarrollar allí áreas de logística y de servicios.

A mediados de noviembre organizamos una pequeña delegación del EN.A.P.RO para participar activamente en LATIN PORTS, en Miami, un Congreso y Exposición convertido en un gran referente de la actividad portuaria del mundo.

Allí fue donde en cinco minutos y en la voz de un prestigioso especialista en temas jurídicos portuarios, el Dr. Edward Sheppard, supe dónde el mundo nos colocaba.

Dijo al abrir el Congreso: *“...este año quiero contarles sobre el ejemplo de lo que no hay que hacer, el fracaso rotundo: Puerto de Rosario, Argentina”*.

Pedí la palabra y solicité a la comunidad mundial una nueva oportunidad, señalando que, si era otorgada, la sabríamos aprovechar.

Llegué a Buenos Aires y me reuní con el Dr. Roberto Lavagna, quien se desempeñaba en esa época como Embajador Argentino ante la Comunidad Europea. Debo agradecer su predisposición para difundir en Europa nuestro proceso de licitación.

A principios de diciembre viajamos con un grupo de directores a la ciudad de Montevideo, en Uruguay, para entrevistarnos con autoridades del puerto de esa ciudad, del Centro de Navegación y más de veinte empresarios ligados a la actividad portuaria. De la charla trasuntó el interés y la posibilidad de hacer

negocios portuarios entre Rosario y Montevideo, haciendo especial hincapié en la necesidad de complementar ambos puertos.

Reuniones y contactos similares hicimos en Chile y en Brasil.

En este último país nos entrevistamos con la ABPT, Asociación Brasileira de Terminales Portuarias. Allí quedó claro que más allá de los obvios lazos de sentimientos que nos unen a un país hermano como Brasil, y más allá incluso del propio proceso de licitación que estábamos llevando a cabo con la Terminal del Puerto de Rosario, era imperioso intensificar los objetivos comunes que tenemos, y desarrollar una firme propuesta de consolidación de un núcleo brasileño y argentino para fortalecimiento del comercio exterior y las perspectivas del MERCOSUR.

Quedaron planteadas, en síntesis, la necesidad y la posibilidad de establecer políticas comunes con Brasil en el ámbito portuario.

Poco tiempo después, muchos productos salían del Puerto de Rosario con destino a Brasil e incluso llegaría el azúcar del sur brasileño por nuestra Hidrovía y desde nuestro puerto, vía tren, llegaría a Chile.

Luego de ese rápido periplo latinoamericano, con algunos directores del EN.A.P.RO. hicimos un breve pero intenso y positivo viaje a Europa, para llevar a cabo importantes reuniones con posibles oferentes para la licitación. En sólo siete días pudimos desarrollar múltiples reuniones.

Primero, obtuvimos una reunión en el puerto de la ciudad de Barcelona, en España, donde fuimos recibidos por el Presidente y el Vicepresidente de ese importante puerto, quienes inclinaron su interés en el área de servicios destinado a la logística portuaria, sin dejar de decirnos claramente su negativo punto de vista sobre las secuelas del proceso anterior.

Las siguientes dos reuniones se llevaron a cabo en la ciudad de Tarragona, en el mismo país. La primera de esas reuniones se desarrolló con los titulares del puerto de dicha ciudad –encabezados por su presidente, el señor Luis Badía i Chanco- quienes expresaron su interés y aseguraron su participación en el proceso licitatorio. (Quienes hayan seguido las noticias del puerto sabrán que la Autoridad Portuaria de Tarragona no sólo cumplió con su promesa de participar de la licitación, sino que fue finalmente el grupo adjudicatario, como veremos más adelante).

La segunda reunión realizada en Tarragona fue con algunos representantes de los inversores privados que operan las terminales de ese puerto español, quienes mostraron un real entusiasmo en el negocio a futuro que proponía el Puerto de la ciudad de Rosario y la región central de nuestro país, consolidándose aún más la relación ya establecida.

Otras reuniones tuvieron lugar en Bélgica y en Francia, con importantes grupos empresarios de esos países, como la empresa belga Katoen Natie – representada por el Sr. Joris Thys- y el grupo francés Bouygues, representado en la reunión por los señores Oliver Bonnin y Charles Dupont, quienes dejaron explícito las secuelas de un país, Argentina, que ya no era el mismo y un puerto al que la “mala fama” confundió a Oliver Bonnin cuando me preguntó: “¿Señora, pagamos el canon o hacemos las obras?”. Contesté segura: “el pliego exige ambos....”. Entonces respondió: “...pero su país no...”

Otra reunión realizada en la capital francesa fue con el grupo Egis Port, operador de los puertos de Marsella y L’Havre, representado por el señor Pierre Guerin, Presidente Senior para Operaciones Portuarias.

Sé que no fuimos débiles a la hora de poner sobre la mesa de los inversores nuestra propuesta de negocio. Sé también que hemos entrevistado a los empresarios adecuados. Pero también supe siempre que los resultados a obtener estarían siempre por debajo de las ambiciones que llevábamos en cuanto a la cantidad de ofertas que finalmente recibiríamos por el puerto.

5

UNA OFERTA IMPORTANTE

A principios del año 2001, exactamente en los meses en que el pliego de licitación estaba dispuesto para su venta, Argentina –lo digo crudamente- se estaba cayendo a pedazos, y era muy difícil plantear negocio alguno en semejante contexto.

El llamado “blindaje” económico gestionado por el gobierno nacional ante los organismos de crédito internacionales parecía darnos un respiro; pero no era más que eso, una simple visión de aliento que nada tenía que ver con la realidad, como pudimos comprobar meses después todos los argentinos.

Lo cierto era que estábamos en el umbral mismo del acceso a la crisis más dramática de toda la historia del país, y en poco tiempo más daríamos el paso final hacia el corazón de esa crisis.

De modo que –en el entorno de la búsqueda de oferentes para el puerto– incentivábamos nuestros argumentos haciendo hincapié en un negocio que permitía pensar el corto, mediano y largo plazo, al extenderse por treinta años, y que no necesariamente debía verse afectado por la actual coyuntura.

A la hora de cerrar el plazo estipulado para la venta del pliego de licitación, el 14 de marzo de 2001, sólo se había concretado la venta de dos pliegos, pese a todo el esfuerzo desarrollado. Incluso, de los dos pliegos vendidos, sólo una propuesta entró en busca de la adjudicación.

Se trataba del grupo hispano-argentino gerenciado por la Autoridad Portuaria de Tarragona, en España, e integrado por importantes grupos empresarios como CEMENTOS GOLIAT S.L., FRUPOINT S.A., NAVIERA DEL ODIEL S.A., SILOS DE TARRAGONA S.A., OBRASCON HUARTE LIAN S.A., SGA, LOSSTER COMPANY S.A., y TARRAGONA PORT SERVICES S.A.

El proceso de concesión del puerto siguió obviamente su marcha, centrada finalmente en la importancia y la calidad de la oferta recibida que, según los antecedentes y contactos previos establecidos con el que al final fue el único oferente, podía estar tranquilamente a la altura del concesionario que se pretendía.

En ese momento ya no importaba que hubiera una sola oferta. Lo más importante era que esa oferta coincidiera con los objetivos delineados desde el primer día de gestión en el EN.A.P.RO.: poner en funcionamiento un puerto acorde a las exigencias del mundo, en cuanto a modernidad y competitividad, convirtiéndose en centro recolector y distribuidor de la producción de la región central del país y abierto plenamente al comercio exterior, con el MERCOSUR en el centro de su óptica.

El equipo técnico del ENAPRO, encabezado por el Licenciado en Economía Diego Estévez y la consultora designada para la evaluación y la selección de las ofertas –tal como había sido planificado– procedió en las instalaciones del Ente y ante Escribano Público, a la apertura del sobre N° 1, que es el que remitía a los antecedentes y garantías del grupo oferente.

Creo que es bueno para los objetivos de este escrito recordar brevemente cómo estaban estipuladas las condiciones de la oferta.

La presentación de la oferta debía hacerse por medio de tres sobres. En el primero, el oferente debía presentar sus antecedentes y garantías. En el segundo, las propuestas técnicas; donde el concesionario potencial debía exponer su compromiso para el desarrollo de las obras básicas de infraestructura y añadir su propio cronograma de obras acorde a su plan de negocios delineado. El tercer sobre, finalmente, se trataría de un paso más bien administrativo, en donde el oferente dejaba constancia de su aceptación de los importes del canon y de las cuestiones contractuales y económicas en general.

A tal efecto, se había diseñado en el EN.A.P.RO. un cronograma de fechas de apertura de los sucesivos sobres y, de no mediar demasiados inconvenientes, estimábamos que a inicios del mes de julio de 2001 la terminal multipropósito ya estaría en manos del concesionario.

Mal pronóstico...

Intereses particulares, algunos de ellos sentados tranquilamente a la mesa del Directorio del EN.A.P.RO., hicieron lo imposible para derrumbar lo planificado y echar por tierra la concesión.

Lograron postergarla, es verdad, pero no destruirla.

Tras la apertura y análisis del primer sobre, tanto la Presidencia como la Consultora seleccionada para el estudio de la oferta –nada menos que Ernst & Young, una de las cinco más grandes y prestigiosas del mundo- sabíamos que era viable la apertura del segundo sobre. Sin embargo, esos intereses particulares que aludí anteriormente, movilizaron tierra y cielo para que el proceso de licitación se interrumpiera definitivamente antes de la apertura del segundo sobre, respondiendo a un sombrío plan al que tuvimos que oponer la transparencia y seriedad con el que encaramos la gestión.

Lo nuestro no era un castillo de naipes al que destruye el más mínimo soplo. Lejos de eso, estábamos parados sobre una gran construcción; una gestión sólida a la que habíamos armado a puro trabajo y convicción.

Además, intuyo que muchos se habían equivocado con mi propia personalidad. Tal vez encontraron una firmeza que no imaginaron y una seriedad que no suponían. Conmigo un sólido equipo de trabajo al que bauticé “mi pequeño

gigante equipo de colaboradores” tanto en lo profesional como en lo humano, y totalmente consustanciado con el espíritu de la gestión, que alentaba toda su fuerza para sacar el puerto adelante y ubicarlo nuevamente en el camino que lo acercara a lo que fue la terminal rosarina muchísimos años atrás, cuando gozaba del respeto y la admiración de todo el mundo.

Si bien todo nuestro esfuerzo previo al cierre de la venta del pliego había alcanzado para lograr sólo un oferente, sabíamos que esa oferta era buena.

En aquellos tiempos recuerdo haber dicho algo de lo cual estaba y sigo convencida: el Puerto de Rosario necesita un buen concesionario; en definitiva, podemos tener una sola oferta, pero si cumple con todas las exigencias, ya tenemos un buen concesionario. No necesitábamos ni diez ni mil, necesitábamos sólo uno, y lo teníamos.

Quienes estaban en contra del Puerto de Rosario, sabían que lo conseguido hasta el momento se trataba nada más ni nada menos que de una posibilidad cierta de obtener un buen concesionario, e intentaron aguzar sus ingenios para poder manchar tanto la oferta como el proceso de licitación.

Pero era difícil destruir nuestra postura: teníamos convicción, fuerte actitud hacia el trabajo, búsqueda del bien de todos y, lo más importante, la verdad... Solicito que a esto último se lo entienda de una única manera: “nuestra verdad” fue siempre querer un puerto con cargas y trabajadores.

El tiempo transcurrido desde la apertura del primer sobre hasta la apertura del segundo sobre, y los porqué de tanta postergación, merece ser contado en capítulos aparte.

Pero dos grandes temas a resolver ocuparon el centro de la escena: los problemas internos en el Directorio del EN.A.P.RO., donde detectamos en algunos directores fuertes intereses que no beneficiaban al puerto; y la problemática con los trabajadores de la estiba a quienes –antes de mi gestión– se les habían hecho promesas imposibles de cumplir y que había que esclarecer cuanto antes. Ambas cuestiones fueron resolviéndose a lo largo del tiempo con una poderosa herramienta en la mano: nunca mentir.

De todos modos, si bien es cierto que imperó la sensatez a la hora de resolver esas cuestiones, también hay que decir que no se pudo evitar una sustancial demora en el cronograma del proceso licitatorio.

A esta altura deseo resaltar el acompañamiento permanente de un director que llegó al Ente casi conmigo, el Ingeniero Miguel Calvo, representante del sector de los productores, quien siempre actuó con templanza inequívoca a la hora de desempeñar la función encomendada: lo mejor para el Puerto de Rosario.

6

GRAVES PROBLEMAS INTERNOS

Si la política no sirve para ponerse al servicio de la gente y remediar los males, entonces, no es política.

Algunos hablan de vieja política y de nueva política, y, sinceramente, no entiendo del todo a qué se refieren con esa diferenciación. Yo prefiero hablar de política, a secas, no vieja ni nueva; cuanto mucho, podría decir que la política es seria o no es seria, y, si no lo es, entonces no es política.

Esto que parece un juego de palabras está lejos de tener esa intención.

Quiero decir que soy una mujer eminentemente política. Aquello que declaré apenas asumí mi misión en el puerto, con respecto a que los problemas causados por los errores de la política sólo se pueden corregir con más y mejor política, lo sigo sosteniendo cada vez con más fuerza y para siempre. Y lo demuestro en los hechos: muchos de los problemas que en el puerto fueron originados por errores políticos se solucionaron con aciertos políticos.

En política se trata siempre de construir. Ahora bien, para construir, es necesario tener y presentar objetivos claros y encaminarse hacia ellos aún en el disenso.

El desempeño de la democracia permite absolutamente el disenso y hasta facilita los caminos cuando la disparidad de opiniones confluye finalmente en una decisión final que favorezca el logro final.

El problema nace cuando el disenso se produce entre personas que no comparten el objetivo supremo, o cuando se presentan posturas realmente irracionales. Allí, en lugar de disenso, lo que existe son argumentaciones falaces que ocultan verdaderas intenciones... Contra eso es muy difícil luchar, y algo así es lo que ocurrió con algunos directores del Ente Administrador, que

ofrecían argumentaciones para derrumbar la licitación, encubriendo sus intereses absolutamente alejados de sus expresiones que los hacían ver como *“cabalmente celosos por la transparencia del proceso licitatorio”*.

En el Directorio del EN.A.P.RO. está claramente definido un espacio democrático.

Está integrado por nueve miembros, cada uno de los cuales representa un sector involucrado con el puerto. Cada uno con un voto.

Está representada la provincia de Santa Fe, la Municipalidad de Rosario, el sector gremial, el de la producción, el de las agencias marítimas, las actividades portuarias, los sectores empresarios vinculados con el comercio exterior, los importadores y los concesionarios.

En 1994 una ley nacional transfirió los puertos a las provincias, por ello es de su máxima responsabilidad el manejo de los mismos.

Ante esto, la provincia tiene una sola prerrogativa: sienta su representante en el sillón de la presidencia; pero, a su vez, el presidente tiene también un solo voto y su única diferencia con el resto es la capacidad de inclinar la decisión hacia un lado o hacia otro cuando en la votación general del Directorio se produce un “empate”.

Muchas veces me puse a pensar en esa circunstancia; en esa cuestión de que la Provincia de Santa Fe, siendo dueña del Puerto de Rosario, arriesgara toda su gestión sujetándola a la decisión de un grupo de Directores que –más allá de lo consustanciados que pueden estar con los destinos del puerto- no se equiparan en un mismo grado de responsabilidad.

Los fracasos o problemas que puedan surgir en el contexto del EN.A.P.RO. encuentran una gran caja de resonancia en el Gobierno de la Provincia de Santa Fe; y está bien que así sea, porque es dicho gobierno el máximo responsable de lo que sucede en el puerto. Y eso es lo que más de una vez me hizo sentir que lo que arriesgan los demás sectores en el Directorio es mucho menor, sin embargo, tanto los sectores como el gobierno provincial tienen el mismo poder dentro del Directorio.

En síntesis: distintos riesgos, igual poder... Una ecuación que debería tener una resolución distinta, y que exige modificar la actual ley provincial. Esto se solucionaría con una conducción ejecutiva y un consejo consultivo ligado a la actividad.

La disputa contra los intereses personales fue una durísima lucha que se llevó muchísimos esfuerzos: una energía que se perdía en un camino marginal, en definitiva, saliendo del camino que tendría que haber tenido realmente y que no era otro que la reactivación del puerto y su transparente concesión.

En las etapas previas a la puesta en venta del pliego, e incluso durante su período de venta, esos intereses personales no se manifestaron explícitamente.

Concluida la etapa de venta del pliego y aparecida ya una oferta por la concesión de la terminal, casi inmediatamente después de la apertura del primer sobre de esa oferta esos intereses sectoriales empezaron a mostrar sus uñas y sus dientes cada vez con mayor intensidad.

Quienes seguían de cerca los acontecimientos que se iban desarrollando en torno de la licitación no podían entender porqué no se avanzaba en la apertura del segundo sobre de la oferta, cuando el primer sobre no había demostrado tener fisuras.

La consultora Ernst & Young ya había manifestado que los antecedentes del grupo oferente no sólo cumplían con los requisitos exigidos sino que los excedían.

La prensa ya había recogido todos los testimonios de la consultora seleccionada, que avalaba su decir con el caudal de su prestigiosa historia.

Quiero reflejar textualmente parte del informe de la consultora Ernst & Young:

“En medio de un contexto extremadamente complejo, el EN.A.P.RO. logró captar y mantener el interés de un operador extranjero, integrado por empresas que actúan en un medio mucho más desarrollado que el nuestro...”

Luego, se resumían los detalles más importantes de la oferta en cuanto a la respuesta que daba a las exigencias.

Requisito Patrimonial: sobre una exigencia de 20 millones de pesos, se presentó una cifra 26 veces mayor: 525 millones.

Requisito Ventas: sobre una exigencia de 30 millones la oferta demostró 1.050 millones, es decir, 35 veces el monto pedido.

El grupo está conformado por empresas con rica experiencia, que operan diferentes tipos de carga y especializadas en diferentes áreas del negocio portuario.

Se estima que habrá un alto potencial de integración con las empresas locales y la posibilidad de generar puestos de trabajo en la zona de Rosario.

El compromiso demostrado por la Autoridad Portuaria de Tarragona es muy importante y genera un marco de oportunidades para la región que exceden el ámbito del puerto, ya que pone en línea empresas y grupos inversores del Viejo Continente, con una visión de negocios a largo plazo...”

Eran los primeros días de mayo de 2001, cuando los medios periodísticos locales recogieron toda la información correspondiente a la apertura del primer sobre y al informe de la consultora.

“El EN.A.P.RO. está en condiciones de proceder a la apertura del sobre número dos”, decía finalmente Ernst & Young; y aquellos que seguían las noticias del puerto no entendían el porqué de la demora para avanzar con el estudio de la oferta.

En poco tiempo más la opinión pública iba a tomar contacto con la realidad.

7

LA VISIÓN DEL INVERSOR

Decía que estábamos transcurriendo ya el mes de mayo de 2001.

El país seguía avanzando a pie firme hacia el caos de fin de año; mientras tanto, la falta de celeridad en las decisiones de nuestro directorio estaba expulsando un inversor que aún confiaba en nuestras posibilidades, viendo con más amplitud una situación que a nosotros, como habitantes del país, hacía rato que había empezado a asfixiarnos.

Desde la Presidencia del Ente Administrador, y con algún director, entendíamos cabalmente esa visión del inversor, que juzgaba que el potencial del puerto estaba intacto para desarrollarse dentro de los negocios internacionales, sin necesidad de verse afectado por una crisis que la Argentina terminaría por superar.

Al respecto, es interesante también recordar qué declaraba a la prensa local el grupo oferente, a través del Presidente de la Autoridad Portuaria de Tarragona, el Sr. Lluís Badía i Chancho, uno de los grandes protagonistas de esta historia.

“El Puerto de Rosario es un diamante en bruto –dijo al diario La Capital, de Rosario- sólo hay que sacarle brillo...”

Y agregaba conceptos como éstos:

“La situación de Argentina es complicada pero somos concientes de que el futuro pasa por los puertos. En España, el 85 por ciento de las importaciones se realiza por vía marítima. ¿Por qué no va a pasar lo mismo aquí?”

“Soy optimista porque el volumen de industria, que está al lado de Rosario, puede lograr que el puerto de Rosario vuelva a ser lo que era.”

“Esperamos que el puerto local sea una referencia en Sudamérica y en los puertos del Mercosur...”

Estas líneas son parte de amplias declaraciones que el presidente de la Autoridad Portuaria de Tarragona hacía continuamente explicando su visión del negocio, que abarcaba indudablemente horizontes más allá de la crisis argentina.

El Puerto de Tarragona es uno de los puertos más importantes de España, y moviliza una cifra aproximada a las treinta millones de toneladas anuales de cargas. Que sus directivos tengan interés en la concesión de nuestra terminal no era un mérito menor de nuestro trabajo de acercamiento con inversores internacionales.

La Consultora sugería continuar con el estudio del siguiente sobre de la oferta, al considerar que los antecedentes del grupo eran los deseados. El oferente seguía mostrándose realmente entusiasmado con el proyecto de concesión, pese a la situación argentina... sin embargo, parte de nuestro directorio seguía trabando el proceso...

Una cuestión al menos sospechosa, que de alguna manera había que dilucidar...

8

ZONA FRANCA

El Puerto de Tarragona y la región de Cataluña seguía dando muestras inequívocas de su interés en establecer una sólida sinergia con el Puerto de

Rosario y su región, más allá de las demoras surgidas en el seno del directorio del EN.A.P.RO.

Es decir, ya no eran sólo declaraciones que explicaban su plan de negocios y su optimismo: su interés empezaba a demostrarse con acciones concretas.

Las gestiones que yo había iniciado oportunamente desde la Presidencia del Ente Administrador para obtener una zona franca en el área de servicio del Puerto de Tarragona llegaron finalmente a buen término al ser aprobada por las autoridades del puerto español, sellándose el acuerdo a través de la firma de un convenio que firmamos con Badía i Chancho.

El Convenio señalaba nada menos que la habilitación de un Depósito o Zona Franca para el Ente Administrador Puerto Rosario en el Puerto de Tarragona, al tiempo que nos comprometía para el intercambio comercial y la promoción de inversiones, para beneficio de ambos puertos y sus regiones.

Este tipo de acuerdos daban muestra fehaciente de aquello que queríamos decir cuando declarábamos que buscábamos un concesionario que sintonizara con nuestros propios conceptos del puerto como herramienta de desarrollo.

Quiero insistir con recordar las declaraciones que los firmantes hicimos por aquellos tiempos, porque creo que refleja el espíritu de trabajo y producción que nos movilizaba.

Decía Badía i Chancho:

“Es una satisfacción avanzar en esta línea de colaboración, estoy convencido de que los resultados de futuro serán esperanzadores, y más teniendo en cuenta a la globalización, que –queramos o no- es una realidad a la que tenemos que adaptarnos.

Es evidente que el convenio por la Zona Franca que hemos firmado es el punto de partida de una relación aún más fructífera y más directa, sobre todo una relación de contacto diario; ya no será una cuestión de visitas o de entrevistas muy de tanto en tanto, sino que será una relación mucho más estrecha, vinculada no solamente por el propio acuerdo firmado sino también por la propia dinámica de la relación económica y comercial que mantienen los dos puertos. En este momento ya hay relación comercial entre el puerto de Rosario y el puerto de Tarragona y espero que el acuerdo hoy firmado signifique el punto de partida para seguir avanzando en esta línea de consolidación de la relación entre los dos puertos.

Yo soy de los convencidos de que Rosario tiene unas expectativas de futuro importantísimas, que puede asemejarse a lo que ha ocurrido con los puertos del norte de Europa: los puertos de Rotterdam y Amberes hoy son líderes mundiales en muchas de las mercancías que se transportan a lo largo de toda Europa, y su éxito viene fundamentado por la vía fluvial que depende de sus puertos. Nosotros estamos convencidos de que el río -que de alguna manera es la parte importante del puerto- por descontado será la base del futuro, de desarrollo, de lo que ha de suponer el relanzamiento y la conciliación del puerto Rosario como una alternativa logística de primer orden en el Mercosur y en toda Sudamérica.

Ya llegan barcos de Rosario a Tarragona y las intenciones son de colaborar, sobre todo en el tema de frutas y en temas de mercancías a granel.

La apuesta que se hace no sólo es del Presidente del Puerto de Tarragona, sino que es una apuesta de todo el Consejo de Administración, yo diría de la propia comunidad autónoma.

Estamos trayendo el compromiso firme de Cataluña de seguir profundizando lo que es esta colaboración que hemos iniciado y que sin duda dará resultados no a largo plazo sino a corto y mediano plazo.

El gran reto del futuro es el tema del contenedor, estoy seguro de que el área de la provincia de Santa Fe va a generar en el futuro más contenedores y dentro de un tiempo va a haber allí un punto de partida, no hay que olvidar que el tráfico marítimo internacional se fundamenta principalmente en el tema del contenedor: en el futuro el tema contenedor será una buena relación entre Rosario y Tarragona.

En España hay cinco puertos importantes: Tarragona, Barcelona, Algeciras, Valencia y Bilbao, y generan prácticamente el 80% del volumen portuario español. Hay una cuestión, yo creo fundamental y que de alguna manera también intentaremos transmitir a nuestros compañeros de Rosario, que es que el transporte marítimo en la comunidad europea ronda el 80% de las importaciones. Yo creo que, en lo que es la dinámica logística internacional, el transporte marítimo ha de ir consiguiendo un espacio importante que en este momento no tiene aquí y que evidentemente allá cada vez es más necesario.

El puerto de Tarragona, por otra parte, es el primer puerto español en importación de productos agroalimentarios, y la zona donde está ubicado el

Puerto de Rosario, la zona central de Argentina, es una zona importantísima - por no decir vital- a nivel mundial en este rubro; por eso creo que en esa línea hemos que seguir avanzando, pero apuntando también a todo tipo de cargas generales y de productos que directa o indirectamente genera la provincia de Santa Fe.

Tarragona además es en este momento el puerto más importante del Mediterráneo en importación de fruta, y pienso que es una gran alternativa que hemos de intentar poner encima de la mesa y de alguna manera empezar a trabajar en esa línea.

Y no sólo el tema de la fruta o los productos agroalimentarios están fuertemente consolidados en nuestro puerto: todos los automóviles que llegan a Europa, no solamente a España, vienen por Tarragona, y eso establece otro punto de partida para seguir avanzando en la línea de lograr que la oferta logística de Tarragona cubra no solamente lo que es el hinterland directo de Tarragona sino llegar hasta Marsella y todo lo que es el sur de Francia.”

Y ahora, mis propias declaraciones tras la firma del convenio por la Zona Franca:

“La firma de este convenio es para nosotros un paso importante dentro de las relaciones que el EN.A.P.RO. viene sosteniendo con la Autoridad Portuaria de Tarragona. La globalización nos lleva a buscar una semejanza con regiones con las que tenemos mucho en común y luego conformar las alianzas estratégicas que permitan a nuestras economías potenciarse y a nuestros mercados encontrarse.

Las posibilidades comerciales que nacen a través de esta Zona Franca están en ese camino, obviamente para beneficio mutuo, pero fundamentalmente por nuestra historia común como pueblos y por el futuro al que queremos llegar. El panorama de ese futuro será ampliado por el incremento del intercambio comercial en el MERCOSUR, por un lado, y por las puertas que se nos abren con esta Zona Franca en la Comunidad Económica Europea, por el otro.

El Puerto de Tarragona se puede consolidar como la puerta de acceso de nuestros productos a Europa, y esto se inscribe dentro de las acciones que está desarrollando el directorio del EN.A.P.RO.

En cuanto a la zona franca en Tarragona, creo que va a traer un beneficio muy grande para todas nuestras empresas locales con verdadero espíritu

exportador; facilitará enormemente la posibilidad de tener los pies puestos en un lugar donde interesan nuestros productos... Nuestra región fundamentalmente se mueve en base a lo agroalimentario –tema en el que, además, el Puerto de Tarragona es experto- y es allí en donde debemos aprovechar estas ventajas.”

Estaba claramente explicitada nuestra línea de acción: por vocación y por convicción estábamos totalmente consustanciados con la posibilidad de generar trabajo, producción, mano de obra genuina en la región y, por supuesto, un sostenido crecimiento de cargas en el puerto.

Este primer paso se amplió al poco tiempo: el 15 de noviembre del 2002 extendimos este acuerdo a través de la SEPYME a todas las pymes con vocación exportadora del país. Este logro debía ser para todos.

9

PUERTO DE PUERTAS ABIERTAS

Las declaraciones y las acciones del oferente no dejaban margen de dudas con respecto al real interés que tenían por tomar la concesión de la terminal; la Consultora había dado su visto bueno para continuar con la apertura del siguiente sobre, sin embargo, el proceso licitatorio estaba prácticamente estancado.

La opinión pública empezó a impacientarse.

Los trabajadores del puerto empezaron a sentir recelo. La prensa empezó a hablar de contradicciones en el Directorio del EN.A.P.RO.

Los distintos sectores empresarios no entendían qué detenía el proceso, cuando se necesitaba imperiosamente poner en marcha el puerto.

Hasta ese momento, pocos sabían este “disenso” mal intencionado que estaba ocurriendo con algunos directores. El disenso, en realidad, no era otra cosa que el choque entre los intereses de toda la comunidad y algunos intereses más sectorizados y/o personalizados, cuyo objetivo no nos llevaba a “buen puerto”.

Con mi equipo de trabajo vimos las distintas alternativas por las cuales informar a todos los que quisieran escuchar qué era lo que realmente estaba pasando

en el puerto, cuáles eran las características de la oferta recibida y quiénes y porqué se oponían. Fue así que surgió la idea –un domingo por la noche, en reunión habitual de trabajo- de empezar a partir de la primera hora de la mañana del lunes con un plan de reuniones a las que llamamos “Puerto de Puertas Abiertas”.

La idea era convocar a distintos sectores empresarios, gremiales, académicos, periodísticos, etc. para informarles debidamente acerca de todo lo que quisieran saber del proceso licitatorio.

Y así hicimos.

El primer comunicado de prensa que anunciaba estas reuniones empezaba diciendo:

“El Ente Administrador Puerto Rosario dio impulso a un plan que ha denominado ‘Puerto de Puertas Abiertas’, consistente en una nutrida agenda de reuniones con representantes de los distintos sectores de la sociedad para informarles pormenorizadamente acerca del estado actual del proceso de licitación de la terminal multipropósito.

La Presidenta del EN.A.P.RO., la Sra. MARÍA HERMINIA GRANDE, asumió en forma personal la tarea de suministrar toda la información inherente al panorama de la licitación en general y sobre el grupo oferente en particular.

Las autoridades del Puerto de Rosario tienen muy en claro la importancia que para la ciudad de Rosario y la región central del país tiene el logro de una concesión que favorezca su desarrollo, por eso este plan de reuniones responde al criterio de mantener profundamente informada a la comunidad acerca de este proceso de licitación que tiene un objetivo concreto: una concesión impecable que redunde en beneficios para la comunidad, en total concordancia con un concesionario capacitado para desplegar un excelente plan de negocios”.

Insisto en esta tendencia de reproducir textualmente algunas notas de prensa, o comunicados propios, o comentarios del grupo oferente, porque no hay seguramente palabras mejores para llevar el hilo del relato que las propias palabras que se utilizaron a medida que los acontecimientos se iban desarrollando.

La primera de las reuniones del plan de puertas abiertas en el puerto se organizó para el 17 de mayo de 2001, con la asistencia de un buen número de

dirigentes empresarios de la región y economistas, quienes tuvieron una actitud satisfactoria con respecto a la información recibida y se mostraron muy atentos a todas las condiciones de la licitación y a la calidad del grupo oferente.

A la hora del intercambio de ideas, varios empresarios destacaron la importancia de dar pasos firmes hacia la concesión, en virtud de la necesidad de contar con un puerto moderno y efectivo para el tráfico comercial de sus productos.

En los días sucesivos se fueron desarrollando otras reuniones, con la presencia de diferentes sectores: Cámaras, Federaciones, Asociaciones, Colegios de Profesionales, Universidades y Fundaciones, entre otras instituciones representativas y dirigentes empresarios.

A la hora de las preguntas, los distintos sectores mostraron su genuino interés en que se aceleren los pasos hacia la concesión del puerto, dando señales de la importancia que le asignaban a los acontecimientos.

Dejaron en claro, por otra parte, que sus empresas, los productores y la comunidad en general –como siempre- serían los máximos perjudicados si el Puerto de Rosario no se ponía en funcionamiento lo antes posible, pero, al mismo tiempo, se dejó ver que serían los máximos beneficiados en caso de que la concesión prospere.

Las evaluaciones que arrojaron los resultados de todas las reuniones sostenidas dentro del plan “Puerto de Puertas Abiertas”, remarcaron la resonancia que estaba teniendo el proceso de licitación en la comunidad, la seriedad de la oferta recibida por el grupo encabezado en España por la Autoridad Portuaria de Tarragona, el anhelo de los distintos sectores para que el puerto se reactivara lo antes posible –sin intereses que no se correspondieran con las necesidades de desarrollo de la región- y el apoyo manifiesto de todos los sectores representados durante los encuentros mantenidos hasta la fecha.

En síntesis, a la aprobación de la Consultora para avanzar con el proceso licitatorio había que sumarle ahora la aprobación de los distintos sectores que de alguna manera representaban a toda la comunidad; pero tres o cuatro directores seguían obstaculizando el camino.

10

LA PRENSA SE PREGUNTA

Por suerte para la transparencia de nuestra gestión, existieron varios medios importantes que siguieron muy de cerca todo el proceso licitatorio. Particular atención demostraron tener los medios gráficos locales y en especial los medios nacionales especializados tales como El Cronista, Ámbito Financiero, Semanario de Comercio Exterior; sobre todo aquellos medios que tienen suplementos de comercio exterior.

Muchos de esos periodistas especializados, que conocían la envergadura y seriedad del grupo oferente, no entendían porqué en medio de tanta crisis nacional existía un puerto con tantas necesidades como el puerto de Rosario que estaba de algún modo dándose el lujo de rechazar semejante oferta.

Sus investigaciones conducían invariablemente hacia el mismo destino: hay intereses opuestos al Puerto de Rosario sentados a la mesa del Directorio.

Quiero reproducir parte de una nota que Ámbito Financiero publicó el 14 de junio de 2001 y que tituló “¿Dónde está el segundo sobre?”:

“Sorprende sobremanera que, si bien el consorcio liderado por Puerto de Tarragona ya presentó las garantías suficientes, aún no se haya procedido a la apertura del segundo sobre en el proceso de licitación del puerto Rosario. Según trascendidos, este retraso correspondería a la maniobra de algunos sectores interesados en que la operación no se concrete. La información consigna que dentro del directorio del EN.A.P.RO. algunos representantes están bregando por impulsar nuevas consignas y solicitudes al potencial concesionario, con el objetivo de que desistan en su gestión. (...) Esto significa que los intereses sectoriales de algunos empresarios con llegada al directorio del EN.A.P.RO. no expresan la voluntad de los rosarinos. Y eso no es un tema menor: lo que está en juego es la reactivación de la estación portuaria con sus indiscutibles incidencias en la economía regional. Miles de puestos de trabajo dependen del éxito de la concesión...”

La visión de AMBITO FINANCIERO no podía ser más precisa. Acertaba sus dardos, justamente, en el blanco que más me preocupaba: la postergación de generación de empleo que estaba provocando la demora en la concesión.

Opiniones parecidas publicaba por aquellos tiempos el diario LA CAPITAL de Rosario, incluso desde sus editoriales, donde hacían hincapié en que llamaba la atención que entre los directores que se oponían a la apertura del sobre número dos estuviese el representante de la Municipalidad de Rosario, ciudad con gravísimas falencias en el área de la producción y el trabajo.

Consultada al respecto, me acuerdo haberle dicho a la prensa que no me asombraba la actitud del representante municipal porque la intendencia jamás había dado muestras concretas de políticas productivas, y que, para ellos, era mejor levantar un parquecito en la zona del puerto y no tener una terminal trabajando al ciento por ciento de sus posibilidades.

El Intendente Binner evitaba hacer declaraciones sobre el proceso licitatorio, decidí entonces invitarlo a debatir públicamente el tema. Es que me sentí obligada a hacerlo cuando, en su única declaración pública sobre la cuestión, Binner había dicho que el grupo oferente no presentaba los avales establecidos en el pliego y aconsejaba que el ENAPRO se tomara todo el tiempo necesario.

El intendente había caído en un grosero error, inadmisibles para un intendente de una ciudad cuyo desarrollo histórico, político y económico estuvo siempre ligado a su puerto.

Lo llamé a debatir públicamente para que dijera con lujo de detalles qué avales no había presentado el oferente, pero el intendente no se dio siquiera por aludido.

Algunos medios periodísticos habían recogido incluso el tenor de la Carta Documento que le envíe al intendente con respecto a este tema.

Mientras tanto, otras noticias que recogían los diarios señalaban que importantes empresarios de la ciudad seguían apoyando el proceso licitatorio...

Por su parte, el gobernador Reutemann, preocupado también porque la licitación no avanzaba, dijo, ya llegando al final de junio de 2001: *“la provincia sólo tiene un voto en el Ente. Algunos integrantes no están del todo conformes con la única oferta que hay. Yo creo que si es una sola la que tenemos hay que mirarla con simpatía hasta donde podamos llegar; no tenemos muchas, tenemos una sola...”*

Ya habíamos transcurrido la mitad del año 2001 y el cronograma licitatorio se había literalmente disuelto. A la fecha prevista para conceder el puerto, todavía ni siquiera se había llegado a la apertura del sobre número dos...

Finalmente, quienes no se manejaron con sutilezas y llamaron las cosas por su nombre fueron los trabajadores portuarios.

Y tenían que ser ellos... ¿quiénes si no?

Nuestra gestión no sólo estaba enfocada para beneficiar a quienes ya trabajaban en el puerto sino además para incorporar más mano de obra.

Sabíamos que si no se lograba la concesión, el puerto de Rosario seguiría detenido quién sabe por cuánto tiempo más.

Los trabajadores, más temprano que tarde, también tuvieron la misma percepción.

Por eso mismo me llenó de orgullo que sean precisamente los trabajadores quienes pusieran los “puntos sobre las íes” en una situación que se había dilatado demasiado como para mantenerlos calmos y callados.

Los trabajadores portuarios merecen un capítulo aparte en esta historia.

11

TRABAJADORES PORTUARIOS: DE OPOSITORES A ALIADOS

A fines de noviembre de 2001, en el acto de adjudicación de la terminal portuaria -previsto desenlace del cabal estudio de los sobres de la oferta- me tocó hablar ante la cuantiosa concurrencia, y dije algo que me nació desde los más íntimo: agradecí a los trabajadores el hecho de que, una vez advertidos todos los problemas y las limitaciones que teníamos y al reconocer que siempre les había hablado con la verdad, pasaron a ser los máximos defensores de todo el proceso licitatorio y se encolumnaron sólidamente detrás del proyecto.

Comprendieron que sin concesionario no había puerto y que sin puerto no había trabajo, ni trabajadores.

Tengo la convicción de que sin ese respaldo de los trabajadores portuarios el proceso de concesión hubiese tenido muchas menos posibilidades de ser exitoso. Y para alguien que, como yo, siempre consideró la generación de empleo y producción como el objetivo esencial de sus funciones, contar con los trabajadores del mismo lado no sólo es un reconocimiento a mi tarea sino fundamentalmente una gran satisfacción.

Es interesante recordar que durante los primeros tiempos de mi gestión la relación con los trabajadores no era de la mejor. Venían de atravesar enormes conflictos laborales, con un puerto que parecía acelerar sus pasos y después caía abruptamente, en un vaivén que deterioraba sistemáticamente la relación de trabajo.

Venían, también, de una etapa de promesas incumplidas. Cuando esas promesas fueron analizadas con mi equipo de trabajo, vimos que estaban incumplidas, lisa y llanamente, porque eran imposibles de cumplir. Por faltar a la verdad, o por negligencia, se les había prometido a los trabajadores del puerto una serie de cuestiones que no resistían la más mínima lógica e incluso hasta contradecían el espíritu de la ley.

Al poco tiempo de mi asunción en el EN.A.P.RO. y cuando ya estaba listo el pliego de licitación, los trabajadores exigían ser incluidos con nombre y apellido en el pliego de tal modo que el nuevo concesionario tendría la obligación de contratarlos. Argumentaban que esa era la promesa que se les había hecho en la anterior gestión.

Más allá de que por Ley eso es imposible, tampoco podíamos exigirle semejante compromiso a los oferentes, porque –en un entorno tan conflictivo para atraer inversiones- era una prerrogativa que los alejaría aún más de su finalidad de invertir en nuestro puerto.

No estábamos permitidos a través de esta licitación obligar a los oferentes, es decir, a los potenciales concesionarios, a tomar determinado personal, con nombres y apellidos.

Siempre hablo con la verdad, esté quien esté escuchando: pero cuando se trata de trabajadores, cumplir con la palabra y hablar con la verdad es una regla de oro en mi concepción de gestión.

Así que, obviamente, les hablé con la verdad a los trabajadores, por más que esa verdad no era lo que ellos esperaban escuchar.

El SUPA (Sindicato Unidos Portuarios Argentinos) vino a exigirme que se le cumpliera con lo dicho en un acta firmada en mayo de 2000 –varios meses antes del inicio de mi gestión- por el gremio y el EN.A.P.RO. donde se establecía que los estibadores debían ser incorporados obligatoriamente por el nuevo concesionario.

Argumentaba, además, que dicha acta fue homologada el 17 de julio por la Secretaría de Trabajo. Tampoco yo tenía nada que ver con el EN.A.P.RO. en esa fecha.

Cuando asumí, el 7 de agosto de 2000 -al mes siguiente de la homologación del acta aludida- vinieron los trabajadores encima mío con semejantes reclamos.

Fui clara con ellos y con la prensa:

“Se confunden los términos; una recomendación de la Secretaría de Trabajo no puede tener obligatoriedad con el Ente, ni regirnos ni apartarnos de la Ley. El EN.A.P.RO. no tuvo, tiene, ni tendrá relación de dependencia con los trabajadores del Supa y las actas son sólo expresiones de deseo, con lo cual la secretaría de Trabajo tiene que rechazar el pedido de intimación al EN.A.P.RO. Nuestro Ente es autárquico, público no estatal, que tiene sus propias reglas de juego, su propio financiamiento y una ley que lo rige –la 11.011- en donde en su artículo séptimo imposibilita cualquier tipo de exclusividades”.

Sin embargo les dije a los trabajadores que en el pliego de licitación iba a incluir una cláusula que otorgara más puntaje al oferente que asumía el compromiso de tomar al menos un 80 por ciento de mano de obra local.

Asimismo, fuera del pliego, me comprometí a hacer todas las gestiones posibles ante quien terminara siendo el nuevo concesionario para que los tomase, pero que –bajo ningún aspecto- podía yo obligarlo a hacerlo.

(Era mi palabra contra lo que otros habían firmado. Nací en un hogar donde mi papá compraba un auto en Grossi, y lo llevaba a casa antes de pagar, porque la palabra es la única firma válida.)

Para realizar esas gestiones yo tenía un argumento por demás atendible: ¿qué mejor para el nuevo concesionario, que mantener en sus puestos de trabajo a todo un grupo de gente que ya conocía a la perfección no sólo sus oficios sino también al propio puerto?

Por otra parte, yo conocía esos trabajadores y sabía que estaban en condiciones de hacer un buen trabajo y que de alguna manera iban a resultar todos beneficiados: los trabajadores conservarían sus puestos y el concesionario tendría ya desde el inicio mismo de su gestión un sólido grupo de gente experta, que le permitiera seguir incorporando mano de obra sin perturbar el desenvolvimiento normal de los muelles.

Además, y esto es muy importante para entender el espíritu de nuestra gestión, se trataba de sólo 163 trabajadores; una mínima porción del total de trabajadores que pretendíamos necesitar en los muelles después de nuestro plan de reactivación. Tenía que ser una gestión sencilla mantener el trabajo de esa gente si el objetivo final era incorporar muchísima más mano de obra. Nuestra idea, meses más tarde, desembocó en una fructífera realidad: a la hora de dar en concesión la terminal, y después de un arduo plan de trabajo para el incremento de cargas en el puerto, los muelles estaban en pleno funcionamiento y con 1.200 trabajadores. Casi diez veces más de la cantidad de personas que trabajaban en los muelles al tomar nosotros la conducción del puerto.

También sabía que ese no era el número conveniente para el funcionamiento eficiente de nuestra Terminal, por eso impulsé un Convenio por empresa – concesionario y gremio- sólo acercando las partes para el mejor funcionamiento de la Terminal y lograr salarios interesantes para los trabajadores.

Este conflicto laboral, que cuento en pocas líneas, se resolvió después de intensos debates y soportando permanentemente sus piquetes y amenazas, en las puertas del EN.A.P.RO. y hasta en las puertas de mi casa.

Sin embargo, sinceramente, jamás tuve miedo; y siempre me amparé en la verdad. Sólo se trataba de gente enfurecida por sentirse engañada; pero no se trataba de mala gente: eran trabajadores. Como buenos trabajadores portuarios, eran de aspecto duro y fornido, con características suficientes para intimidar, pero no venían con malas intenciones sino a reclamar supuestos derechos adquiridos en negociaciones con la anterior gestión.

Y, aunque sus reclamos tuvieron ciertos condimentos de violencia, finalmente, trabajo de por medio, las cosas encontraron su cauce. Debo aquí agradecer la mediación en las horas duras del dirigente del gremio municipal, Néstor Ferraza, y de la Pastoral Social de Rosario..

Había otro tema más que me preocupaba: la opinión pública, la imagen que el ciudadano rosarino tendría de este conflicto y de su posible solución.

Por aquellos tiempos, publiqué con la firma del EN.A.P.RO. una solicitada en los medios locales explicando el problema. Creo que, para un mejor entendimiento, es interesante releerla ahora:

EL DIRECTORIO DEL EN.A.PRO HACE SABER A LA OPINIÓN PÚBLICA:

- 1) *Cuando se produce la transferencia de los puertos nacionales a las provincias se lo hace con la condición que deben ser entes públicos no estatales. Cuando se produjo la transferencia del puerto de Rosario lo que se le otorgó a la Provincia de Santa Fe es su dominio y tutela territorial, no la decisión sobre la operatoria del mismo. Por ello es que se constituyó un Ente en cuyo Directorio la provincia tiene un voto entre ocho. Este Ente es el que debe velar por el cumplimiento de la ley que lo rige.*
- 2) *Nunca existió relación de dependencia entre el EN.A.PRO y los citados trabajadores.*
- 3) *La relación de dependencia no se da por el imperio de los hechos (quemadura de goas, gritos, amenazas, conflictos), sino se crea por derecho.*
- 4) *Cuando se hace referencia a que existen actas del Consejo Directivo del EN.A.PRO. que respaldan el pedido de los trabajadores, debemos aclarar que dichas actas constituyen expresiones de voluntades internas del Ente que por sí mismas no lo comprometen si no son exteriorizadas de otra manera, por ejemplo, a través de contratos con terceros. Es decir, la sola expresión de voluntad no crea obligaciones y un acta es una expresión de voluntad interna.
*Jamás un acta de un ente puede superar a la ley.**
- 5) *Los 163 trabajadores del SUPA recibieron más de 3 millones de pesos en concepto de resarcimiento económico de parte de ICTSI fundamentalmente, así como también algunos subsidios a cargo del EN.A.PRO para contribuir a la paz social.*
- 6) *Al EN.A.PRO. lo rige la ley 11.011, que en su artículo 7mo. imposibilita cualquier privilegio.
*Violaríamos la ley si se incorporara un grupo de trabajadores o una determinada empresa de estibaje en desmedro de otros.**
- 7) *La presente licitación ha contemplado un plan de Recursos Humanos, favoreciendo un puntaje de adjudicación al oferente que incluya la mayor cantidad de mano de obra local.*

8) *La Secretaría de Trabajo no puede intimar al EN.A.PRO. para que incorpore a los trabajadores, ya que confunde jurisdicción con competencia. La denuncia presentada por el S.U.P.A. ante la Secretaría de Trabajo de la provincia necesariamente debe ser rechazada por esa repartición ya que excede sus facultades.*

La Secretaría de Trabajo sólo podría participar, por ejemplo: si se requiriera un control de las condiciones de trabajo, o si no se proveyese de elementos de seguridad a los trabajadores, etc.

9) *El EN.A.PRO. firmó con ICTSI una transacción con un apéndice llamado Anexo C donde queda demostrado que el Ente no tuvo, tiene ni tendrá que ver con la petición que hacen los trabajadores de ser incorporados en los pliegos de concesión.*

Este acuerdo de desvinculación tiene una cláusula cruzada de reciprocidad, no de garantía, de los dos acuerdos que se firmaron el mismo día, el que está unido por el Anexo C, porque la única obligación que firmó el EN.A.PRO. es que el dinero prometido por los filipinos para el S.U.P.A. vaya al S.U.P.A. -cosa que está ocurriendo-.

10) *En materia laboral los vínculos deben ser expresos, no pueden ser implícitos.*

11) *El remate a todo esto es lo que dicen los mismos trabajadores en ese Convenio de Desvinculación cuando textualmente suscriben este párrafo: "El S.U.P.A. Rosario y los trabajadores expresan que nada tienen que reclamar al EN.A.PRO., sus directores, representantes y administradores, y cualquier otra persona que haya actuado o debido actuar por el Ente. Los trabajadores asimismo declaran que nunca estuvieron vinculados ni lo están por contrato alguno con el EN.A.PRO."*

Síntesis:

La pretensión de un grupo de trabajadores de ser incorporados al pliego licitatorio desde el punto de vista jurídico no resiste el más mínimo análisis.

Es decir, no existe obligación ni compromiso alguno de incorporarlos a los pliegos.

El interés supremo del EN.A.PRO es una licitación clara y transparente donde el mejor negocio del futuro concesionario sea un Puerto eficiente y competitivo para una región en crecimiento.

No me caben dudas de que usted, que está leyendo este libro, va teniendo una dimensión real de la problemática que tuvimos que afrontar con semejante estado de cosas en el Puerto de Rosario.

No obstante ello, quiero decirle que publicar todos los acontecimientos con lujo de detalles llevaría varios tomos y así y todo tal vez faltarían elementos. Estoy limitando el relato a hechos relevantes que vayan describiendo de algún modo el camino trazado.

Este conflicto con los trabajadores quise remarcarlo, por la simple razón de que, meses después de toda esta problemática, pasaron de ser fuertes opositores a sólidos aliados. Ese cambio de actitud de los trabajadores fue muy reconfortante porque yo jamás los había visto en la vereda de enfrente. Había un conflicto a resolver entre ellos y el EN.A.P.RO., que se resolvió poniendo sobre la mesa la más pura verdad.

A esta altura deseo contar una anécdota fuerte. Estaba yo un día recorriendo los muelles, como lo hice habitualmente en toda mi gestión, y en ese momento mi obsesión pasaba por persuadir a quienes pescaban en ellos, para que dejen de hacerlo. Como imaginarán ustedes, eran trabajadores portuarios devenidos en pescadores. Ese día, ese hombre cuya mirada no voy a olvidar –mezcla de rabia e impotencia- me dijo: *“el día que usted traiga cargas yo tiraré la caña de pescar...”* No pasaron más que dos segundos y él tuvo mi contestación: *“para que yo traiga las cargas, los muelles tienen que estar esperándolas, sin pescadores...”*

Debo confesar que me fui más preocupada que antes. Tenía treinta días para cumplir mi palabra a esos trabajadores que habían aceptado mi propuesta.

Los auténticos problemas eran aquellos intereses sectoriales y opuestos al Puerto de Rosario que, sentados a la mesa del directorio del ente, ya divisábamos como los verdaderos enemigos del puerto, de sus trabajadores y del desarrollo armónico de la ciudad.

A esos empresarios que buscaban una representación no correspondida, y una autoridad que no les era propia, yo los llamaba irónicamente “los Padres de la

Patria Rosarina”, porque tomaban esa actitud tutelar y recelosa, que no era más que un escudo de protección para su verdadero fin: no ver desdibujados sus espacios de poder ya conquistados, aún en desmedro del progreso de la ciudad.

Por otra parte, ¡ni hablar de que esos empresarios invirtieran en el puerto!. Nada querían saber sobre ese tema cuándo yo les preguntaba si estarían dispuestos a invertir en este proyecto, una vez que dejáramos escapar a la única propuesta de inversión que teníamos.

Y reitero algo: fueron precisamente los trabajadores portuarios los primeros en desenmascarar esos intereses sectoriales, una vez que captaron la verdad de lo que estaba pasando en el puerto.

12

LOS TRABAJADORES DICEN LA VERDAD

Era junio de 2001 y todavía el proceso licitatorio no había avanzado más allá de la apertura y análisis del sobre número uno.

Mi recuerdo de esos tiempos me señala la gran impaciencia que empezó a existir en torno al puerto. Los trabajadores, los empresarios, la prensa y buena parte de la ciudadanía –que incluso se hacía sentir con declaraciones en los medios y a través de cartas de lectores- se habían claramente puestos nerviosos ante una situación que tensaba cada día más la cuerda.

Los directores que estaban frenando la licitación tenían una particularidad: se mostraban muy valientes a la hora de opinar en las reuniones internas, pero rara vez estaban dispuestos a mostrar públicamente sus rostros y sus posturas. Por otra parte, como esos directores, a la hora de firmar las actas correspondientes, tenían la costumbre de negar lo que habían dicho en la reunión de directorio, tomé la decisión de incorporar en ellas a taquígrafos y a un escribano para que nunca más un director del EN.A.P.RO. pudiera desdecir sus palabras. Era evidente además que sentían un cierto recelo de enfrentar a los trabajadores portuarios, quienes, dicho sea de paso, varias veces habían reclamado una reunión con esos directores.

Por mi parte, ya era una costumbre reunirme con los trabajadores toda vez que necesitaban conversar conmigo.

A principios del mes de junio, incluso, sostuvimos una reunión con la Federación Marítima y Portuaria, conducida por el legendario Cayo Ayala, representando a trece gremios portuarios, lo que fue calificado como “histórico”. Lo cierto era que todos –los trabajadores y la Presidencia del EN.A.P.RO.- coincidíamos en una consigna: la reactivación definitiva del Puerto de Rosario.

En sucesivas reuniones los representantes gremiales exigieron saber todos los acontecimientos que trababan la licitación, estudiaron documentación referida al tema y llegaron a la conclusión que –sin ningún tipo de dudas- había intereses creados en contra del puerto. *“Hay chicanas administrativas que demoran la concesión del puerto”* –dijeron- *“sin dudas que esta situación favorece a algún sector que no es ni el pueblo rosarino ni los trabajadores...”*

A mitad del mes de junio, el Sindicato Unido de Portuarios Argentinos denunció públicamente en conferencia de prensa que *“algunos de los directores del EN.A.P.RO. se encontraban incluidos en una maniobra que tendía a retrasar la privatización a fin de que la misma se trunque”*, según lo consignaba el diario bonaerense “Ambito Financiero”.

(Tal vez usted, como lector, está esperando que cuente con lujo de detalles y con nombres y apellidos quiénes eran los directores que se oponían al progreso del puerto y a quienes representaban, o su actuación en el pasado de nuestro puerto... permítanme hacerle saber que no está en mi sentimiento actual aportar esos datos que, de todos modos, son muy fáciles de conocer remitiéndose sencillamente a archivos periodísticos y/o a las actas del Ente).

La CGT Rosario, por su parte, también terció a favor del puerto.

En comentarios a la prensa, aseguró que los empresarios portuarios con representación en el EN.A.P.RO. en realidad están defendiendo los puertos privados cercanos a Rosario. La CGT era clara al explicar lo que acontecía cuando afirmaba: *“Dicen que están en contra de la desocupación y que hacen lo imposible por generar empleo y ahora que tienen la posibilidad de reactivar el puerto no lo hacen...”*

Los hechos eran cada vez más evidentes.

Los trabajadores insistían con sus reclamos de reunirse personalmente con los directores que todos los días se levantaban para abortar el nuevo proceso

licitatorio, con una conducta opuesta a la que desarrollaron en la fallida concesión anterior, cuando votaban a favor de una concesión que a todas luces iba a resultar un fracaso para el puerto. Es decir, para el bochornoso proceso anterior, sí estuvo su anuencia. Para el que proponíamos pensando sólo en el futuro de Rosario, mostraban su cerrada oposición. ¿No resulta cuánto menos extraña semejante incoherencia?

Los trabajadores se ponían cada vez más nerviosos; la prensa, cada vez más investigadora... La cuerda estaba a punto de romperse.

El propio Gobernador Reutemann hizo un llamado a la reflexión, y hasta puso plazos para una resolución sensata y beneficiosa.

Ya estábamos promediando el mes de julio de 2001; por aquellos días, el Gobierno Nacional del Dr. De la Rúa, anunciaba el plan de déficit cero, que – entre otras arbitrariedades- eliminaba el subsidio para las obras de Hidrovía. Otro dolor de cabeza del que oportunamente me tuve que ocupar también, sobre todo desde mi lugar en el Consejo Portuario Argentino.

En Tarragona, por otra parte, no se explicaban por qué tantas demoras en la tan esperada resolución.

Ya empezaban a decir que el Puerto de Rosario no era el único lugar del mundo para invertir, y pedían de algún modo una resolución que les permitiera avanzar en esta propuesta, o les dejara las manos libres para llevar su proyecto de inversión hacia otro puerto de Latinoamérica o del mundo.

Las condiciones de Argentina eran cada vez peores y cada vez más inmanejables; con más razón aún no entendían cómo estábamos rechazando una oferta realmente seria y atrayente.

El primer día de agosto de 2001, el matutino local “El Ciudadano”, publicó una nota editorial que era evidentemente producto de una seria investigación y puso con nombres y apellidos todos los responsables de las demoras que atentaban contra el proceso licitatorio, aclarando en cada caso cuáles eran sus verdaderos intereses.

A partir de allí, tanto medios locales como medios nacionales empezaron a profundizar las investigaciones y fueron totalmente explícitos. La presión de los trabajadores y de los sectores empresarios deseosos de que el puerto se reactivara de una vez, fue también otro detonante que llevó a los directores que se oponían a presentar sus renuncias.

Yo misma había hecho declaraciones a la prensa que resonaron rotundamente en la ciudadanía.

Declaré textualmente *“tenemos el zorro en el gallinero”*, aludiendo a los directores que estaban trabando el proceso, no poniéndose a la altura de la responsabilidad que la ley les confirió cuando los invitó a participar del proyecto grande del desarrollo del Puerto de Rosario..

Por fin, a fines del mes de agosto de 2001, tres de esos directores renunciaron a sus cargos, dándose definitivamente por vencidos.

A decir verdad, renunciaron antes de que los “renunciáramos”, porque ya habían dado varios pasos en falso que justificaban acciones legales para su expulsión por inconvenientes declaraciones que nos pusieron como provincia al riesgo de querellas internacionales.

Consultada al respecto por la prensa, declaré: *“tengo dudas de que la conducta de esos directores renunciantes refleje la intención de las cámaras que dicen representar; los renunciantes no debaten, nunca lo hicieron, porque no responden a intereses legítimos, y uno debe hacer siempre lo que puede explicar...”*

Algunas instituciones, incluso, ya me habían dicho que no estaban realmente representadas por esos directores.

Por aquellos días, el directorio del EN.A.P.RO. se vio reducido a cinco miembros: Miguel Calvo, representante de los productores, Joaquín Blanco, por la municipalidad –quien ingresó en lugar del Ing. Miguel Lifschitz-; Claudio Caprile, por los concesionarios; Juan Carlos Vilanova, representante de las actividades portuarias, y yo, por supuesto, en representación de la Provincia de Santa Fe.

Con respecto a la municipalidad de Rosario, que hasta ese momento también obstaculizaba el proceso, declaré que *“el señor intendente aún está a tiempo de sumarse a este proyecto para que a través del puerto en funcionamiento recuperemos puestos de trabajo genuino para Rosario...”*

A partir de las renuncias, comenzamos una doble tarea: primero, dar otros ánimos al directorio del EN.A.P.RO., una convocatoria abierta que permita reemplazar a los directores renunciantes por otros que tuviesen en claro un plan de desarrollo portuario y el común objetivo de poner en funcionamiento nuestro puerto junto con el resto del Directorio actuante. Segundo, consolidado

el Directorio, sumar concientemente los esfuerzos a favor del proceso de licitación.

Pero había algo más, también.

Ya estábamos empezando el mes de setiembre de 2001 y una de mis obsesiones estaba cobrando cada vez más fuerza: no sólo quería ya dar en concesión el puerto a un buen concesionario, sino que me había comprometido a mí misma y ante la ciudad, a conceder el puerto con sus muelles en pleno funcionamiento y con gran cantidad de trabajadores.

Así fue como pusimos toda nuestra energía en esos objetivos y empezamos, entonces, a dar forma a una idea que veníamos madurando desde hacía un tiempo: el Puerto de Negocios Rosario...

13

PUERTO DE NEGOCIOS

Cuando el Puerto de Tarragona accedió a conceder al EN.A.P.RO. un depósito o zona franca en sus áreas de logística, nosotros vimos una gran oportunidad para que las Pymes de nuestra región encontraran en el Puerto de Rosario una inmejorable salida de sus productos, y en el puerto catalán una extraordinaria entrada en la Comunidad Europea.

Convocamos a múltiples empresas para que nos envíen sus directivos o cuadros intermedios con el fin de asesorarlos con respecto a comercio exterior en general y a nuestro puerto y el régimen de zona franca en particular.

Organizamos, además, una serie de cursos de altísima calidad profesional – algunos de ellos dictados por ingenieros del INTI- y una serie de jornadas y conferencias de enorme utilidad.

Creo interesante para este trabajo comentar algunas particularidades y ventajas que tienen las zonas francas para las empresas con intención exportadora.

Asimismo nos adentramos un poco en el espíritu de aquellos cursos a los que hice referencia.

VENTAJAS DEL REGIMEN DE ZONA FRANCA

La Zona Franca es una zona de libre comercio en cuyo recinto entran las mercaderías nacionales o extranjeras y pueden ser manipuladas y procesadas sin restricciones aduaneras ni límites de tiempo, aunque si salen de la Zona Franca son consideradas como importaciones corrientes, salvo que se exporten a terceros países.

Dentro de la normativa de la Unión Europea las zonas francas se conciben como áreas exentas de impuestos y aranceles para facilitar el comercio internacional con terceros países.

Es la posibilidad de introducir cualquier mercadería con independencia de su naturaleza, cantidad, origen, procedencia o destino, sin limitación en la duración de su estancia.

El régimen de zona franca dispone la exención de impuestos para los servicios básicos de energía, agua, gas, telecomunicaciones, con el objetivo de disminuir los costos operativos de las actividades que allí se realizan. No existen cupos ni restricción, salvo para mercaderías tóxicas, peligrosas o material bélico.

Puede ser definida como un gran Parque de Empresas y Logística cuyo perfil se encuentra orientado en mayor medida al comercio, los servicios y la logística. Son parques tecnológicos, comerciales y de servicios que deben constituirse como otra herramienta facilitadora de los polos de desarrollo regionales.

En este caso resulta una puerta de entrada a la Comunidad Europea que permite la conexión y servicios logísticos y de transporte con los centros de negocio más importantes del mundo.

Nuestra gestión estuvo, está y estará siempre enmarcada en planes productivos.

El régimen de Zona Franca es sin lugar a dudas un enorme aliado para aquellas Pymes con vocación exportadora, y así lo entendimos a la hora de convocarlas a nuestro puerto.

De todos modos, de todas esas jornadas de capacitación, sacamos la conclusión de que se necesitaba organizar un plan de asesoramiento sistemático, más consecuente y no limitado a los horarios impuestos por las distintas jornadas o debates sino disponible todo el tiempo.

Así, finalmente, nace la oficina Puerto de Negocios Rosario, un ala importante del EN.A.P.RO. dentro de su plan de reactivación de cargas, y dentro de la plena concepción del puerto como herramienta para el desarrollo de las economías regionales.

Pusimos al frente del nuevo emprendimiento a personas muy capacitadas en negocios y comercio exterior, y lanzamos el ofrecimiento a las empresas con una consigna básica: todo el asesoramiento que brindaría el Puerto de Negocios sería de carácter absolutamente gratuito. Costó que los empresarios entendiesen que nuestro “gran negocio” era que cada día más productores usaran nuestros muelles... o simplemente se reactivase nuestra economía regional. En cualquiera de los casos sería “un buen negocio” para nosotros. Cuando presentamos en sociedad Puerto de Negocios, lo hicimos con estos conceptos:

“¿Qué es el Puerto de Negocios?”

Es una oficina que ofrece asesoramiento logístico y comercial para el mercado externo.

Está presente en el mercado europeo por medio de un convenio firmado con el Puerto de Tarragona para la utilización de un Depósito o Zona Franca.

La Zona Franca en el Puerto de Tarragona es un área exenta de impuestos y aranceles para las mercaderías que allí ingresen, sin límites de tiempo, hasta que sean ubicadas en el mercado europeo. Esta inmejorable puerta de entrada a la Comunidad Europea permite facilitar el intercambio comercial a los productos de nuestra región.

¿Cuáles son los servicios que presta?

Asesoramiento:

Logístico para optimizar la cadena de distribución del producto.

Comercial para definir ventas externas.

En Comercio Exterior, reglamentaciones y normas.

En packaging para transporte multimodal de cargas.

Otros servicios: Presencia comercial y logística en el mercado europeo con base en Tarragona.

¿Qué actividades organiza junto a los empresarios?

Organización de encuentros empresariales orientados hacia la comercialización de productos argentinos en la Unión Europea y viceversa.

Generación de rondas de negocios.

Realización de estudios individualizados para la distribución y comercialización de productos argentinos a través de diferentes plataformas logísticas europeas.

Búsqueda de distribuidores y canales de comercialización.

Establecimiento de acuerdos comerciales que permitan obtener ventajas competitivas (en fletes, manipulaciones portuarias, transporte terrestre, condiciones bancarias, etc.)

Realización de Perfiles de mercado y análisis de demanda.

Información analítica sobre la evolución del comercio internacional.

Quienes se acerquen a nuestro Puerto de Negocios, a través de la más avanzada tecnología tendrán acceso a:

Información pormenorizada sobre la evolución y las tendencias en el comercio internacional.

Información sobre legislación y reglamentaciones vigentes, acuerdos.

Tratamiento arancelario por productos y negociaciones de los mismos con países del Mercosur, ALADI y Chile. Sistemas de importaciones Argentinas, movimientos que se registran a través de la Administración General de Aduanas.

Asesoramiento en la operatoria del comercio exterior.

Estudios y perfiles de mercado sobre productos, empresas y países.

Búsqueda selectiva de ofertas y demandas.

Orientación sobre medios de transporte internacional.

Este trabajo permitió el acercamiento y materialización de interesantes proyectos exportadores, hechos a través de nuestra terminal.

Actualmente –y luego de la toma de posesión de la terminal por el grupo adjudicatario- continuamos en el rol de acercamiento de posibles negocios para ayudar en el plan de incremento de cargas

Si bien el EN.A.P.RO. ejerce un control sobre el concesionario, nuestra estrategia siempre ha sido no sólo controlar sino ayudar a su plan de reactivación y crecimiento.

Ya avanzaré en el relato de ese plan de recuperación de cargas; ahora quisiera continuar y terminar con la narración de la etapa final del proceso de licitación, llevada adelante con un directorio hegemónico en el objetivo de reactivar el Puerto de Rosario y lograr para todos lo mejor..

14

PUERTO ROSARIO, EN EL HORIZONTE DEL MUNDO

Mientras el mundo todavía estaba perplejo por el aterrador atentado que costó un gran número de muertos y la caída de las torres gemelas en la ciudad de Nueva York -tema del cual era imposible evadirse en esos días, promediando el mes de setiembre de 2001- nosotros avanzábamos hacia los tramos finales del proceso licitatorio con una camino al menos más claro que el que teníamos con el anterior directorio.

Lluís Badía i Chancho –presidente de la Autoridad Portuaria de Tarragona- había comprometido una visita a nuestro país a sugerencia del gobernador Reutemann, para sostener distintas reuniones con importantes sectores involucrados al desarrollo de la región y responder todas las preguntas que se le quisieran hacer.

La idea era acelerar los pasos del proceso licitatorio, y aclarar en persona todas las dudas que podrían haber surgido de la oferta hecha por el grupo catalán y avanzar además en consideraciones sobre el plan de negocios que se pretendía para la Terminal Multipropósito.

La primera reunión de la nutrida agenda de Lluís Badia i Chancho se llevó a cabo en horas de la mañana con un importante grupo de legisladores provinciales y concejales de la ciudad, quienes, luego, en declaraciones hechas a la prensa, argumentaron sentirse plenamente satisfechos por las respuestas dadas por el grupo catalán y muy interesados en su sensato plan de negocios.

La siguiente reunión fue el mismo día con un numeroso grupo de empresarios de la región, quienes, primero, hicieron decenas de preguntas y, luego, despejadas las dudas, desearon suerte al grupo español, casi como una bienvenida al territorio rosarino, dando por sentado que la concesión estaba bien encaminada y se dirigía a un exitoso cierre.

Por su parte, el grupo catalán manifestó abiertamente sus dudas y preocupación por las inexplicables demoras que había sufrido la licitación; diciendo que a algunas de las empresas inversoras ya les estaba preocupando sobremanera la situación conflictiva de Argentina y que no había mucha vocación para esperar más allá de los 30 días siguientes.

Luego acompañé a Badía a una reunión con el Intendente Binner en el Palacio Municipal. Fue tan corta, que cuando el mozo se acercó con la bandeja para servir el café, el Dr. Binner extendió su mano “frenando” el avance de su asistente diciéndole: *“los señores ya se van...”*

Recuerdo que no se privó de recordarle al Dr. Badía, cuando éste le dijo que estaba en ellos los mejores deseos de empezar su tarea en la terminal: *“en ese sillón los filipinos dijeron lo mismo...”*

No obstante, el cambio del Ing. Lifschitz por el CPN Joaquín Blanco como representante del municipio dentro del Directorio del Ente, mostró decididamente un cambio en positivo para el proceso de licitación. Puedo decir que hasta el Sobre Nro. 1 dirimimos nuestras diferencias, pero a partir de allí el CPN Blanco fue un aliado en pro de los intereses marcados.

El 13 de setiembre de 2001, el grupo catalán se reunió con el Gobernador Reutemann. Presentó todos los avales y su plan de inversión y de negocios y allanó todo el camino para el normal desenvolvimiento de la concesión de allí en más.

El Gobernador se mostró satisfecho con la presentación del grupo catalán y aseguró que el EN.A.P.RO. ya tenía toda la información para el análisis de la propuesta y toda la documentación requerida; y coincidió en el hecho de que había llegado el tiempo de acelerar los pasos de la licitación.

Con la sensatez que siempre caracterizó a sus argumentos, Badía I Chanco había declarado a la prensa local y nacional que: *“no será con una varita mágica que se pondrá en marcha el puerto. Sólo va a ser posible si hay una suma de intereses desde el municipio, el gobierno provincial, el nacional y las*

entidades representativas de la producción. Si tenemos éxito nosotros, tendrá éxito Rosario...”

Esta suma de intereses de las que hablaba el presidente de la Autoridad Portuaria de Tarragona, empezaba a cobrar forma en el interior de nuestro Directorio.

Así llegamos a la apertura del sobre número dos, sin más complicaciones, el día 19 de setiembre de 2001.

Con la apertura del segundo sobre por fin íbamos a conocer con precisión en qué consistía el proyecto, las perspectivas de desarrollo y los rubros que el potencial concesionario tenía pensados para encarar su plan, (al segundo sobre siempre le asigné el mayor de los valores). Saber cuál era el plan para nuestra terminal era el viaducto futuro con éxito o con fracaso.

Por esa época se habían sumado dos nuevos directores al EN.A.P.RO.

En representación del sector importador se sentó don José Censabella, Presidente de la importante empresa SIPAR ACEROS S.A.; en un momento clave, una figura igualmente clave e indiscutida. Demás está decir que tenerlo en nuestro Directorio representa un orgullo para quienes han entendido bien lo que es ser empresario para una Argentina grande.

Censabella siempre había apostado el puerto de Rosario con el mejor apoyo que puede dar un empresario: operar con nuestra terminal. Los tochos y palanquillas volvieron a operarse en nuestros muelles.

Por el sector de los trabajadores, pocos días después asumió Ramón Aybar.

Tras el estudio del Sobre N° 2 hecho por la Consultora Ernst & Young, y nuestro propio análisis, el 17 de octubre de 2001 el directorio del EN.A.P.RO decidió, por unanimidad, la aprobación del mismo y la apertura del sobre N° 3, para el día siguiente.

Las características del plan de la oferta fueron calificadas por todos como muy viables. Lejos estaba el plan de proponer una iniciativa faraónica, tan impropia de la crítica situación argentina. Todos optamos por la sensatez y lo sustentable de la oferta y pasamos sin más cuestionamientos a la apertura del sobre número tres, que, sabíamos, no iba a presentar mayores inconvenientes. La meta estaba a punto de ser alcanzada.

También el Sobre N° 3 no sufrió objeción de ninguno de los directores y, por fin, el día 26 de octubre de 2001 fue referenciado por todos como una gran

fecha para el puerto de Rosario porque, tras la correspondiente reunión de Directorio, avisamos a la comunidad a través de los medios de comunicación que se había resuelto, por unanimidad, la adjudicación de la Terminal Multipropósito del Puerto de Rosario al grupo oferente hispano argentino liderado por la Autoridad Portuaria de Tarragona.

El proceso de concesión de la Terminal Multipropósito había llegado a ese cierre exitoso sustentado, como dijimos aquella vez, por la importancia y la calidad de la oferta recibida, que según los antecedentes y el proyecto de inversión presentados estaba en plena sintonía con lo que siempre se había indicado como objetivo del ENAPRO: poner en funcionamiento un puerto acorde a las exigencias del mundo.

Los ecos de semejante anuncio se hicieron sentir no sólo a nivel local y nacional sino internacionalmente, al aparecer en varios medios de comunicación de distintos países del mundo, en especial, obviamente, los españoles.

“Rosario, el nuevo descubrimiento de América”, tituló su información uno de esos medios.

Con términos parecidos se refirió la revista inglesa CARGO SYSTEMS y el suplemento LATIN AMERICAN, de la misma editorial británica.

La revista TRADING NEWS, persistente a la hora de seguir las inversiones económicas internacionales, publicó:

“Hace algo más de un año y medio eran pocos los que apostaban alguna ficha en el futuro del Puerto de Rosario. Luego del fracaso de la anterior licitación, y en un contexto nacional cada vez más complicado, muchos pensaron que la terminal rosarina dormiría el sueño de los justos. Pero salteando obstáculos y presiones de todo tipo, María Herminia Grande, titular del Ente Administrador Puerto Rosario, logró lo que en un momento parecía imposible: dar en concesión nuevamente el Puerto de Rosario...”

No podíamos menos que sentirnos reconfortados por ese reconocimiento nacional e internacional: evidentemente los periodistas del mundo sabían lo que decían.

Rosario, a través de su puerto, ya había alcanzado el objetivo de posicionamiento que muchas veces habíamos imaginado.

Cuando lanzamos el plan de atracción de inversores para la concesión, dijimos que el Puerto de Rosario tenía *“el mundo como horizonte”*; terminado exitosamente el proceso de licitación, y teniendo en cuenta la abundante prensa internacional que remarcó el hecho, percibimos que el Puerto de Rosario se había ubicado *“en el horizonte del mundo”*.

15

ADJUDICACIÓN DE LA TERMINAL MULTIPROPÓSITO

El día martes 27 de noviembre de 2001 se realizó en horas del mediodía el acto de adjudicación de la terminal multipropósito.

Los medios de comunicación más importantes y los sectores empresarios y políticos ya habían dicho en los días previos que se había consolidado una gestión exitosa, refiriéndose a nuestro trabajo.

A lo largo del acto de adjudicación, llevado a cabo en las instalaciones de la misma terminal concedida, tomaron la palabra, ante un nutrido auditorio conformado por representantes de todos los sectores vinculados, el Gobernador de la Provincia de Santa Fe, Carlos Alberto Reutemann y el Presidente de la Autoridad Portuaria de Tarragona, Lluís Badía i Chancho, luego de mis propias palabras de bienvenida y agradecimiento.

El gobernador Reutemann señaló que el compromiso asumido por el grupo concesionario *“es una inversión importante que se realiza en medio de un difícil escenario nacional y mundial. Es un gesto de confianza hacia nuestro país y nuestra ciudad que debemos retribuir con toda la potencia económica y con toda la capacidad de nuestras entidades de la producción de integrarse en torno a los proyectos importantes para Rosario...”*

Uno de los momentos más trascendentes del acto fue cuando se remarcó que el grupo concesionario había comprometido tomar el 80 por ciento de mano de obra local para su emprendimiento, lo que provocó un espontáneo aplauso de parte de todos los presentes.

El nuestro fue el primer caso en las concesiones argentinas que dentro de un pliego licitatorio –en la historia reciente de nuestro país- integra la fórmula de

adjudicación un ítem en el que se daba mayor puntaje a quien más mano de obra local nos tomase, hasta un 80%, tanto en forma directa como indirecta.

A la hora de dirigir su palabra el Dr. Badía i Chancho, aseguró un futuro esfuerzo en pos del crecimiento del puerto, contemplando la posibilidad de no renunciar a ningún tipo de cargas.

A través de un breve video documental que fue preparado reseñando los acontecimientos más importantes del proceso licitatorio hasta llegar al acto de adjudicación, cerramos con un concepto que nacía desde lo más profundo:

“Con una orientación política precisa, los pasos hacia la reactivación del puerto se dan hoy con firmeza. Hay un puerto posible. Una ciudad, una provincia, un país posible. Hacia allá vamos; y allí llegaremos...”

Y nacía desde lo más profundo porque precisamente esa convicción fue la que derivó en la ansiada adjudicación del puerto, después de un ciclo en el que no faltaron las adversidades.

Se estaba consolidando la pretensión de llevar adelante el desarrollo de un trabajo que permitiera erigir al puerto de Rosario como referente en el Mercosur, para recuperar el protagonismo de otros tiempos, e integrarlo nuevamente al mundo. Pero, para ello, dijo Badía i Chancho, a modo de convocatoria a todos los rosarinos: *“el futuro de Rosario también está en sus manos...”*

El excelente suplemento “Transport & Cargo” del diario El Cronista, días después, al hacer el balance final del 2001, destacó la adjudicación de nuestra terminal como uno de los hechos más trascendentes del año en lo concerniente a la producción y la economía.

Y es que el acto de adjudicación se había conformado con el lógico criterio de considerarlo una plataforma de lanzamiento para la muy próxima toma de posesión de la terminal por parte del concesionario.

16

QUERER, PODER Y DEBER

Al día siguiente del acto de adjudicación enviamos a los medios de prensa un artículo donde sintetizamos todos los pensamientos que habían venido a mi

cabeza después de tan complicado proceso de licitación. Creo que resulta interesante recordarlo ahora, por más que repitamos algunos conceptos ya vertidos a lo largo de este libro. Resulta atractivo comprobar cómo alguna de las cifras y los porcentajes en que apoyaba mis argumentos, se fueron deteriorando aún más en poco tiempo en la nueva realidad argentina:

“Dice un viejo adagio en política que si se quiere se puede, y si se puede se debe. Querer, poder, y deber son más que tres palabras. Hoy es la síntesis para la acción política en la gestión de lo público, destinada a rescatar para la ética el concepto de lo político del manto de sospecha que lo cubre desde hace algún tiempo. ¿Y quien puede hacerlo? Sólo el hombre; porque -como planteó la filósofa alemana Hannah Arendt- la condición humana básica está definida por aquella acción política comprometida en hacer algo. Actuar, significa tomar una iniciativa, comenzar, ponerse en movimiento...Y si el que hace es un político, esa acción debe ser por y para los demás y ésto es lo que desde hace más de un año hacemos todos los días de nuestra gestión al frente del Ente Administrador Puerto Rosario.

En agosto del año 2000 el Gobernador Reutemann fue muy claro acerca de lo que quería para el Puerto de Rosario: un puerto moderno, competitivo y con costos convenientes, para favorecer especialmente nuestras exportaciones, visualizando el crecimiento notable que tendrán en los próximos diez años.

Al asumir esta responsabilidad lo dije claramente el primer día: "en el Puerto los errores los corregiremos con más y mejor política"... porque la gestión resulta eficiente si va de la mano de una firme orientación política que nos marca el camino.

El 15 de noviembre del año 2000 nos presentamos al mundo portuario en uno de los más importantes encuentros internacionales vinculados a la actividad. Allí expusimos los lineamientos de nuestra gestión, relacionando estrechamente el futuro de nuestro puerto con el futuro de las actividades productivas, industriales y comerciales de Santa Fe, de la zona central Argentina, y su relación con el mundo. Siempre hicimos hincapié en nuestro puerto como herramienta vital y estratégica para el desarrollo de nuestras economías regionales. Tenemos la certeza de un destino de puerto convertido

en recolector y distribuidor de la producción de la región central del país, con el Mercosur en el centro de su enfoque.

Decíamos también, que buscábamos un concesionario para nuestro Puerto que asumiese un verdadero compromiso de desarrollo, integración e inversión, con miras a volverlo competitivo y moderno. Y lo conseguimos en un contexto económico muy complicado para una Argentina que ya no resultaba atractiva para las inversiones de riesgo por sus cuarenta meses de recesión, y un mundo que entraba en un incipiente proceso de retracción económica.

La vida política no es nada sin ideales, pero los ideales se ahuecan si no se sustentan en lo posible, en lo palpable. Por eso, ante una sociedad que necesita respuestas para ayer, desarrollamos un proceso que resultase lo más parecido a la respuesta esperada en cuanto a tiempo, transparencia y eficiencia.

En estos últimos tres años, duros para nuestro país, la recesión forzó el cierre de más de 3000 empresas y en el último año desaparecieron mil más, creciendo como nunca los concursos preventivos y las quiebras que le cantan jaque mate a nuestro tejido productivo local. Desgraciadamente, por lo dicho, el desempleo roza el 20% a nivel nacional ... carga por de más de pesada para nuestra joven democracia. Conocedor de la angustia del que ya no es... porque lo llaman desempleado y vive su consecuencia, el Gobernador Reutemann me pidió que pusiéramos el acento en este tema en nuestra concesión. Por eso en la fórmula de adjudicación de nuestro pliego de condiciones -hecho inédito en las licitaciones de Argentina- definía el resultado de la concesión, quien más mano de obra local nos tomase.

Ante este escenario socioeconómico, la apuesta por la producción y el crecimiento de Rosario y nuestra región; que realiza este grupo de empresarios españoles y argentinos con el Gerenciamiento del Puerto de Tarragona, cobra una dimensión distinta: trasciende lo económico... trasciende al negocio, ya que pasa a asociarse a los muchos que queremos y hacemos, para lograr una Argentina distinta.

Entre enero y junio del presente año las firmas de capitales españoles invirtieron casi 1500 millones de pesos en nuestro país, un 31% más que en el mismo lapso del año pasado. Y si miramos la década de los '90, España se posiciona como el segundo inversor en el país.

Confiamos en que el grupo gerenciado por la Autoridad Portuaria de Tarragona, hoy ya concesionario de este Puerto de Rosario, continúe con esta tradición española de creer en nuestro país más allá de las adversidades de esta coyuntura.

Las empresas españolas inversoras preservaron los puestos de trabajo en medio de nuestra recesión, por eso no nos extrañó que, en la oferta, el grupo liderado por Tarragona tome el máximo de mano de obra local solicitado en nuestro pliego... El 80% de todo lo que se trabaje en forma directa o tercerizada en este puerto, será ocupado por trabajadores rosarinos.

El futuro es un permanente territorio a conquistar, a convertir en realidad, hacia él vamos con nuestras convicciones sustentadas en los valores y principios de siempre, los que no envejecen, los que mamamos en nuestras familias, para alcanzar los resultados sociales justos, en el marco de una convivencia democrática. Atentos siempre para escuchar la palabra más usada: necesidad. La gente necesita... las sociedades necesitan... y hacer que esa necesidad se satisfaga es básicamente un acto político, que cuando lo ejercemos, quienes lo intentamos, sentimos que estamos sirviendo... y que la memoria se recobra y la esperanza aparece, y que los arquitectos del futuro se aprestan... Es entonces cuando sentimos ser "el instrumento que tienen las sociedades para cambiar lo que les duele..." como dijo Juan Pablo II; y es ahí cuando percibimos el orgullo de ser servidores políticos.

El proceso de concesión del puerto de Rosario ha llegado a su fin exitosamente.

Si se puede se debe, y si se debe y se puede es porque se quiere. Porque nuestro querer es nuestro deber, pero fundamentalmente nuestra posibilidad: el deber es lo que el querer funda y la posibilidad es lo que el querer descubre.

Quisimos encarar el proceso de gestión de lo público en sintonía con los criterios de eficiencia y eficacia sin sacrificar la equidad. Pudimos llevarlo adelante frente a una innumerable cantidad de inconvenientes provenientes de intereses mezquinos y malas experiencias pasadas. Debemos hacerlo realidad todos los días. Podríamos decir que lo hicimos; preferimos decir que comienza una etapa fundamental para nuestro puerto, nuestra ciudad, nuestra región, para nuestros trabajadores y para mucha gente que quiere volver a creer en sus sueños.

Queda poco que decir... mucho que pensar y hacer, en este mundo tan imperfecto... pero les aseguro que vale el intento.”

17

NUEVOS Y FUERTES DOLORES DE CABEZA

A los pocos días del acto de adjudicación una noticia conmocionó al país y desorientó muchos de los caminos delineados por la gente y las instituciones. Fue a principios del mes de diciembre de 2001 que el Ministro de Economía de entonces, Domingo Cavallo, anunciaba al país el inicio del posteriormente célebre “corralito”, que desmoronaba muchísimas ilusiones del pueblo argentino, sorprendía al mundo y desenmascaraba una situación de crisis económica y financiera en el país que ya no se podía mantener oculta.

Lo más bajo y lo más sublime de nuestro país se mostró explícitamente a partir de ese trágico final del año 2001.

La más grave crisis vivida por el país había empezado a mostrar su verdadero y horrible rostro a los argentinos; un rostro que no tardó demasiado en aparecer en los medios de comunicación –no ya simplemente por el despojo del dinero que la gente tenía ahorrada en los bancos- sino por algo mucho peor: la pobreza extrema, la desnutrición, la mortalidad infantil y la conmoción social, con premoniciones de espirales de violencia.

En ese desagradable contexto, que terminó por derribar el gobierno del presidente De la Rúa –quien presentó su renuncia- e instaurar el de Duhalde después del fugaz paso de otros presidentes al cabo de una semana, teníamos que seguir con nuestro proceso de concesión con un país absolutamente dado vuelta y mostrando sus bolsillos vacíos al punto de no dejar caer una sola moneda, y con reglas de juego absolutamente distintas a las existentes en todo el período del proceso de licitación.

El traumático fin del plan de convertibilidad que había regido en Argentina los últimos diez años, no sólo hizo correr desorientado a cada uno de los argentinos sino que modificaron todas las pautas contractuales entre empresas e instituciones. Dentro de esos contratos estaba, por supuesto, el de la

concesión por el Puerto de Rosario, que ahora tenía que ser analizado nuevamente y adaptado al espíritu de la nueva Ley.

En fin: ya estábamos acostumbrados a los dolores de cabeza; pero también estábamos convencidos de que el mejor analgésico –siempre- es seguir haciendo todos los esfuerzos para continuar cumpliendo objetivos sin detenerse a llorar por la leche derramada.

Lamenté, por aquellos días y como nunca antes, la innecesaria demora que había sufrido la concesión por todos esos intereses contrapuestos en el interior del Directorio y de los que ya he dado suficientes referencias.

De no haber existido esas demoras, el nuevo concesionario ya habría tomado la terminal multipropósito mucho antes de la explosión del país a fin del 2001, y hubiera sido mucho más fácil la adaptación a los cambios.

Instintivamente sentí que la toma de la terminal iba a sufrir una nueva y complicada postergación. El cronograma lógico indicaba que durante los tres primeros meses del año 2002 el nuevo concesionario ya estaría operando la terminal; pero con las nuevas y terribles noticias del drama argentino, seguramente se iba a postergar nuevamente.

Así de difícil fue todo este proceso.

Fieles a nuestra costumbre, nos miramos con nuestro equipo de trabajo y entendimos rápidamente lo que podíamos y lo que no podíamos hacer.

Revertir la situación del país en breve tiempo estaba obviamente lejos de nuestros alcances, pero ponernos decididos y fuertes a encarar el previsto plan de incremento de cargas hasta que finalmente el nuevo concesionario asumiera en la terminal, sí estaba al alcance de nuestras fuerzas... Y así hicimos: profundizamos el duro trabajo de llegar al postergado día de toma de posesión con los muelles funcionando a pleno. Una idea que siempre me persiguió, pero que inmediatamente pasó a ser una obsesión, a la luz de la realidad que mostraba el país y que seguramente demoraría la aparición del concesionario.

En síntesis: le dimos un nuevo y fortificado impulso a nuestro plan de recuperación de cargas.

Debo recordar que por entonces no existía crédito financiero o comercial, estábamos en default internacional.

Fui donde estaban las cargas, acompañada por empresarios del transporte ferrocarril y de las barcaceras, con el fin concreto de que el número conveniente debía encontrarse.

Además decidimos invertir en seguridad. Esto resultaba un atractivo más, ya que evitaba que las cargas estuvieran al asedio de los “cacos”.

18

UN PUERTO EN PLENO FUNCIONAMIENTO

Nuestro plan de recuperación de cargas, que habíamos iniciado durante los primeros meses del año 2001, como un trabajo paralelo al proceso de licitación, a inicios del año 2002 tuvo que ser fortalecido, como otro trabajo paralelo y sustancial a todo el camino a recorrer hacia la toma definitiva de la terminal por el nuevo concesionario, en virtud de que, como dijimos, iría a sufrir una postergación por todos los dramáticos acontecimientos que vivía el país.

Con respecto a la actitud que asumió el concesionario, debo decir que se ocupó muy bien de dejar claro que la gravedad de la crisis argentina no entorpecería absolutamente su proyecto con el puerto de Rosario, y que iban a permanecer totalmente fieles a su oferta original, con las lógicas adecuaciones a las nuevas leyes imperantes en nuestro país. Para este negocio, no es menor el cambio de la Convertibilidad por la ley de Emergencia Económica.

Para entender más cabalmente cómo se fue desarrollando nuestro plan de reactivación del puerto, tengo que desandar algunos meses y remitirnos al año 2001. Ya dije de qué manera desde la oficina Puerto de Negocios Rosario desplegamos estrategias conjuntas con las Pymes de la región.

Mientras asesorábamos en comercio exterior, ganábamos cargas, y profundizábamos contactos con grandes empresas de la región y el país.

Para ello, era imprescindible contactar a otras empresas que estuviesen dispuestas a encarar un trabajo conjunto; por eso empezamos a hacer acercamientos más sólidos con las empresas de transporte: el ferrocarril y las barcaceras, entre otras.

Para no extenderme demasiado en la explicación de nuestro plan de reactivación, citaré un caso que resulta ser un buen ejemplo de cómo encaramos el proyecto.

Comentaré brevemente nuestra reunión con los directivos de Nuevo Central Argentino S.A., la importante empresa de ferrocarril. Nos reunimos inicialmente con su Gerente General, el Lic. Horacio Díaz Hermelo y su Gerente de Logística, Ing. Héctor Hugo Zanelli.

Al final de un diálogo sustentado por el análisis de las alternativas de negocios que ofrece la región central del país, nos pusimos de acuerdo para accionar en forma conjunta en pos de incrementar el tráfico comercial del puerto, sumando las ventajas comparativas de la terminal rosarina y las cualidades del ferrocarril, tan vinculante de la producción con los centros de exportación y consumo.

El Gerente General de N.C.A. señaló un dato de singular relevancia: *“pese a los años de trabajo intenso que desarrollamos, es la primera vez que nuestra empresa es convocada por el Ente Administrador del Puerto de Rosario para escuchar nuestras opiniones y permitirnos brindar nuestra colaboración; por eso rescato este gesto con gran satisfacción y lo considero una excelente oportunidad para una meta de crecimiento”*.

Otra cosa que dijo el importante empresario del ferrocarril fue lo siguiente: *“a través de nueve años de trabajo hemos atendido a todas las terminales privadas de la zona y hoy pensamos decididamente incorporar al Puerto de Rosario, por lo tanto, consideramos esencial este acuerdo que estamos celebrando con el EN.A.P.RO., que nos permitirá hacer un esfuerzo en común que vaya dotando al puerto de todos los indicadores de eficiencia que se exigen en estos tiempos, a la vez de desarrollar nuevos mercados, orientándonos inicialmente hacia las provincias de Córdoba y Tucumán.”*

Por nuestro lado, teníamos claro que este importante acuerdo imponía la calidad de servicio como meta, y sumaba la posibilidad de tomar nada menos que la experiencia de N.C.A. para incentivar un trabajo conjunto en busca de nuevos mercados.

En ese sentido, empezamos a armar una agenda de trabajo conjunto que, entre otras importantes reuniones nos llevó hacia Tucumán, que derivó, finalmente, en la incorporación para el Puerto de Rosario de las cargas de

cítricos, de la empresa San Miguel S.A., la planta productora de limones más importante del país.

Este ejemplo sirve para mostrar parte de la fórmula que desplegamos para la reactivación del puerto.

Desde Jujuy, luego de dos días de visita al ingenio, cerramos la presencia de las cargas de Ledesma en nuestros muelles.

Mientras se consolidaban todas sus cuestiones administrativas, el concesionario acompañó y aportó también su esfuerzo para la captación de cargas, por más que todavía faltaba un buen tiempo para que se hiciesen cargo de la terminal.

Otras grandes empresas que empezaron a operar con el Puerto de Rosario gracias al plan de reactivación delineado fueron Sancor, Milkaut, Pecom, Acindar, Lerithier, y otras muchas, que se sumaban a las cargas que las Pymes de la región ya estaban operando con nosotros.

Siempre supe que no existen misiones fáciles en esta compleja realidad argentina; lo que sí existe es la posibilidad de orientar el esfuerzo y la voluntad hacia el cumplimiento de esas misiones.

No sólo quisimos llegar al objetivo de atraer inversiones a través de la concesión, sino que nos hemos ocupado para que en este período de transición las cargas se incrementaran significativamente.

El futuro inmediato que pretendemos para nuestro puerto siempre respondió a un desafío profesional y político. Desde siempre sostuvimos que no hay secretos: es evidente que se trata de poner en marcha esta indiscutible herramienta de producción y desarrollo; y, hoy en día, no son pocas las empresas de primer nivel –como las mencionadas y otras más- que se están acercando para operar en el puerto de Rosario, sumándose a las de nuestra región.

La recuperación y el incremento de cargas en nuestro puerto se moldeó con la forma pensada.

A las cargas más tradicionales como el aceite, el azúcar y la palanquilla para el acero, por ejemplo, logramos sumar muchas igualmente importantes como carbón vegetal, semilla orgánica, leche en polvo, miel, madera, chatarra, autopartes, clinker, pescado refrigerado, carne vacuna y las cargas de fruta, entre otras.

Por supuesto que nada se lograría sin la seguridad de que aún inmersos en esta enmarañada realidad argentina los objetivos pueden y deben cumplirse. Y es absolutamente elogiabile la convicción del grupo concesionario español al no haber disminuido sus expectativas ante un país, Argentina, que de lejos se veía aún con más fisuras que las que realmente presentaba.

El concesionario nucleado en el Puerto de Tarragona demostró que transitamos el mismo camino de certezas y objetivos, compartiendo el inequívoco concepto sobre el Puerto de Rosario: su potencialidad y ductilidad para permitir el negocio.

Tengo la seguridad de haber transitado una etapa fundamental para nuestro puerto y la ciudad, para la reactivación de nuestras empresas, para el desarrollo de nuestra zona... En síntesis, para la creación de puestos de trabajo genuino, fin esencial de nuestra gestión.

Siempre he practicado una única manera de conexión con los objetivos, y lo he repetido muchas veces: la acción de unir los eslabones de una cadena de eficacia.

19

MIL DOSCIENTOS TRABAJADORES EN LOS MUELLES

Cuando ya realmente percibíamos que estábamos cerca del ansiado contrato de concesión, los muelles de la terminal estaban llegando al ciento por ciento de su capacidad de trabajo.

Como un desafío al pesimismo y a la dura realidad de estos días, el Puerto de Rosario había incrementado notablemente su nivel de cargas y se habían incorporado a la terminal alrededor de 1.200 trabajadores.

En un entorno empecinado en restarle espacio al optimismo, el Puerto de Rosario le estaba dando a su ciudad datos objetivos de reactivación.

Aunque para muchos parecía imposible generar empleo en aquél clima de profunda crisis, habíamos generado empleo para muchísimos trabajadores.

Barcos, trenes y camiones, para satisfacción de todos, se habían convertido en grandes protagonistas de la terminal rosarina, señalando un movimiento que hasta resultaba insólito en medio de la atascada situación argentina.

Desde siempre supe que la realidad incluye la posibilidad de ser distinta: cuando se analizan las complicaciones de una realidad adversa, también se tienen que analizar las alternativas para superarla. Y las alternativas sólo vamos a encontrarlas en nuestra propia actitud.

¿Qué vamos a hacer ante las crisis? ¿Vamos a llorar los laureles perdidos o vamos a ir en busca de nuevas oportunidades?

El llanto por lo perdido no existe, no existió ni existirá en mi concepción del trabajo: existe, sí, la acción, la fuerza bien orientada, el ejercicio de políticas bien encausadas.

Si la desocupación es uno de los verdugos más terribles de la sociedad argentina, la premisa fundamental de nuestra gestión en el puerto de Rosario, inevitablemente, tenía que ser la generación de producción y trabajo; por eso estuvimos todo este tiempo trabajando justamente para generar empleo.

Quiero aclarar que siempre fui conciente de la ineficiencia de nuestra Terminal con una cifra fluctuante de 940 a 1000 trabajadores en sus muelles. No había tiempo para organizar el trabajo distinto. Cuando las cargas llegan hay que atenderlas, por eso no reparamos en esfuerzos para que así ocurriese, pero para allanarle el trabajo al concesionario comenzamos a trabajar en un Convenio Colectivo por Empresa -al que luego me referiré- para aggiornar el número de trabajadores a la eficiencia buscada.

Hoy, con gran satisfacción, uno observa que los esfuerzos sirvieron para desarrollar lo planificado.

Nunca sirvieron las gestiones tibias, y en estos tiempos menos que nunca. Necesitamos protagonizar gestiones trascendentes, con una actitud enérgica que permita pegar un salto creativo sobre las diferencias y los errores.

Me preocupa la gente que navega en la superficie de las cosas y no ataca nunca el núcleo.

Insisto: cuando asumí la presidencia del EN.A.P.RO. dije que los problemas había que solucionarlos con más y mejores políticas, con el tiempo seguí ratificando y ejerciendo plenamente ese concepto: si no hubiera sido así hoy no tendríamos reactivación ni concesionario ni puerto.

También dije que el puerto de Rosario tiene que ser una herramienta para la producción, el desarrollo, el trabajo y la generación de riqueza.

¿Qué otra institución o empresa en Rosario ha generado tanto empleo en tan poco tiempo dentro de la mayor crisis argentina?

Por eso, cuando quieren convencernos a los argentinos de que no podemos, de que no servimos, sólo puedo decir una cosa: no nos hagamos carne de esos conceptos. Y esto no es simplemente una expresión de deseo o buena voluntad; lo digo sin perder de vista todo aquello que se echó a perder en el país y reconociendo las limitaciones propias y ajenas. Pero la experiencia me indica que el trabajo y la convicción amplifican nuestros horizontes.

Insisto, además, en que nadie podía poner en duda las ventajas competitivas y comparativas del puerto de Rosario.

A las empresas de la región y aún a aquellas que no son precisamente de nuestra zona, les conviene realmente trabajar con nuestro puerto. Lo que nosotros hicimos fue incentivar los contactos, exponer en cada caso las alternativas que ofrecía el puerto y poner a disposición de las empresas una clara vocación de servicio.

Y aquí quiero detenerme a hacer algunos reconocimientos. Debo destacar la decisiva colaboración del –por entonces- nuevo directorio del EN.A.P.RO., que siempre –aún en la diversidad de opiniones y estrategias- tuvo claro el objetivo de reactivación.

Subrayo también la cooperación de las empresas del ferrocarril, por ejemplo, como el NCA y el BELGRANO, y las barcaceras, quienes comprendieron rápidamente las ventajas de trabajar con nuestro puerto.

Y, por supuesto, un capítulo notorio merece la convicción del grupo empresario catalán que en ningún momento declinó en sus expectativas pese a la situación de nuestro país.

Los sólidos contactos establecidos y la predisposición de las empresas para trabajar con nuestra terminal portuaria aseguran el sostenimiento de su reactivación..

Pese a la gran satisfacción por generar tantos puestos de trabajo, existía otro lado angustiante en el mismo rostro: era tanta la necesidad laboral existente en la población que recibíamos diariamente muchísima más gente de la que el

puerto estaba en condiciones de tomar. Se había llegado indudablemente al límite de la capacidad de mano de obra que la terminal tenía.

Tuvimos que publicar en los diarios locales este comunicado:

“Pese a la difícil situación laboral por la que atraviesa el país, el Puerto de Rosario generó en los últimos meses un gran número de puestos de trabajo, por lo que llegó al límite necesario para su actual etapa de desarrollo. Reiteramos, en consecuencia, que no hay más vacantes de puestos a cubrir. Se estima que, una vez encaminadas las nuevas obras de infraestructura, se vuelva a generar mano de obra, y ayudar de ese modo a atenuar la grave necesidad laboral existente.”

Como un desafío a las limitaciones de un puerto que no había recibido importantes inversiones en muchos años, y a todas las contrariedades que estuvimos repasando en estas páginas, las metas más trascendentes de la gestión se habían plenamente logrado: la reactivación del puerto, la contundente generación de mano de obra y la buena concesión de la terminal multipropósito. Podemos decir que el 16 de octubre le dimos al concesionario, como me gustaba decir en ese entonces: "un puerto llave en mano".

20

CONCESIÓN, CONVENIO LABORAL Y TENENCIA DE LA TERMINAL MULTIPROPÓSITO

Por fin, el 29 de julio de 2002, se firmó el contrato de concesión con el grupo adjudicatario, después de consolidar todas las cuestiones administrativas en un país que había modificado sus leyes poco después de aquél ya “lejano” día del acto de adjudicación.

La reunión para la firma del contrato se realizó en nuestras oficinas y, en representación del grupo concesionario, firmaron el Presidente de la Autoridad Portuaria de Tarragona, Dr. Lluís Badía i Chancho y el representante legal del consorcio empresario, el Sr. Guillermo Salazar Boero. Mi firma suscribió el contrato en representación del EN.A.P.RO.

Era el paso previo a la tenencia definitiva.

Con este simple acto se formalizaba el cumplimiento de un objetivo claramente establecido y trabajosamente conquistado.

A propósito de esto último la distancia entre la adjudicación y la firma del contrato se debió al cambio de las leyes que ya mencioné. Debimos pedir dictámenes jurídicos para luego tener la certeza de que esta concesión hecha en tiempos en que \$1=U\$S 1, se había pesificado.

Luego, debimos encontrar un punto de equilibrio que no perjudicase ni al concesionario ni al ENAPRO, entre aquel canon de U\$S 1.800.000 y el ahora \$ 1.800.000.-

Finalmente encontramos la solución, solicitamos la devolución al ENAPRO del cobro de derecho de muelle (atado al valor dólar) y le impusimos un movimiento de 1.600.000 tn. anuales y una penalización de 1tn=1 U\$S en caso de no alcanzar el movimiento citado.

También debo decir que fuimos absolutamente respetuosos de la nueva legislación que indicada U\$S 1= \$ 1,40. Este fue el valor de nuestro derecho a muelle. El resto de los puertos apoyaron al “dólar vivo” que como recordaremos hubo momentos en que superó los \$ 4.-

Esta decisión política tuvo dos razones fundamentales: por un lado la ley lo mandaba –algunos puertos tuvieron luego problemas por no respetar el \$ 1,40- y por el otro, debíamos apoyar a nuestros productores.

Mantenernos en ambas convicciones me trajo más dolores de cabeza que en los momentos más difíciles del proceso de concesión.

A esta altura nuestra terminal había vuelto a tener la fisonomía de las buenas épocas de su pasado, totalizando un excelente volumen de cargas que se incrementaría seguramente con la presencia del concesionario en el muelle.

Por aquellos días se esperaba que el concesionario tomara la posesión de la terminal multipropósito en el menor tiempo posible, para dar inicio de esa manera a todo el proceso de desarrollo de las nuevas obras de infraestructura del puerto, con miras a convertirlo en un referente dentro de la logística internacional, tal como lo había declarado oportunamente el presidente de la Autoridad Portuaria de Tarragona.

En respuesta a uno de los requisitos del pliego de licitación, el concesionario se había comprometido a tomar el ochenta por ciento de mano de obra local, cosa

que en los hechos se ha dado con creces, considerando que prácticamente el ciento por ciento del personal contratado es local.

Otro terreno conquistado.

Así y todo, y como yo me había comprometido ante los trabajadores hacer todas las gestiones posibles fuera del pliego para que el concesionario tomase el personal que había reclamado oportunamente su inclusión, como ya vimos anteriormente, cumplí en impulsar un convenio entre ellos y el grupo adjudicatario.

Luego de fructíferas reuniones encaminadas en ese sentido, en el mes de abril ya se había llegado a un previo acuerdo, que terminó sellándose el 27 de agosto de 2002, un breve tiempo antes de la posesión de la terminal. En esa fecha, como otra muestra contundente de nuestra idea de gestión, se consolidó la firma del acuerdo que suscribía un convenio colectivo por empresa entre el Sindicato Unidos Portuarios Argentinos (SUPA) Rosario y el concesionario de la terminal rosarina.

La esencia del convenio los convertía en personal permanente, dentro del marco de su plan de negocios y obras de infraestructura previstas.

La firma del convenio se llevó a cabo también en nuestras oficinas, y estuvieron presentes, entre otros, el Director Obrero del ente, Ramón Aybar; los representantes del SUPA Rosario, señores Arnoldo Silguero y Eugenio Díaz; el apoderado legal del Sindicato, Dr. Juan Carlos Lombardi; el señor Guillermo Salazar Boero, apoderado del consorcio adjudicatario y los asesores legales del concesionario, Dres. Raúl Superti y Diego Bálsamo.

Estábamos indudablemente dando un nuevo paso firme en pos de la recuperación laboral; dentro de esa concepción de producción y trabajo era esencial el hecho de llegar a acuerdos como este convenio, donde las partes expresaron cómo se iban a regir laboralmente. Cláusulas como adicionales por evitar accidentes de trabajo, puntualidad y productividad, no faltaron.

Iniciado ya el mes de octubre de 2002 todavía faltaba un paso definitivo dentro del arduo proceso de concesión: la toma de tenencia de la terminal por parte del grupo concesionario. Porque toda la cuestión legal implicaba distintos pasos a seguir: adjudicación, contrato de concesión y, finalmente, la posesión de la terminal.

Fue precisamente el 16 de octubre de 2002 cuando el grupo empresario hispano argentino gerenciado por la Autoridad Portuaria de Tarragona tomó posesión de la terminal, concedida por el plazo de 30 años, acorde al proceso de licitación pública internacional.

Nuevas perspectivas se abrieron entonces en el plan de reactivación del Puerto de Rosario.

La jornada comenzó con la realización de un acto protocolar en el EN.A.P.RO., al que asistieron importantes funcionarios argentinos y españoles.

Lo presidió el gobernador de la Provincia de Santa Fe, Carlos Reutemann.

De España, vinieron a nuestra ciudad exclusivamente para este importante acto, el Ministro de Política Territorial y Obras Públicas de Catalunya, Sr. Felip Puig Godes; el Presidente de la Autoridad Portuaria de Tarragona, Lluís Badía i Chancho y el Sr. Francesc Cabré, Presidente de la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Reus, entre otros integrantes de una numerosa delegación, que declararon –entre otras esenciales cuestiones- que desde su gobierno ayudarán y potenciarán esta importante iniciativa.

“A partir de este momento el Puerto de Rosario no tiene más pasado sino futuro”, dijo Badía i Chancho, y agregaba: *“en Tarragona, allá en España, no estamos acostumbrados a escuchar buenas noticias de Argentina en estos tiempos; pero esto sí es una buena noticia. No cerraremos la puerta a ninguna carga, y si el puerto va bien, la ciudad también...”*

El discurso del Gobernador Reutemann, por su parte, sintetizó a la perfección toda la problemática del proceso licitatorio vivido y su exitoso final.

Resulta interesante e ilustrativo para este trabajo recordar algunas de sus palabras:

“Hace casi un año la Terminal Multipropósito del este Puerto era adjudicada a su nuevo concesionario. (...) En aquél momento no podíamos prever la gravedad y la profundidad de la situación que se plantearía en el país sólo un mes después; cuando al cuadro de recesión y desocupación que ya arrastrábamos, se sumaron la devaluación y la cesación de pagos que nos colocaron frente a la situación más difícil de nuestra historia. Por lo cual, créanme que después de todo lo vivido, éste es para mí un día muy especial.

Primero, porque la reactivación del Puerto de Rosario, como motor de desarrollo de la región, era un objetivo importante de mi gestión de gobierno. Segundo, porque once meses después de la adjudicación, comprobamos que ya aumentaron los puestos de trabajo, se recuperaron cargas y se obtuvieron otras nuevas; lo cual nos demuestra que el país puede situarse rápidamente en las vías del crecimiento con desarrollo social. Y que el Puerto de Rosario puede cumplir un importante papel en ese proceso. (...) Quiero reconocer especialmente al grupo hispano-argentino la confianza que ha manifestado en nuestras potencialidades. (...) Y quiero destacar la labor del EN.A.P.RO.; porque sus integrantes nos han demostrado que las realizaciones que el país necesita exigen articular los esfuerzos públicos y privados. Este puerto, hoy en marcha, es el resultado de un trabajo sostenido, en pos de objetivos claros que contemplan los reclamos sectoriales y el interés del conjunto...”

Durante algunos momentos del acto de tenencia de la terminal multipropósito por el grupo concesionario –con los muelles plenos de trabajo y producción- yo recordé el día en que el Gobernador me propuso la asunción de la Presidencia del EN.A.P.RO.; todos y cada uno de los intensos acontecimientos vividos desde ese día se desplegaban en mi mente como una lámina de enciclopedia, y sentí, más que nunca, la sensación del deber cumplido; del deber recibido y cumplido.

Pero mientras pasaba esto, el Lole me preguntó lo inesperado: “¿María, por qué está usted tan tranquila?”; casi sin pensar le respondí: “porque hemos tomado todos los recaudos para cumplir con lo que usted me indicó... sólo un 11 de setiembre podría descolocarnos”.

En los muelles, mientras tanto, esperaban el tradicional corte de cintas y un brindis por el atractivo horizonte de negocios internacionales que presentaba el Puerto de Rosario.

Hacia allí fuimos, instantes después, satisfechos y distendidos...

VISITA A CHINA – UN ENCUENTRO CON LOS PRINCIPALES PUERTOS DEL MUNDO

A pocos días del acto de tenencia de la terminal por el nuevo concesionario, mientras el Puerto de Rosario comenzaba a escribir otras importantes páginas de su historia, me estaba aprestando para hacer un breve pero muy importante viaje a China. Fue una satisfacción muy grande haber sido invitada para participar como conferenciante en la ciudad de Dailan de la Octava Conferencia de Ciudades Portuarias, cuyos temas principales eran las estrategias urbanas y las dinámicas industriales.

Rosario había sido invitada pese a estar la Argentina en la mayor crisis de su historia. Sin embargo, debíamos exponer sobre nuestro puerto y su proceso de concesión, y muy especial fue mi orgullo al saber que nos habían reservado un lugar a la par de los mayores puertos mundiales.

La conferencia estaba organizada por la Asociación Internacional Ciudades y Puertos (AIVP), que es una red internacional de plazas portuarias que cuenta con un total de 180 miembros activos en todos los continentes, entre los cuales se encuentra Rotterdam, Osaka, Marsella, Barcelona, Amberes, Génova y los principales puertos de Estados Unidos, entre otros. Esta Asociación representa a 35 países y tiene un reconocimiento ante instancias internacionales.

El encuentro se extendió desde el 22 al 25 de octubre 2002 y los debates e intercambio de experiencias tuvieron como punto de apoyo dos estrategias que conciernen tanto al puerto como a la ciudad: primero, la estrategia de una oferta de infraestructuras que se adapte a la evolución del transporte internacional, tanto fluvial como marítimo, y de su logística; y, segundo, una estrategia de economía urbana-portuaria que se basa en tráficoes específicos según las características de cada lugar. Estas estrategias suponen una fuerte innovación en la manera de gobernar las ciudades portuarias.

Compartir experiencias y ser escuchada por los representantes portuarios de mayor significación en el mundo, representó un reconocimiento importante a la seriedad y profesionalismo que desde nuestra gestión se puso para hacer desde el Puerto de Rosario un punto de importancia en los mercados de Latinoamérica.

Esta visita sirvió además para generar importantes contactos con autoridades de puertos internacionales. Por ejemplo, recuerdo vivamente mi encuentro con el señor Lu Haihu, Director de SHANGAI PORT AUTHORITY, y el señor Gu Hao, del Departamento de Asuntos Exteriores.

El puerto de Shangai es tan grande comparado con el de Rosario que mis primeras palabras al Sr. Haihu, traductor mediante, fueron algo así como: "... la hormiga saluda al elefante...", recibiendo como respuesta, o gentileza extrema, la siguiente reflexión: "tenga en cuenta, señora, que las hormigas también pican y molestan a los elefantes".

Lo importante es que, más allá de la cordialidad, se establecieron las bases para un convenio de cooperación que potencie la sinergia entre ambos y distantes puertos. El comercio marítimo tiene un formidable desarrollo y es importante contar con la experiencia de quienes manejan un puerto de colosales dimensiones y aprovecharla para hacer de nuestro Puerto un espacio de trabajo que se complemente con la ciudad asegurando la calidad de vida de la comunidad. Actualmente estamos trabajando en la elaboración de las pautas finales de ese convenio, y espero que pueda articularse con éxitos tan precisos como obtuvimos con otras experiencias similares.

Aún a riesgo de ser un poco reiterativa con otros capítulos del libro, es interesante recordar textualmente una de mis ponencias en ese contexto tan distante en kilómetros y costumbres, como es la China:

El viento, la marea y los objetivos a cumplir...

Sr. Presidente de la 8va. Conferencia de AIVP (Asociattion Internationale de Villes et Ports) y Alcalde de Le Havre: Antonine Rufenacht

Sr. Alcalde de Dalián: Li Yongjin

Sr. Director General del Puerto de Dalián: Yuan Fuxiu

Señores. organizadores, público presente:

No existen misiones fáciles en nuestra compleja realidad argentina; lo que sí existe es la posibilidad de orientar el esfuerzo y la voluntad hacia el cumplimiento de esas misiones.

En cuanto al puerto de Rosario, luego de un fracaso anterior, existía la necesidad de dar los pasos justos y necesarios que desembocasen en una nueva licitación para lograr un buen concesionario. Misión que no resultó fácil en una Argentina con una crisis económica y social inédita y un puerto devaluado por errores pasados. Sin embargo, la convicción y la convergencia de esfuerzos nos llevó necesariamente al cumplimiento del objetivo trazado: el puerto de Rosario fue adjudicado en noviembre del año pasado a un importantísimo grupo hispano-argentino que –bajo el gerenciamiento de la Autoridad Portuaria de Tarragona- tuvo el pasado miércoles la tenencia de la Terminal Multipropósito de nuestro puerto a la que operará por 30 años.

Están las condiciones dadas para que con este consorcio empresarial, una vez encaminadas las obras básicas de infraestructura, profundicemos el proceso de fortalecimiento definitivo de nuestra terminal.

Tengo la satisfacción de decir hoy, en este ámbito internacional dos cosas: primero, en este breve período de dos años en el que me he hecho cargo de la presidencia del Puerto de Rosario no sólo cumplimos con la misión antes comentada de su concesión sino también con la promesa que personalmente realizara de dar en concesión nuestra Terminal en el máximo potencial de sus posibilidades operativas y productivas y limpiar todo lo que oscureció el buen nombre de nuestro puerto. En lo que va del año y al momento del traspaso de tenencia, nuestro puerto ha movido 2.365.000 tn. y da trabajo en forma directa a 1.200 personas.

En lo segundo es mi agradecimiento a la comunidad internacional, porque exactamente en noviembre del año 2000 en Latin Port pedí que me ayuden para lograr este objetivo, hoy agradezco que aquel pedido no cayese en saco roto y gracias al esfuerzo de todos, nuestro puerto vuelve a mencionarse y a asomar como lo que es: un factor de crecimiento y desarrollo productivo en el contexto portuario internacional.

Está claro que el negocio portuario encuentra un gran potencial en el puerto de Rosario, Argentina: el calado del río Paraná, la afluencia de transportes de todo tipo y su ubicación estratégica en una zona eminentemente productiva lo convierten en el natural centro recolector y distribuidor de productos de la región central del país y está signado para ser el puerto principal de nuestro mercado común del sur (MERCOSUR). Con esas ventajas naturalmente

comparativas, sumadas a las netamente competitivas de región, estamos dispuestos a robustecernos en la búsqueda y consolidación de otros mercados como el asiático y son parte de la tarea en la que hoy ya estamos militando y por la cual gustosos aceptamos concurrir esta Conferencia . Deseo compartir con ustedes datos de nuestra economía real:

Hinterland del puerto de Rosario:

- *Población: 12 millones (equivale al 33% del total del país).*
- *Producción primaria: 60% del total nacional.*
- *Producción industrial: 25% de las empresas manufactureras del país. Concentra el 70% de las industrias productoras de alimentos de Argentina.*

Zona Rosario:

- *Población: un millón y medio de personas*
- *Los puertos locales exportan el 60% de la producción nacional. Disponemos en la zona de 1.500 empresas que producen bienes exportables.*
- *Disponemos de 7 millones de cabezas de ganado bovino en un radio de 200 km.*

Puerto Rosario:

- *Fue el puerto exportador más grande de Argentina desde principios del siglo 20.*
- *Dispone del 60% de capacidad de almacenaje de granos de Argentina. Está integrado por ferrocarriles en conexión con los principales centros de producción.*

El futuro inmediato que pretendemos para nuestro puerto responde a este desafío profesional y político.

Las cosas han cambiado sustancialmente en estos últimos tiempos.

Contra viento y marea, contra una realidad angustiante como la que atraviesa mi país Argentina, encontramos la razón de ser, en el trabajo y en las convicciones para aportar nuestra gota de alivio generando las condiciones para que las cargas vuelvan a nuestro puerto y nuestros trabajadores tengan trabajo digno, en medio de un contexto de cierre de empresas, de un 53% de pobreza, el Puerto de Rosario es la señal de esperanza de la recuperación de Argentina.

A las cargas más comunes en nuestro puerto, como el aceite, el azúcar y la palanquilla para el acero, logramos la recuperación de la fruta, y hemos sumado muchas otras importantes como carbón vegetal, semilla orgánica, leche en polvo, miel, madera prensada, autopartes, clinker, carnes de Cuota Hillton, y sábalo refrigerado, entre otras.

Debo destacar que el concesionario demostró que transitamos el mismo objetivos.

Tengo la seguridad de estar transitando una etapa fundamental para nuestro puerto de Rosario y su ciudad, para la reactivación de nuestras empresas, para la esperanza de nuestros trabajadores, para el desarrollo de nuestra región y para la Argentina toda...

Entiendo a la política como la acción de transformar las realidades que nos duelen...

Deseo cerrar estas palabras agradeciéndoles la atención que me han brindado y la hospitalidad recibida trayéndole el saludo de nuestro gobernador de la provincia de Santa Fe, Carlos Reutemann; a la vez que deseo compartir con ustedes un pensamiento de Arthur Schopenhauer: "... no hay viento favorable para el que no sabe a qué puerto se dirige...", puedo asegurarles que en el puerto de Rosario, Argentina, hay vientos favorables porque siempre supimos a qué puerto llegar..."

22

2002: EL MEJOR AÑO DE LA ÚLTIMA DÉCADA

Los tramos finales del año 2001 descorrieron el telón de la crisis más profunda que vivió la Argentina en toda su historia, según historiadores y analistas políticos y económicos.

El año 2002 fue el año donde esa crisis ensombreció la visión de futuro de todos los argentinos, obligados a vivir un presente terriblemente adverso.

Sin embargo, para los muelles del Puerto de Rosario, los datos estadísticos de cargas, buques y trabajo señalaron que el 2002 fue el mejor año de su última década.

Los medios periodísticos especializados en temas de negocios internacionales llevaron a sus páginas las buenas noticias que el Puerto de Rosario tenía para contar a un país que se mostraba descreído por aquellos tiempos.

El INFOBAE, por ejemplo, desde Buenos Aires, informaba, ya en enero de 2003:

“Rosario se sigue superando: rompió su record de cargas. (...) La sumatoria de esfuerzos que el Ente Administrador Puerto Rosario y su oficina específica de asesores en comercio exterior –Puerto de Negocios Rosario- están haciendo junto al nuevo concesionario de la terminal ha reforzado la posibilidad de atraer operaciones...”

Además, era muy reconfortante para todos nosotros –directores y equipo de trabajo- ver la cantidad de empresas de primera línea que ya estaban operando con nuestra terminal. Sabíamos, claro está, que sin la confianza que esas grandes, medianas y pequeñas empresas depositaron en nuestro puerto poco o ningún terreno se podría haber reconquistado después de tantos años de sistemáticos fracasos. Llamaba la atención, y complacía, además, que no sólo se trataba de empresas instaladas en la región central del país sino de otras regiones.

Lo cierto es que se había terminado un año durísimo pero que había significado para nuestro puerto la operatoria de tres millones de toneladas de cargas, muchas de ellas no tradicionales en nuestra terminal.

Algunos medios periodísticos locales remarcaron que el intenso aumento de la actividad portuaria se había producido cuando la dirección comercial del puerto aún estaba bajo nuestra dirección, es decir, antes de la posesión de la terminal por el concesionario, reconociendo literalmente los méritos de nuestra gestión en el EN.A.P.RO.

Además, ya los diarios de nuestra ciudad estaban consignando algo por lo cual también habíamos trabajado mucho: el SUPA (Sindicato Unido de Portuarios Argentinos), anunciaba a través de esos medios que el flamante concesionario catalán ya había efectivizado a los 163 estibadores que tanto nos habían reclamado el mantenimiento de su fuente laboral. Otro objetivo cumplido, y totalmente enmarcado por nuestra cultura del trabajo.

Con los muelles gerenciados ya por el concesionario, y más allá de los imprescindibles mecanismos de control que sobre esa gerencia debe ejercer y

de hecho ejerce el Ente Administrador, nuestras metas empezaban a conocer ahora nuevos desafíos.

Por un lado, ya no nos conformábamos con sumar muchas cargas al puerto; pretendíamos delinear una estrategia para dotar a esas cargas de mayor valor agregado.

Por otro lado, desde mi lugar en el EN.A.P.RO. y desde mi lugar en el Consejo Portuario Argentino, donde luego se me eligió para ocupar el cargo de Vicepresidenta, seguí luchando implacablemente para que se reiniciaran en lo inmediato las obras de dragado del río Paraná por la empresa concesionaria Hidrovía S.A., que se habían suspendido a partir de la quita del presupuesto nacional de los subsidios correspondientes. Esa quita se compensó luego con una suba en el peaje, pero en lo concreto las obras de tan importante arteria para el intercambio comercial de nuestros puertos en el Mercosur, como es la Hidrovía Paraná-Paraguay, estaban todavía totalmente paralizadas. Nunca dejé de sostener mi lucha por ese tema. Al respecto, siempre pretendí sumar a esta pelea por la Hidrovía a todas las entidades vinculadas al comercio marítimo y reunir de ese modo el consenso suficiente para lograr que no se siga retrasando esa obra. Nuestro Paraná tiene actualmente 32 pies desde Puerto San Martín al océano. Todos debemos solicitar al gobierno nacional como mandante de la empresa concesionaria que empiece y acelere los trabajos para llevar el río a un calado de 34 pies, tarea que la empresa de hecho está dispuesta a realizar.

Por cada pie de dragado se pueden transportar por buque 1.700 toneladas más. De llegar a los 34 pies pagando el mismo flete, nuestros productores cargarían 3.400 tn. más ahorrándose entre U\$S 1,10 ó U\$S 1,40 más, lo que depende de si agregamos el costo adicional de peaje.

¡Vengo insistiendo con que el lobby santafesino debe despertar!

La Hidrovía vuelve baratas, previsibles y competitivas nuestras cargas. No existen más razones para no pelearla con uñas y dientes.

HIDROVIA: LA VÍA DE CONEXIÓN CON EL MUNDO

Si observamos atentamente nuestra historia, podemos apreciar que tradicionalmente la mayor parte de la producción agropecuaria argentina y su consecuente exportación tiene como epicentro al complejo portuario del Gran Rosario, pero para que dichas exportaciones se realicen son necesarias eficaces vías de comunicación.

Desde el inicio de mi gestión estuve convencida en que la posibilidad del renacimiento del puerto de Rosario estaría atada a la consolidación del sistema hidroviario. No existe Puerto eficiente y conectado al mundo si no está la infraestructura necesaria. Es más, no existe competitividad posible si descuidamos los facilitadores de esa competitividad. Si no tenemos Puertos y sistemas de transporte de mercancías eficientes de poco servirán los sucesivos récords de cosecha que podamos conseguir, o la generación de cadenas de valor sobre las cuáles podamos trabajar.

Es por este motivo que deseo realizar una referencia a la importante y trascendente labor efectuada por la empresa Hidrovía S.A..

Por el trabajo realizado por la empresa contamos actualmente frente a nuestros muelles y en los casi 1.000 kms. concesionados desde Santa Fe hasta Buenos Aires, con una vía navegable con calado oceánico y segura para la navegación durante todo el año. Efectivamente, luego de reiteradas e intensas gestiones realizadas por el entonces gobernador de la provincia de Santa Fe, don Carlos Alberto Reutemann y diversos sectores de la producción de la región, se llamó a licitación nacional e internacional para realizar las necesarias obras de dragado en el tramo sur de la Hidrovía Paraná–Paraguay. El consorcio ganador en febrero de 1995, fue el integrado por las siguientes empresas belgas y argentinas: Jan de Nul N.V. S.A., Kocourek S.A., de construcciones CIfel, Horacio O. Albano Ingeniería y Construcciones SACIFI y Emepa S.A., que juntas conformaron Hidrovía S.A.; dicha empresa tuvo a su cargo la profundización del canal navegable de 26 a 32 pies entre los años 1995 y 1997, inaugurando la obra prácticamente un año antes de lo previsto, posibilitando bajar costos por fletes en más de un 30%. En efecto, el flete a Rotterdam desde nuestro puerto de Rosario en un buque tipo Panamax, bajó de 28

dólares por tonelada de granos en 1994 a 18 dólares por tonelada en el presente.

Es por ello que hace casi dos años alerté desde mi posición de Presidenta del ENAPRO y Vicepresidenta del Consejo Portuario Argentino, que el retiro del subsidio estatal de 40 millones de dólares a la empresa concesionaria significaría retardar aún más el proceso de profundización del dragado y un incremento en los costos pagados en última instancia por los productores agropecuarios e industriales que pretenden exportar sus productos por los puertos de nuestra región y a través de su hidrovía. El efecto multiplicador de este subsidio significó U\$S 540 millones de dólares en el Producto Bruto Geográfico.

Veía que otra vez el interior de nuestro país quedaba relegado ante decisiones tomadas en el nivel central y que se estaba jugando no sólo el presente, sino básicamente el empuje de toda una región. La acción irreflexiva de cortar gastos, de reducir partidas, de achicar presupuestos, de confundir gasto por inversión a futuro, es parte de limitar la política simplemente al gerenciamiento de lo público.

Hoy ya se nos presenta la necesidad creciente de transportar a menores costos un volumen mayor de cosechas y de cargas en la región, lo cual hace necesario e imprescindible la continuación de las obras de dragado que lleven a 36 pies la Hidrovía desde Puerto San Martín hasta el océano. Por lo tanto, en la medida que se profundice el canal navegable a 34 pies, el flete puede bajarse a 15,5 dólares por tonelada y, con 36 pies de calado, a 13,5 dólares por tonelada.

Si tenemos en cuenta que por cada pie de calado se pueden cargar 1.600 toneladas más de granos en un buque tipo Panamax, los buques que hoy salen de nuestros puertos con 43.000 toneladas podrían estar zarpando con prácticamente 50.000 toneladas; casi el doble de las 28.000 toneladas que como máximo se podían cargar en 1994. Por lo mencionado anteriormente, es lógico que el 75% de la producción granaria, de aceites y subproductos se exporte al mundo desde nuestros puertos, sustentando la posición dominante de la Argentina en este tipo de productos alimenticios.

Es increíble, pero el costo del peaje fluvial abonado por un buque granelero que se acerca a nuestro muelles es de alrededor de 31.000 dólares, apenas superior a lo que se debe abonar en concepto de gastos por practicaaje.

Es obvio que al profundizar el canal navegable hay sectores que pierden, debido a que de 12 barcos que circulan por el mismo, el número 13 es como si le saliera gratis a la economía de la región, ya que con la profundización del canal la capacidad de transportar mayor carga equivale a una baja proporcional de fletes, costos portuarios y aduaneros, de peajes de hidrovía, entre otros.

Éstos son simples números que revelan toda la complejidad de lo que significa una ciudad portuaria vinculada al mundo.

Por otro lado, cabe remarcar también que esta obra en nuestro litoral fluvial también posibilitó un mayor flujo de inversión en los puertos y plantas industriales costeras de Rosario y su zona, el cual se calcula en casi 2.000 millones de dólares en los últimos 12 años, especialmente aceiteras, silos, plantas para elaboración de harinas vegetales, refinerías, plantas químicas y petroquímicas, frigoríficos, entre otras inversiones en capital fijo.

Otro aspecto que no se debe dejar de mencionar es la protección del medio ambiente que facilita el uso intensivo de la hidrovía, imaginen que para transportar por carreteras lo que carga un tren de barcazas de 25.000 toneladas, empujadas por sólo un remolcador, hacen falta alrededor de 1.000 camiones. Es decir, la eficiencia y la productividad van de la mano con el cuidado ambiental.

La empresa concesionaria que a través de sus 8 dragas, 4 balizadores y 400 profesionales ha posibilitado extraer más de 200 millones de metros cúbicos desde 1995 hasta el año 2003, ha instalado alrededor de 250 balizas y reparado o reciclado otras 300; posibilita de esta manera el movimiento constante de nuestros puertos y la exportación de no sólo la producción de nuestra provincia sino de gran parte del trabajo generado en las economías regionales del centro norte de nuestro país, lo que es el complemento ideal para un puerto en funcionamiento pleno.

Cuando vemos la dimensión de estos números comprendemos la verdadera importancia de que Rosario presente un frente único y atento para la defensa de sus intereses a nivel nacional.

En ello radica la importancia de poder ocupar los espacios importantes, como el Consejo Portuario, para que el puerto de la ciudad pueda plantear y defender sus intereses en un marco nacional.

Otro apartado dentro de este crucial capítulo merece el tramo norte de la Hidrovía Paraná – Paraguay, ya que en los últimos años hemos asistido a un estancamiento en lo que parecía un rápido avance para convertir dicho tramo en la más importante vía fluvial de Sudamérica. En efecto, desde 1969 (fecha en la cual los cinco países signatarios del Tratado de la cuenca del Plata acordaron promover programas, estudios y obras en áreas de interés común y la adopción de medidas de fomento a la navegación fluvial) hasta 1989 -que se desarrolló la 19ª Reunión de Cancilleres de la Cuenca del Plata en la cual el Programa Hidrovía es incorporado al sistema del Tratado de la Cuenca del Plata y se crea el Comité Intergubernamental de la Hidrovía Paraguay-Paraná (CIH)- se registraron pocos avances en la materia.

En cambio si nos referimos a las obras necesarias para el tramo norte de la Hidrovía, las mismas lamentablemente se mantuvieron estancadas hasta que el Comité Intergubernamental de la Hidrovía Paraguay-Paraná decide celebrar un convenio tripartito con Naciones Unidas (a través del PNUD) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para la ejecución de los estudios que contemplen los aspectos técnicos, como volumen de sedimentos a extraer a través del dragado, balizamiento, sistemas de información para seguimiento y georeferenciación satelital de embarcaciones, aspectos legales, ambientales (de particular importancia) y económicos / financieros para saber con exactitud el monto de recursos que se deberán destinar para la concreción de las obras propuestas. Dichos estudios finalmente han sido sustentados por la Corporación Andina de Fomento (CAF) a través de un préstamo de 890.000 dólares y estarán culminados alrededor de marzo del año próximo.

Sabemos que la Hidrovía Paraná–Paraguay cuenta con 3.442 km. de longitud desde Puerto Cáceres hasta Nueva Palmira en Uruguay, de los cuales 1.630 km. corresponden a la Argentina.

Evidentemente la Hidrovía desde Santa Fe al norte no es una entelequia, es una vía de navegación fluvial que ya se encuentra en funcionamiento, aunque su operatividad está lejos de ser la ideal; sin embargo cabe destacar que el tramo que corresponde a la Argentina la Administración Nacional, a pesar de

una constante falta de recursos para encarar las obras que corresponderían realizar, mantiene con un cierto grado de operatividad el dragado de Santa Fe hacia Asunción. Hasta ahora sólo se han efectuado dragados en pasos críticos a 10 pies y balizamiento en parte del recorrido. Estas soluciones son coyunturales y como suele suceder las urgencias superan a las acciones de importancia de largo plazo.

Asimismo no sólo se debe dar continuidad y culminar definitivamente las obras a efectuarse en la Hidrovía Paraná–Paraguay, las cuales se estiman que costarán alrededor de 80 millones de dólares, también se debe tener en cuenta la navegabilidad del alto Paraná desde Corrientes a Pto. Iguazú y en el caso del río Uruguay desde su desembocadura en el Río de la Plata hasta Concordia que hasta el momento es precaria como de Santa Fe hasta Asunción.

En la medida en que se comiencen a ejecutar rápidamente los trabajos en las hidrovías, luego del análisis del estudio que se encuentra llevando a cabo el consorcio COINHI, seguramente la región más beneficiada será Rosario y su zona de influencia en general y la Terminal Multipropósito del Puerto de Rosario en particular, debido a que se transformará en el nudo logístico de transferencia de cargas por excelencia teniendo en cuenta que es la primer terminal multipropósito con calado oceánico para las mercaderías que bajan por la Hidrovía.

Insistimos en la necesidad de imprimir celeridad a los trabajos de dragado y balizamiento de Santa Fe hacia el norte debido a que desde el año 1998 que no se registran incrementos importantes en el volumen de cargas transportadas por la Hidrovía. En efecto, en 1991 se transportaron 1.560.800 toneladas en barcazas, en 1997 5.026.800 toneladas, en 1998 superó los 7 millones de toneladas, y en el 2003 las autoridades nacionales calculan un tráfico de no más de 9 millones de toneladas por la Hidrovía Paraná-Paraguay; lo que denota que desde hace algunos años no existe un crecimiento sustancial en el tráfico de mercaderías lo cual nos hace pensar que las limitaciones de infraestructura son determinantes para que no se registre un crecimiento en el movimiento de las mismas.

Resumiendo, la realización de las obras de profundización del dragado a 36 pies de Pto. San Martín hacia el sur y a 26 pies desde Pto. San Martín hasta

Santa Fe, además de las obras de balizamiento y dragado a 10 pies como mínimo de Santa Fe hacia el norte, son prioritarias para el desarrollo de nuestra región y se traducirá inmediatamente tal como lo experimentamos en el pasado reciente en menores costos de fletes, ahorro de divisas, mayor eficiencia y productividad para la economía, menor contaminación ambiental por emisiones de hidrocarburos y en definitiva mayor rentabilidad para el productor y el exportador.

Creo que ésta es la verdadera razón estratégica que esta vía de transporte de mercaderías tiene para nuestra ciudad, región y provincia. No es un problema nacional o ajeno a nuestro destino, es parte de nuestra inserción eficiente en el mercado internacional.

Hidroavía y Puerto son indisociables. Ataron sus respectivos presentes y obviamente sus posibles futuros. No existe uno sin el otro. Juntos se potencian y potencian a la región que conectan.

24

POLO BIOTECNOLÓGICO EN EL PUERTO DE ROSARIO

Como ya quedó dicho, nuevos desafíos se iban sumando a nuestro trabajo en el EN.A.P.RO. a medida que se iban convirtiendo en realidad los objetivos pretendidos con desafíos anteriores.

Queríamos cargas con mayor valor agregado; cuestión lógica dentro de todo plan de producción y mucho más, cuando somos concientes de que si no elevamos el valor exportación de nuestras toneladas a los U\$S 1.800 o 2.000, nunca sacaremos a nuestra gente de la miseria, la pobreza, la marginalidad y la desocupación. No nos merecemos este destino.

Empecé a acunar una idea que en poco tiempo comenzó a delinear sus formas: ¿por qué no pensar en la creación de un polo biotecnológico en áreas de nuestro puerto y que fusione sectores académicos con sectores industriales para la investigación y desarrollo de productos con alto valor agregado que puedan luego operarse en nuestra terminal?

Técnica, profesional y humanamente Rosario está absolutamente dotada para ese emprendimiento. Las áreas adyacentes a la terminal operativa de nuestro

puerto equivaldrían a un inmejorable enclave para ese proyecto de biotecnología, trabajo y producción.

Así, al menos, comenzó la idea... De todos modos, siempre se sabe que las ideas nacen de una manera y luego, aún sin perder su espíritu, puede que se vayan desarrollando de otra. Así fue ocurriendo con esta idea: al ir cobrando fuerza y consolidarse en hechos concretos, fue modificando su rumbo, que es una manera de perfeccionar el camino.

Lo consulté con el gobernador Reutemann y él me autorizó a intentarlo. El trámite resultó más rápido de lo que imaginé. Interesamos también a la Generalitat y a fines de noviembre de 2002 ya tenía firmado una Carta Acuerdo de Cooperación Internacional para el proyecto.

Llevé este proyecto personalmente a España. Precisamente en la importante ciudad catalana de Barcelona, el 27 de noviembre, se firmó la carta acuerdo entre el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Industria y Comercio de la Provincia de Santa Fe, representado por su titular, Ing. Ricardo Fragueyro; el Ente Administrador Puerto Rosario, a través mío; el Departamento de Política Territorial y Obras Públicas de la Generalitat de Catalunya, por medio de su titular, el Sr. Felip Puig i Godes; y la Autoridad Portuaria de Tarragona Sr. Lluís Badía i Chancho.

El objeto de esa Carta Acuerdo fue la concreción en definitiva de un Convenio de Cooperación Internacional para la creación de un Polo Biotecnológico fundamentalmente en las áreas de biotecnología animal y vegetal, Industria tecnológica alimentaria, industria de software, química fina, desarrollo y producción de vacunas y medicamentos y, entre otras, insumos médicos; en áreas de nuestro puerto.

El diario "La Vanguardia" resaltaba la novedad, fundamentalmente en momentos en que Argentina sólo aparecía en medios internacionales a través de la imagen de los niños desnutridos de Tucumán. Dicho diario al referirse al tema rescata: *"La buena marcha de las relaciones entre Cataluña y Argentina hace pensar que la colaboración en el impulso de la terminal multipropósito de Puerto Rosario no es más que un primer paso hacia el impulso de proyectos futuros de manera conjunta"*.

Lo cierto es que en el Puerto de Rosario no sólo se ha producido un categórico incremento de cargas, también –al estar ubicado en el centro de una zona

eminentemente productiva- pretendemos dotar de mayor valor agregado esa producción regional; por eso necesitamos un verdadero salto de calidad si pretendemos insertar nuestra región eficazmente en los circuitos de la economía global, teniendo en cuenta que muchas puertas del mundo tienden a cerrarse y no se van a abrir si no avanzamos sobre ellas desde la innovación científica aplicada a la producción.

A nivel nacional el primer espaldarazo lo obtuve de la Secretaría de Ciencia y Técnica del Dr. Tulio Del Bono. En junio me entrevisté con él y cuando me preguntó: *“¿María, por qué quiere impulsar esto?”*, respondí: *“por dos razones, primero, porque el 2002 fue el mejor año de toda la década para nuestro puerto –movimos 3.014.000 tn- pero sólo un 6% tenía valor agregado interesante. Para hablar de la segunda razón, le voy a contar una anécdota: yo nací en Rafaela, cuenca lechera por excelencia. Nuestras vaquitas estaban felices con la alfalfa que las alimentaba. Pero ¿qué pasó?, los cambios climáticos modificaron la altura de las napas, el agua subió. La alfalfa ya no nos dura 5 años. Se le pudre la raíz y dura un año... En fin, doctor, imagino que la biotecnología encontrará la semilla que se “acomode” a este cambio climático; que nuestras vacas sigan dándonos la mejor leche, que el bolsillo del productor no se vea afectado y así, no debemos trasladar a otras geografías nuestra cuenca lechera.”*

El Dr. Del Bono me dijo: *“¡Es tan gráfico lo que me cuenta que vamos a apoyar!... Y como nombró a las vaquitas la voy a poner en contacto con el Dr. Lino Baraño titular de la Agencia Nacional de Promoción Científica, Tecnológica y de Innovación”*:

El Dr. Baraño me indicó los pasos a seguir para acceder al financiamiento, producto de lo cual en setiembre de 2003 el proyecto dió otro salto importante al alcanzar la firma de un convenio general de cooperación con el CONICET, el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas.

Ambas partes –representadas por el Dr. Eduardo Charreau, Presidente del CONICET; y yo, como Presidenta del EN.A.P.RO.- dejamos establecido un fuerte vínculo de complementación y cooperación científica y tecnológica para dar forma final al proyecto.

Los alcances del convenio establecen que, en primer lugar, tanto el EN.A.P.RO. como el CONICET deben constituir sus respectivos equipos de

coordinación, para presentar sus proyectos de trabajo y así determinar los temas a desarrollar, los detalles de ejecución, las distintas responsabilidades y hasta el cronograma para el control de gestión.

En la comunicación con el Dr. Baraño, se me había informado que, para obtener el financiamiento necesario, debíamos hacer una propuesta concreta que detalle objetivos, profesionales responsables y presupuesto. Y es justamente en eso donde se están coordinando las acciones con el CONICET.

Dije que el disparador central fue el comprobar que sólo el 6 por ciento de nuestras toneladas en el 2002 tuvieron un nivel de valor agregado interesante; superando los 270 dólares de tonelada-exportación mientras que en la Provincia de Santa Fe, es de 650 dólares... Pero, más cerca de lo óptimo está, por ejemplo, la ciudad de Rafaela, con sus 2.117 dólares de tonelada exportación. Hacia esta meta vamos, con nuestra idea de polo biotecnológico, para que repercuta en beneficio de la generación de empleo y, por supuesto, en la calidad de nuestra gente.

Sinceramente espero que este proyecto que llevamos adelante desde el EN.A.P.RO. para la concreción de este polo biotecnológico siga avanzando tan a paso firme como ha sido todo el plan de reactivación. Dicho de otra manera: espero verlo concretado en poco tiempo más, como otro sueño cumplido de los tantos que nacieron en toda esta intensa gestión.

25

CONVENIOS CON SECTORES ACADÉMICOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO

Varios meses después de los importantes avances conquistados hacia la creación del polo biotecnológico, el 30 de octubre de 2003 coordinamos la firma de otros dos importantísimos convenios, orientados en el mismo sentido, por los cuales hacía ya tiempo que veníamos trabajando.

Seguíamos articulando proyectos y logrando objetivos, con fórmulas creativas en torno al ámbito portuario.

Por un lado, firmamos un convenio de cooperación entre el EN.A.P.RO. y el Centro Interdisciplinario de Investigación, Docencia y Asistencia Técnica sobre

Mercosur (CIDAM), dependiente de la Universidad Nacional de Rosario; y, por otro lado, un convenio entre el EN.A.P.RO. y la Facultad de Ciencias Exactas, Ingeniería y Agrimensura de la misma Universidad.

Además de mi firma, obviamente en representación del ente, los convenios fueron firmados por la Dra. Ofelia Irene Stharinger en nombre del CIDAM; y el Decano de la mencionada Facultad, Ing. David Asteggiano, respectivamente.

Entre el CIDAM y nuestro ente se han dejado establecidos fuertes vínculos de complementación y cooperación científica, académica e institucional, que comprende tareas de investigación, formación e intercambio de recursos humanos y técnicos en torno a los procesos de integración tanto económica, como política y cultural.

De manera específica, se persigue generar un sólido espacio de investigación académica, que permita incluso un intercambio de información sobre avances en mecanismos de integración latinoamericanos relativos a MERCOSUR, CAN y ALADI. Precisamente se promoverán también acciones conjuntas con ALADI y otras instituciones.

Veamos ahora el sentido del otro convenio firmado.

La Facultad de Ciencias Exactas, Ingeniería y Agrimensura de la U.N.R. viene desarrollando tareas de investigación en dos áreas: agricultura de precisión y un sistema de monitoreo remoto del ganado.

La agricultura de precisión permitirá la implementación de una sembradora de provisión variable de semillas y fertilizantes, determinando exactamente las condiciones fisicoquímicas del suelo, para ajustar con eficacia la distancia y profundidad entre semillas y la cantidad y tipo de fertilizantes a utilizar.

El monitoreo remoto de ganado permite obtener información a distancia de los parámetros fisiológicos de los animales para facilitar su seguimiento y diagnóstico primario.

Atento a la trascendencia de estas dos áreas de investigación, hemos sumado al EN.A.P.RO. para apoyar financieramente el proyecto, reservándose a su vez la designación de un representante dentro del Comité de Gerenciamiento y Asesoramiento.

Insisto: todo proyecto serio que tenga como objetivo dotar de eficacia los mecanismos de producción de nuestra zona contará siempre con mi aval, e intentaré sumarme desde el lugar que me toque. Lo he dicho muchas veces: no

sólo hay que producir sino además darle valor agregado a la producción. Hay una línea directa que une estos proyectos con la ansiada generación de empleo y la mejora de la calidad de vida de la gente. El esfuerzo de sumar sectores académicos con sectores industriales más temprano que tarde dará los frutos esperados. Ese ha sido y será otro de mis grandes compromisos.

26

EL PUERTO YA ES DE LA PROVINCIA DE SANTA FE

En abril de 2003 otra noticia largamente esperada salió desde el centro de nuestro Ente Administrador, convirtiéndose en un nuevo y trascendente hecho histórico en el Puerto de Rosario: se había concretado la transferencia del dominio del puerto de la Nación a la provincia de Santa Fe.

La historia reciente indicaba que por medio de la sanción de la Ley Nacional Nro 24093, del año 1994, se había dispuesto que los puertos nacionales pasasen al dominio de las provincias respectivas, para lo cual debían constituirse entes administradores de los mismos. A través de la ley provincial 11.011 nace el ENAPRO.

Ese mismo año, por convenio entre la ex Administración General de Puertos y la Gobernación de la Provincia de Santa Fe, se cedió la propiedad a través de un acta, quedando pendiente la escrituración que permitiera perfeccionar el dominio.

Luego de confeccionarse el plano de mensura pertinente, el puerto pasó a estar en condiciones de inscribirse definitivamente como dominio de la provincia de Santa Fe, hecho que se concretó durante nuestra gestión.

Este nuevo estado de cosas permitirá sin lugar a dudas un superior desarrollo del Puerto de Rosario, explotando al máximo su potencialidad.

Definitivamente se había conquistado la propiedad del puerto y eso permitía seguir consolidándolo en su posición generadora de producción, y profundizar de ese modo sus sólidas ventajas competitivas y comparativas. Además, favorecía también normalizar la situación que arrastramos con las Unidades 6 y 7 –ex Junta Nacional de Granos- a la hora de percibir la totalidad del canon, ya que tenemos toda la responsabilidad sobre ellas.

La noticia realmente señalaba un hecho histórico, porque, por primera vez, el Puerto de Rosario anunciaba la tan ansiada transferencia de dominio a la esfera provincial, un hecho trascendental que nos fortalecía en nuestros objetivos. (Lo anunciamos en la 1ra. Reunión del Consejo Portuario que con sentido federal inició rondas de conversaciones con gobernadores).

“Ahora, con la escrituración, tenemos la certeza de estar parados sobre lo que debemos administrar”, dije en esa oportunidad, en declaraciones a la prensa.

27

ZONAS FRANCAS DE BOLIVIA Y PARAGUAY

Otra de las cuestiones pendientes que recibimos al asumir era la resolución de la inmovilidad que presentaban las dos zonas francas de países hermanos ubicados en el Puerto de Rosario.

Había que ver qué hacíamos con estos acuerdos internacionales que nos precedían, que equivalían a espacios que a la vista de todos presentaban un aspecto descuidado y, fundamentalmente, desaprovechado.

Uno, perteneciente a la República de Bolivia que ocupa un área de 23.700 metros cuadrados a escasos metros del Monumento Nacional a la Bandera; y el otro, cedido al Gobierno de la República del Paraguay, de 27.536 metros cuadrados, en el corazón mismo del área operativa de la terminal multipropósito.

Antes que nada sería bueno comenzar contando un poco la historia de estas zonas francas y el sentido de su creación.

Una zona franca es un recinto espacial donde materiales o mercaderías nacionales o extranjeras pueden ser almacenadas, manipuladas y procesadas sin restricciones aduaneras. En estos recintos las mercaderías están libres de impuestos para las importaciones mientras permanezcan allí, o sean exportadas a terceros países, obviamente sin limitantes de tiempo. En nuestro país son reguladas por el Código Aduanero (art. 590); la Ley Nacional 24331 y su modificatoria 24756; y la adhesión de la provincia de Santa Fe por medio de la ley 11247. En ellas se explicitan fundamentalmente las características de este régimen legal: el gobierno nacional puede crearlas en territorios

provinciales mediante acuerdos con los gobiernos provinciales; tienen por finalidad impulsar el comercio, aumentando la eficiencia, la reducción de costos, la inversión y el empleo; y su explotación es de carácter privado, entre otras cuestiones. Como se verá, remarco la finalidad del régimen de zona franca porque precisamente fue esa finalidad la que no se cumplió en ninguno de los dos casos.

En el caso de Bolivia ya desde 1907 se había avanzado en el establecimiento de las bases para el otorgamiento de una concesión de zona franca, pero recién en 1966 ambos países firmaron una “Declaración Conjunta” en la que fijaron los fundamentos para su creación. Acuerdo que termina de plasmarse definitivamente en el año 1969 cuando el Ministerio de Relaciones Exteriores de la República Argentina firmó un convenio con la República de Bolivia para el establecimiento de una zona franca en el Puerto de Rosario. El 6 de agosto de 1976, en pleno Proceso de Reorganización Nacional, se le otorgó a la Zona Franca de Bolivia su emplazamiento actual, y se comprometió al gobierno del país hermano a mantener y conservar las instalaciones, edificios, construcciones, elementos mecánicos, grúas, en buen estado de conservación. Aproximadamente desde 1986 se comenzó a advertir un marcado deterioro de sus instalaciones que incluyó la inoperabilidad de sus 472 metros lineales de frente de atraque.

En cuanto a la zona franca cedida al gobierno del Paraguay, en el año 1979, su situación es un tanto diferente, enclavada en la zona portuaria recientemente concesionada; tuvo que incluirse en los pliegos licitatorios , una servidumbre de paso, quedando evidenciado lo conexo con nuestra operatividad. Cabe destacar que el estado general de la zona franca y su equipamiento es obsoleto y su utilización hoy es nula. Obviamente a nuestro puerto en pleno movimiento de cargas y con fuerte necesidad de expansión, le resultaría sumamente útil poder contar con ese espacio y anexar sus muelles para operar con mayor capacidad. .

Por supuesto que desde el inicio de nuestra gestión, sin dejar de ser conscientes de la necesidad histórica de estos países hermanos en cuanto a la salida al mar, y la utilidad del régimen de zonas francas como recintos portuarios favorecedores del comercio exterior; no dejamos de hacer esfuerzos a la hora de acercar soluciones para que ambas tengan utilidad.

Así fue como siempre dentro del marco natural y propicio de Cancillería, fuimos exponiendo alternativas ante la Comisión Técnica Mixta Internacional. Previo al concesionamiento de nuestra Terminal operativa ofertamos la posibilidad de un espacio movable y depósito franco, a ambos países. Luego de concesionada la Terminal y con la anuencia del concesionario, reiteramos esta posición.

Al embajador de Bolivia en Argentina, el Ing. Arturo Liebers Valdivieso, al visitar nuestro puerto en noviembre de 2003, con motivo de su reciente asunción, le reiteramos la propuesta que está en estudio en la Comisión Técnica Mixta Internacional Argentino-boliviana para la administración de la Zona Franca que funciona en Cancillería. Esto posibilitaría que la operatoria portuaria boliviana pueda disponer de nuestros muelles y de los equipos de la Terminal. Como un valor anexo hemos avanzado con las autoridades diplomáticas bolivianas y el titular de la Autoridad Portuaria de Tarragona, Dr. Lluís Badía i Chancho, en la firma de un convenio de extensión del depósito y zona franca que el Puerto de Rosario oportunamente firmó para las pymes de Santa Fe y luego como mencioné, vía SEPYME se extendió a todo el país.

La temática de las zonas francas fue también parte de nuestra agenda diaria de trabajo; contemplándolas no como espacios degradados y baldíos portuarios, sino como herramientas favorecedoras del intercambio comercial internacional. La integración es para nosotros una política viva para lo cual todos los días nos levantamos desde nuestra convicción a trabajar.

28

EL PUERTO Y EL PUENTE

En varios capítulos de este libro hemos hablado de noticias largamente esperadas por las zonas productivas de nuestra región; por eso, no podemos obviar en este trabajo una de las más importantes: la inauguración del tan ansiado puente Rosario-Victoria, en el mes de mayo de 2003.

La historia de ese puente necesita también de varios volúmenes para contarla completa, y no faltará seguramente quienes estén en condiciones de escribirla. El puente Rosario-Victoria ya fue recorrido miles de veces, mucho antes de su momento inaugural.

Fue recorrido por las expectativas y proyectos de una región que en su realidad y en su potencial tiene mucho para aportar a la economía y al desarrollo.

Aquellos primeros soñadores que veían el puente Rosario-Victoria sólo a través de sus ideas y sus ganas, tal vez nunca imaginaron que semejante obra se convertiría en realidad en el medio del contexto más difícil que ha conocido nuestro país en general y nuestra región en particular. Situación con una puerta de salida y un camino a seguir que podemos resumir en una sola palabra: producción.

Quienes con los dichos y los hechos sustentamos la idea de la cultura del trabajo, no podemos menos que sentirnos enormemente reconfortados ante los múltiples beneficios que para la producción trae este magnífico puente, señalado como la obra más trascendente que ha visto la ciudad de Rosario en muchos años.

La ciudad se plantó de frente al río definitivamente: por allí es que está viniendo una vez más el futuro. Ya dije varias veces que el corazón de Rosario es el Puerto de Rosario, y el Puente, ahora, está llamado a ser otra de sus más poderosas arterias.

Toda vez que presentamos al mundo nuestro puerto señalamos como una ventaja comparativa su ubicación. En efecto, está ubicado en una zona netamente productiva, vinculado por una extensa red de rutas, autopistas y líneas ferroviarias, dentro del corredor bioceánico y la hidrovía.

El puente Rosario-Victoria amplía las conexiones de ese corredor interoceánico que une Chile con Brasil, y afirma aún más a nuestra ciudad en el núcleo del Mercosur, en el marco de imprescindibles políticas de integración, y con un puerto ya netamente establecido como un invaluable motor de la cultura del desarrollo.

La región encuentra en esta obra que enlaza las provincias de Santa Fe y Entre Ríos una manera de perfeccionar su vinculación, fortaleciendo una de las ventajas más competitivas para su producción: el abaratamiento de los costos de traslado.

El medular estudio de la logística y el transporte que requieren los productos en el competitivo comercio exterior es una herramienta de decisión a la hora de cerrar negocios. Y de eso se trata, ni más ni menos: de ser competitivos, eficaces, resolutivos e integrados.

El puerto y el puente son naturales aliados de la producción; sus presencias imponentes establecerán una sinergia que acercará horizontes, con una fuerza que estamos comprometidos a consolidar: la fuerza de la cultura del trabajo.

De todos modos, bien sabemos que las obras de infraestructura deben ser aprovechadas en su máximo potencial por las sucesivas gestiones de gobierno, sea cual fuere el área que les toque administrar y desarrollar.

Una precisa observación del mapa productivo del país señala que los puertos conforman un papel fundamental en el desarrollo económico, por lo tanto, lo primero que podemos esperar de las sucesivas gestiones de gobierno es que tengan una percepción clara de ello.

Sólo a partir de esa percepción podrán satisfacerse las expectativas de una medular planificación en materia de puertos, con una visión netamente federal, certezas en materia jurídica y una armónica legislación. Y remarcamos el sentido federal, porque son precisamente las economías regionales las que tienen estrecha vinculación con sus puertos, por ser éstos naturales recolectores y distribuidores de la producción.

La producción -que en la voz de muchos funcionarios suena más bien a simple discurso declamatorio- tiene que delinarse como una franca política de Estado, que ataque las urgencias pero que no desatienda los medianos y largos plazos. Quienes ocupan cargos ejecutivos deberán contemplar aquellos grandes objetivos que se verán alcanzados tal vez después de su gestión, pero que sí o sí deben ser planificados. Hablo, en una palabra, del ingreso de la Argentina en la cultura del desarrollo.

29

PUERTO DE CULTURA

Palabras más, palabras menos, decía el célebre e imprescindible Gandhi: *“si encuentra dos opiniones mías que se contradicen entre sí, asígnele valor de verdad a la última, a la más reciente...”*

El extraordinario luchador de la “no violencia” quería decirnos que a medida que va pasando el tiempo, y suceden cosas, y se suman años, la gente va cambiando de opinión, con todo derecho, y hasta casi diría con todo deber:

sería muy triste que uno conservara las mismas opiniones durante toda su vida, porque denotaría una total ausencia de evolución, y una alarmante falta de capitalización de los hechos vividos.

Señalo esto, por el recuerdo que tengo de todos los comentarios que se hicieron de mi persona y de mi gestión al asumir la presidencia del EN.A.P.RO. -tan falaces muchos de ellos, tan hirientes otros tantos, tan mal pensados, tan sectorizados- y los comparo con los comentarios que generaron los datos objetivos que se desprendieron tres años después al ver el resultado de mi acción, muchos de ellos en los mismos medios de comunicación y a veces hasta con las mismas voces, y recuerdo luego el pensamiento tan acertado de Gandhi.

Si hay que asignarle valor a esos comentarios que tanto se contradicen, hay que tomar como verdad los últimos; que es una manera de evidenciar la diferencia entre los juicios y los prejuicios. Y precisamente los comentarios que se hacían finalizando ya mi gestión –en medios locales, nacionales e internacionales; en círculos empresarios y políticos; en sectores gremiales y de la producción- no hacían más que elogiar todos los méritos conquistados. En honor a la verdad, insisto con que los méritos no han sido míos: hubieron un Gobernador que avaló mi lugar; un directorio en pleno con objetivos claros; empresas que confiaron en nosotros; trabajadores que apoyaron el proyecto; un concesionario que compartió el mismo criterio, con toda una poderosa región como Cataluña respaldándolo; y, por supuesto, un sólido equipo de trabajo que captó a la perfección mi ideas y mi modo de actuar.

Cuando analizo todo lo conquistado, todo el terreno transitado en tan poco tiempo, sólo me vienen palabras de agradecimiento a todos ellos y una fuerte sensación de tarea cumplida.

Y hasta a veces me he puesto a pensar que hay circunstancias que sucedieron durante nuestra gestión y que, más allá de deberse a pura obra de la casualidad, me gusta interpretar que por algo tuvo que ser así. Me refiero concretamente que fue en plena gestión que los muelles del puerto de Rosario cumplían sus primeros cien años de vida. En verdad me produjo una gran emoción el hecho de que nos haya tocado a nosotros celebrar el importante acontecimiento.

La historia dice que fue precisamente el 16 de octubre de 1902 cuando se firmó el contrato de concesión para la construcción y explotación de los muelles del Puerto de Rosario, bajo la presidencia del Gral. Roca y que diez días después, el 26 de octubre de 1902, se dieron comienzo a las obras.

De modo que en octubre de 2002 se cumplieron cien años del inicio de las obras de construcción de los muelles del puerto moderno de nuestra ciudad.

La casualidad –o tal vez no- quiso que fuera justamente el 16 de octubre de 2002 el día de la toma de posesión de la terminal en manos del nuevo concesionario: exactamente el día del centenario de la primera concesión del puerto.

Por aquellos días yo decía que el Puerto de Rosario estaba atravesando nuevamente otra importante y nueva etapa fundacional: los muelles trabajando a pleno, un reciente y eficaz concesionario, una buena cantidad de empresas operando con la terminal y el movimiento de las mejores épocas, significaban algo así como una plataforma de lanzamiento para el fortalecimiento categórico de la terminal.

Toda esa sensación de tarea cumplida nos permitió pensar con tranquilidad qué celebración organizar en función del centenario de los muelles.

La idea que elegimos inicialmente fue desarrollar una exposición de material histórico del puerto; esa idea nos llevó a una todavía mejor: fundar un museo.

Pero, como nuestra actitud fue siempre doblar y hasta triplicar las apuestas, decidimos que aquella exposición convertida en museo, se convirtiese definitivamente en un Centro Cultural.

De esa manera, el 16 de octubre de 2002 fundamos el “Puerto de Cultura”, el Centro Cultural y Museo del Puerto de Rosario.

La idea obedeció a múltiples razones, pero lo esencial era dar respuesta a algo que yo sostuve permanentemente: proponer acciones en favor de la cultura es una gestión de altísima responsabilidad política.

Entiendo la cultura como el resultado de toda actividad humana, y el resultado puede ser bueno o no tanto. Sea como fuere, nos vemos obligados como sociedad a perfeccionarnos, y cuanto más altos sean nuestros logros como comunidad mejores resultados culturales obtendremos.

En el puerto siempre sustentamos la cultura del trabajo, cosa que ya quedó suficientemente claro con toda las explicaciones que llevó este relato de los

acontecimientos. Y es que, si partimos de la base de que la cultura es el almacén que sostiene todo el andamiaje de los pueblos, nuestro desarrollo intelectual, espiritual y material dependerá decididamente de cuán fuerte y sólido sea ese almacén.

Por eso, insisto en esa cuestión de la responsabilidad que le compete a la política como gestora de cultura.

El Puerto de Cultura significó desde su origen un espacio de encuentro entre el Puerto de Rosario y su ciudad; y jamás reducimos ese espacio a la mera exhibición de objetos históricos y de expresiones artísticas sino que le sumamos un altísimo componente social, involucrando a la cultura con todo lo inherente de la sociedad, porque, en verdad, no existe otra forma de concebirla.

Para ejemplificar lo que estoy diciendo, recuerdo una impactante muestra que desarrollamos durante el mes de abril de 2003 con respecto al tema de la educación y la seguridad vial, apuntando decididamente a la prevención en una ciudad de altísima siniestralidad como es Rosario. Para desarrollar esa exposición interactiva convocamos a la Fundación Conciencia Vial, a través de su presidente, el contador Gerónimo Bonavera, quien perdió un hijo en un accidente de tránsito y tomó luego la elogiosa actitud de levantar las banderas de la prevención para que nadie tenga que sufrir la misma experiencia.

Muchos todavía recuerdan el impacto que significaron dos autos terriblemente siniestrados ubicados en la puerta del EN.A.P.RO. durante toda la exposición, uno de ellos suspendido en el aire por una de nuestra históricas grúas, que servían de anticipo a todo lo aleccionador que esperaba dentro del edificio: videos, fotografías, datos estadísticos y numerosas obras de arte que enormes artistas de nuestra ciudad hicieron especialmente para llevar también su mensaje de prevención.

Fue un orgullo para nosotros recibir durante el tiempo que permaneció la exposición alrededor de 40.000 visitantes, muchos de ellos constituidos por delegaciones escolares. Se hicieron cursos de prevención y de primeros auxilios, conferencias, debates; y, por supuesto, hubo números artísticos.

Ese era, ni más ni menos, nuestro concepto de cultura. Si la sociedad provoca muchos accidentes de tránsito, se debe, pura y llanamente, a una razón de índole cultural. Y esas razones de índole cultural, obviamente, nos involucran a

todos, absolutamente todos los componentes de la sociedad, ocupemos el lugar que ocupemos.

Por eso, el espacio propuesto por el Puerto de Cultura, más allá de lograr el encuentro entre el público y las obras de arte, siempre tendió a estimular a la gente y generarle una expectativa para superar sus logros: en la medida que seamos mejores personas individualmente, mejoraremos, obviamente, la situación colectiva.

En este entorno tan mundial, tan global, tan gigantesco, es la cultura la que acerca al ser humano a lo individual, a lo íntimo, a lo propio, a lo que puede alcanzar con extender la inteligencia y expandir la sensibilidad.

Esa expansión privada e individual, insisto, siempre habrá de mejorar lo público y general.

Mientras los muelles de nuestra terminal seguían generando mano de obra, cuestión esencial para un pueblo que necesitaba y necesitará por siempre la satisfacción plena de sus necesidades básicas, el Puerto de Cultura estuvo llamado a ser un espacio interactivo para dar batalla al receso de la imaginación.

Porque cultura es crear, descubrir e interactuar.

El Puerto de Cultura no pretende aportar un simple “granito de arena”. Si analizamos la situación veremos que la cultura jamás aporta granos de arena: una sola partitura, el contacto con un libro, un descubrimiento, la íntima contemplación de una obra de arte puede colmar el alma de un hombre. Y ese hombre determinará acciones pensadas, críticas y creativas.

Es la mejor fórmula de superar los logros para obtener nuevos resultados que planteen a su vez nuevos horizontes.

Estimular los servicios culturales es dar opciones para evitar vidas mediocres y sociedades indiferentes, más aún en estas épocas tan agresivas con la inteligencia y la sensibilidad.

En definitiva, estoy fuertemente comprometida con un modelo de puerto, de ciudad, de provincia y de país...

30

FINAL: VER EL PUERTO CON LOS OJOS DEL FUTURO

Como soy una convencida de que la política es una actividad proyectiva, arquitectónica, constructiva y orientada hacia el futuro, creo que los mejores años para nuestro puerto son aquellos que vendrán. En este sentido, pretendemos ver en el futuro el afianzamiento de las líneas de Puerto de Negocios (por él pasaron más de 200 empresas en los últimos dos años e innumerables emprendedores a los cuales asesoramos gratuitamente en cuestiones logísticas, comerciales y aduaneras), del Puerto de Cultura (donde en un año pasaron más de ochenta mil personas en el marco de la cultura del trabajo con el deseo de reconocernos como ciudad portuaria, y por donde han pasado también muchos de los artistas más prestigiosos de nuestra ciudad e incluso del país), y del Polo Biotecnológico (para dar un salto al futuro de la mano de la ciencia y contribuir a que nuestras economías regionales se expresen).

Todo lo dicho no cierra si no creamos el Instituto de Políticas Portuarias y el Laboratorio de Clasificación y Certificación de Organismos Transgénicos. Este último surgió a partir de un verdadero ejercicio de anticipación que realizamos junto a mi equipo de trabajo a partir de las decisiones que comenzaron a tomar los miembros de la Unión Europea sobre rotulación de productos con componentes Transgénicos, y que seguramente terminará en el establecimiento de obstáculos para arancelarios (cuando no la lisa y llana prohibición) a la entrada de este tipo de productos. Este tema no es menor en un país en el cual, por ejemplo, el 90% de la soja que se siembra es transgénica, y que hoy representa en términos monetarios alrededor del 25% de las exportaciones totales del país.

A esto me refiero cuando afirmo que la política es una actividad proyectiva, extendida en el tiempo buscando capturar siempre el futuro. Si no la comprendemos así corremos el riesgo de quedar atrapados en la inmediatez de la lucha cotidiana, o en las disputas por las pequeñas miserias que han alejado a tanta gente capaz de política. Cuando me hice cargo de la gestión del ENAPRO y sus terminales mi primer declaración, como ya he dicho, fue que los errores políticos los corregiríamos con más y mejor política, cosa que me produjo numerosos dolores de cabeza en un país y una sociedad sensibilizados por el discurso antipolítico provocado por la profunda crisis de

credibilidad en la política que campeaba la sociedad. Pero lo dije desde el corazón y el alma porque me considero un “animal político” en el sentido aristotélico e intento rescatar a la política en toda su dimensión transformadora como actividad puesta en cambiar lo que nos duele.

Así encaré el presente del puerto; sabiendo que todas las acciones que emprenderíamos debían apuntar a generar, a partir del eje portuario Rosario, una herramienta fundamental para el crecimiento económico y el desarrollo social de la región; y lo hicimos partiendo de la premisa fundamental de que en la actualidad la generación y mantenimiento de las ventajas competitivas pasan menos por la fuerza física y la explotación de los recursos naturales, y más por la generación de conocimientos y su aplicación a los procesos productivos y sus realizaciones.

Para nosotros el Puerto era algo más que un espacio físico destinado a las cargas; sabíamos que detrás de ese aspecto infraestructural se encontraba un potencial de crecimiento integral para Rosario y su región. Vimos al Puerto con los ojos del futuro... anticipando lo que vendrá.

Y lo que vendrá para Rosario a través del puerto es su reencuentro con las raíces y la identidad que la hicieron grande y reconocida en el mundo. Fuimos, somos y seremos una ciudad portuaria que creció mirando a su río, y, conectados a través de él, al mundo. Pero también una ventana abierta por la cual Rosario mirará la posibilidad de su desarrollo futuro a través de la confluencia entre producción, cargas y servicios.

En este sentido deseo hacer una referencia a lo que creo será un futuro promisorio para nuestras terminales, tanto la multipropósito como la granelera. En los próximos años el flujo de inversiones para modernizar la infraestructura de las terminales del puerto de Rosario y la captación de nuevas cargas, especialmente a través de las posibilidades que abre para las Pymes la contenerización, será una constante y seguramente en pocos años más nuestro puerto recuperará las toneladas que llegó a operar durante los mejores años de las décadas del 20 y del 30.

Creo que el puerto de Rosario puede integrarse eficientemente a varias cadenas de valor prestando servicios logísticos y de asesoría indispensables para la optimización de costos y calidad de nuestros productos. Con las líneas de interacción tendidas con la Universidad, centros de investigación, empresas,

etc., conformaremos un verdadero cluster que nos insertará eficazmente en los circuitos del comercio internacional.

En este sentido, veo al Puerto no como una combinación de equipos, máquinas, hombres e infraestructura, sino como una herramienta de gestión integral puesta al servicio de la producción.

Deseo hacer hincapié en la importancia que tendrá la puesta en marcha del Instituto de Políticas Portuarias para formar los recursos humanos necesarios e ineludibles para acompañar el proceso de transformación y expansión de nuestro Puerto. A través del mismo se formará a personal especializado en estiba, operaciones portuarias de distinta índole, comercio exterior, logística, seguridad portuaria, medio ambiente, entre otras especialidades; así como se desarrollará una importante tarea de investigación y desarrollo en temáticas referidas a la producción, el empleo y la capacitación. Y ésta es la otra cara de concebir al Puerto como una herramienta integral para el desarrollo regional: la capacitación continua y la formación para el trabajo son aspectos claves en la generación de valor agregado a una ciudad, una región, una provincia y un país, y deben acompañar, en ritmo, a las transformaciones productivas que desde hace unos años están modelando la Rosario del futuro.

La educación de nuestra fuerza laboral y la formación de nuestros recursos humanos son un factor de cambio para momentos que, como el actual, están plagados de inequidades y falta de oportunidades.

Dice el filósofo Edgar Morin que *“...vivimos actualmente una coyuntura donde el conocimiento se ha convertido en un valor clave de nuestra sociedad y desde luego de la economía, lo que crea condiciones favorables para que el aprendizaje no se limite a la edad escolar, sino que por el contrario se convierta en un fenómeno permanente y continuo: deben existir universidades permanentes que permitan la reconversión de los ciudadanos, de los trabajadores, de los que lo necesiten...”* (Reflexión sobre los siete saberes necesarios para la educación del futuro.UNESCO).

Formación permanente y continua más investigación en áreas técnicas y humanísticas son las dos grandes “patas” sobre las cuáles se sustentará el Instituto de Políticas Portuarias, y se integrará como el empalme esencial entre transformación del puerto y transformación de la sociedad.

Decía Juan Domingo Perón que *“la riqueza de un país depende: de su potencial humano con su grado de organización, su espíritu de iniciativa y su trabajo; de la extensión y fertilidad de su suelo; de sus plantas industriales; de su tecnicismo y del desarrollo de su investigación técnico-científica; de su red vial y elementos de transporte que faciliten la distribución fácil y el comercio sano y honesto; de una buena organización de crédito y finanzas que dé agilidad al sistema; y, finalmente, de la armonía y solidaridad social.”*

Hace más de cincuenta años el Justicialismo como movimiento transformador de la realidad argentina se expresaba por boca de su líder sobre la riqueza entendida complejamente y en todas sus dimensiones, y no sólo como crecimiento económico de algunos sectores. Esa es la vieja y eficaz fórmula ante las nuevas preguntas: crecimiento económico con justicia social; producción con distribución del ingreso.

La senda está marcada: la formación de capital social y humano a partir de la capacitación y formación constante permitirá aprovechar al máximo los avances concretados en materia de infraestructuras.

Decía Perón en un discurso poco conocido que tituló *“Debemos comenzar a pensar en grande”* que *“el hierro hay que doblarlo cuando está caliente”*, haciendo referencia al sentido de oportunidad que deben tener los actores políticos y sus pueblos si quieren provocar un cambio sustancial.

Me parece que hoy el hierro para el futuro rosarino está caliente, depende de nosotros si nos animamos a tocarlo y moldearlo; es la tarea de este presente tan complejo y a la vez tan cargado de oportunidades, pero es una tarea siempre contemplada con los ojos del futuro.

ABSTRACT

The Port: challenge and passion

“While looking at the river..., I sometimes recall you.”

Manuel J. Castilla

The poet recalls memories in his samba... Under the willow tree, all by himself, he recalls them while looking at the river...

It is impossible for someone to be indifferent to the river if he/she was either born or raised near its banks; it is simply amazing how many feelings the river can awaken whenever you cast your eyes over it.

I have the feeling that the poet and I are of like mind on these recollections. In after years the river will most probably bring back old memories to me.

I am no longer the same person when I look at the river ...

The Paraná river has not only marked the foundation and the development of Rosario but it has also led its way. It has forever outlined a path for the blood of its workforce, for a city known as *“the offspring of its own effort”*.

And if Mother Nature made the Parana River the city's main street , the Port of Rosario is, undoubtedly, its heart....

Despite being a Latin heart, a fiery heart, it has been beating at a much slower pace lately. On the one hand, this was partly due to negligence, to the workings of people not full of good intentions and, on the other hand, to the passing of time and circumstances.

Over the last few years, I have probably felt more ardently than anyone else the beating of that city heart. At first, it was a heart beating pleadingly, awaiting to be rescued for the benefit of its citizens. Later on, it became an incessant pounding; it was the evidence of a well-thought out master plan devised by a qualified team aimed at the port's speedy recovery.

Deep inside myself a very special feeling in connection with the Port of Rosario gradually arose...

Upon taking office as President of EN.A.P.RO (The Rosario Port Authority) I felt strong commitment; however, this feeling soon became a challenge. A whole array of reasons served as springboard for this challenge. For example, the past and present history of both the city and its port. Also, the battered economic position of Argentina towards the rest of the world. On top of it all, strong knots within the corporate structure of the Port Authority itself. Undoubtedly, it was mandatory to untie those knots for the Port to reach its new horizons.

At first the port implied a challenge in my life but soon it became a strange passion that urged me to set it in motion, to do my very best, to recover it for the city, the area and the local people.

I could not refrain from thinking that the port was meant to become an endless source of job opportunities. That goal was finally attained.

It did not take us long to overcome many hurdles; we finally succeeded in exceeding everybody's expectations. Above all, we can take pride in having not only generated meaningful job opportunities for many unemployed workers but also changed the negative image of the port at world and local levels alike. At first, there was a dismal scenario; the aftermath of a frustrating concession the port had experienced prior to our appointment at the EN.A.P.RO.

The initial mission I was given was as straightforward as it was difficult: to start a new international bidding process, to lure foreign investors and to appoint a renowned concessionaire.

In the midst of Argentina's domestic turmoil, this was anything but an easy task to be accomplished.

In addition to the above mentioned tasks, that demanded very careful consideration, a new task was added as a result of the team's sense of mission. The search for cargoes and jobs; the need to put everything in motion soon became our obsession. Alongside the bidding process, a strategic plan was devised to recover and lure cargoes in an attempt to turn the port into the production machinery we had in mind. The story I am about to start sharing with you still conjures up vivid memories; this is the story that will most certainly invite many recollections every time I have a chance to look at the river in the future.

It is a story with an embedded political goal; it regards politics as a most precious tool to turn unfavorable realities into a new and favorable one, but for the benefit of the community.

This political management will be handed over to others who will, hopefully, be eager to face the challenge with the same zest and sense of mission as our team has.

As always, the passing of time is likely to exert its wisdom over this reality. Moreover, although it may bring about changes – for better or worse – as men, institutions and historical contexts evolve, the fact is that when the port was finally handed over in October 2002 its docks were already fully operational. Our almost derelict warehouses (over 100 years old) showed renewed evidence of their productive generosity.

Upon recalling the condition those empty, quiet docks were in, late in the year 2000, we cannot help priding ourselves on the quality and thoroughness of our task fulfillment. Another conclusive evidence was provided by the radical increase at the level of labor turnover in the midst of Argentina's worst crisis when two years later the multipurpose terminal was finally handed over to the concessionaire.

All along this book you are kindly invited to board these few though intense years in office that succeeded in recovering the culture of labor at the Port of Rosario....

CONCLUSION

The Port with a view to the future

Since politics is a projective, architectural, constructive and future-oriented pursuit, I am absolutely convinced that the best time for the port is yet to come. It entails strengthening the guiding lines set by the Port of Business (free advisory services on logistics, business or customs-related matters were given to over 200 companies and to many entrepreneurs over the past two years). Besides, the Port of Culture (over eighty thousand people got in contact with the culture of labor in an attempt to regain an awareness of our city port roots) and the Biotechnology Pole (designed to take a leap into the future, to go hand in hand with scientific development and to create a gateway for our regional economies). All the above mentioned entities called for the creation of the Institute of Port Policies and the Laboratory for the Classification and Certification of Transgenic Organisms, designed to meet labeling requirements and controls on transgenic foods by the European Union, for instance. This is not a minor issue for our country since 90% of soybean sown is transgenic and it stands at 25% of Argentina's total exports.

This is precisely what we understand by politics as a projective pursuit; a long-term view of politics targeted on the future. Unless politics is viewed along these lines we are most likely to get trapped in the ordeal of our daily toil or become entangled in pointless disputes, not unlike many qualified politicians.

Upon taking office at ENAPRO and its terminals, my first public statement highlighted that political misconduct can only be redressed by more and better politics. Such statement stemmed from my heart; however, it was not a happy one at a time of great distrust of politicians and political discourse in Argentina. The country was in the midst of a credibility crisis but I was deeply convinced that it is through politics as an agent of transformation that we can succeed in changing what is currently painful. This is how I tackled the port's present. We were all aware that, only by regarding the port as a hub and as an indispensable tool, would we eventually succeed in fostering the economic and social regional development. Such development implied moving away from commodities and physical strength to the generation of knowledge and its subsequent application to improve productive capacity. From day one we regarded the port as a source of growth and regional development. Rather than just a plot devoted to cargo handling (the infrastructure), we envisaged the port of the future.... in anticipation of what was still to come.

It is through the port itself that Rosario will regain contact with its roots and will recover the identity that once won international recognition for this city. We have forever been a port city; a city which grew with a view to the river and linked to the world by the river. We expect it to be an open window through which Rosario can gain an insight into its future development by the confluence of production, cargo and services. A promissory future is awaiting both the grain and multipurpose terminals through investments geared to the modernization of the terminals infrastructure and the addition of new cargoes through the use of containers. Hopefully, the port will shortly succeed in reaching the peak levels of the 1920s and 1930s.

We understand that the Port of Rosario has to operate jointly with several value chains by rendering logistic and advisory services. Such services are critical for the upgrading of both product cost and quality. It is through a joint venture with the university, research centers, business concerns, etc that we will be able to operate as a cluster for an eventual effective insertion into the world markets.

In this connection I can visualize the port not merely as a mix of equipment, machine tools, human beings and infrastructure but as an overall management tool servicing production.

The Institute of Port Policies will also play a major role in the training of human resources to meet the requirements of the process of transformation and expansion of our port. Training will be given in areas related to storage, assorted port-related operations, foreign trade, logistics, safety, environmental control, etc. Besides, research and development will be fostered in matters regarding production, employment and training.

This new facet of the port as a fully integrated tool for regional development calls for on-going professional development with the ultimate aim of generating added value for any city, region, province or country. They should parallel the productive transformations that have been forging the future Rosario for several decades.

Training of the workforce and the development of human resources are currently mandatory to be able to cope with changes at all levels, with major inequalities and lack of opportunities. As Edgar Morin, philosopher, has put it *"..... we are currently at a crossroads where knowledge has become a key value of our society and certainly of the economy; thus, creating favorable conditions for learning not to be restricted to the school age but a permanent and continuous phenomenon: permanent universities should be made available to allow the reconversion of citizens, workers, or of whoever needs it.. "* (Reflection on the seven prescribed kinds of knowledge for education in the future (UNESCO). Permanent training coupled to research in technology and the humanities are the two cornerstones of the Institute of Port Policies and it will serve as a liaison between the port transformation and the transformation of society itself.

Argentina's former President Juan Domingo Perón believed that *"a nation's greatness depends largely on its human potential, the degree of organizational structure, their entrepreneurship and their workmanship alongside with the area and fertility of its soil, its technological development and research capabilities, its railway and transport network to promote easy and ready access to fair trade, ready access to credit and financial opportunities and, finally, to social harmony and solidarity. "*

Over fifty years ago, the leader of the Justicialist movement, which played a major role in the transformation of Argentina's reality, made clear that richness entailed a very complex and multi-dimensional meaning and not merely the economic growth of a few sectors. Once again this is the old formula applied to new queries: economic growth with social justice; production with income distribution. The path has already been outlined: the fostering of social and human capital through professional development and on-the-job training will definitely render the infrastructure goals attained even more beneficial.

While delivering one of his less well-known addresses entitled "*It's high time we thought big*" that "*iron should still be hot in order to bend it*", with explicit reference to the sense of opportunity that political actors and their peoples should have if they aim at promoting a radical change. In my view, the iron for the future of Rosario is currently red-hot. It is up to us to dare touch it and forge it; it is the task of this most complex and, yet, most promissory present. In short, it is a task to be seen through the eyes of the future.