



UNIVERSIDAD NACIONAL  
DE MAR DEL PLATA



FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS Y SOCIALES

**Universidad Nacional de Mar del Plata**  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

***TESIS DE GRADO***

Licenciatura en Economía

***“Una nueva visión marítima para  
América Latina y el Caribe: hacia un  
Desarrollo Portuario Sostenible.”***

*Análisis exploratorio del caso de la Delegación Portuaria de  
Coronel Rosales, a partir de la visión de los actores locales.*

**Autora:** Tomassini, Eliana

**Mar del Plata**

**Agosto, 2012**

***“Una nueva visión marítima para  
América Latina y el Caribe: hacia un  
Desarrollo Portuario Sostenible.”***

*Análisis exploratorio del caso de la Delegación Portuaria de  
Coronel Rosales, a partir de la visión de los actores locales.*

**Autora:** Eliana Tomassini

**Director de Tesis:** Lic. Natacha Gentile

**Co-dirección:** Lic. Fabiola Baltar

**Comité Evaluador:** Lic. María Isabel Bertolotti  
Lic. Patricia Gualdoni

# Agradecimientos.

Ante todo quisiera agradecer muy profundamente a mi directora de tesis, Natacha Gentile, quien junto a Fabiola Baltar, me dieron su apoyo, su dedicación y motivación para concretar este proyecto único y desafiante, mi tesis.

Asimismo, agradezco a los agentes entrevistados, miembros de la Delegación Portuaria de Coronel Rosales, y a los relacionados -y no- con la misma, por su buena predisposición a participar en mi investigación y a brindarme toda la información necesaria para llevarla a cabo. Destaco también, la colaboración del Contador Público Oscar Galilea en la etapa inicial de indagación y abordaje a la temática, y el gran aporte del Licenciado Octavio Doerr, durante todo el proceso de mi trabajo.

Finalmente, pero no menos importante, agradezco enormemente a mi familia y amigos por acompañarme y actuar como un gran soporte, en este período tan movilizador para mí, tanto a nivel personal como profesional.

*“Somos lo que hacemos para cambiar lo que somos.” Eduardo Galeano.*

# Tabla de Contenidos.

<b>Resumen</b> .....	6
<b>Introducción</b> .....	8
<b>I. Marco Teórico</b> .....	12
I.I. Cambios en el entendimiento de los puertos y la necesidad de redefinir las políticas portuarias.....	12
I.II. Desarrollo Portuario Sostenible: Una visión holística e integral para América Latina y el Caribe.....	16
<b>II. Hipótesis Preliminar</b> .....	21
<b>III. Delegación Portuaria de Coronel Rosales</b> .....	22
III.I. Estuario de la Bahía Blanca.....	22
III.II. Delegación Portuaria de Coronel Rosales.....	24
<b>IV. Metodología</b> .....	27
III.I. Diseño Metodológico Cualitativo: El Estudio del Caso.....	27
III.II. Técnica de Recolección de Datos.....	27
III.III. Análisis de Resultados.....	30
III.IV. La Validez y Confiabilidad.....	31
<b>V. Análisis de Resultados</b> .....	33
IV.I. El Puerto.....	34
IV.II. Situación Actual de la Delegación Portuaria de Coronel Rosales y apreciaciones futuras acerca de la misma.....	36
Situación Económica.....	36
Situación Social.....	43
Situación Institucional.....	45
Situación Ambiental.....	59
<b>VI. Conclusiones</b> .....	64

<b>VII. Reflexiones Finales.....</b>	<b>67</b>
<b>VIII. Referencias Bibliográficas.....</b>	<b>69</b>
<b>IX. Anexo.....</b>	<b>73</b>
IX.I Guión de la Entrevista.....	73
IX.II Planilla de Estadística Mensual de la DPCR, Año 2011.....	74
IX.III Totales de movimientos de mercaderías por puertos comparado (TN), para los años 2007, 2008, 2009 y 2010.....	75
IX.IV Movimiento Total de Mercaderías por puerto (TN) acumulado, año 2011....	75
IX.VI Matriz de Categorías, Códigos y Propiedades.....	76

# Resumen.

En un contexto de continuos cambios en materia de políticas portuarias, en los que se apunta a lograr un Desarrollo Portuario Sostenible específicamente en América Latina, el presente trabajo, pretende analizar este fenómeno a través del estudio del caso de la Delegación Portuaria de Coronel Rosales (DPCR), durante el año 2011, considerando la perspectiva de los actores locales, a partir de examinar la percepción que tienen de la situación actual y futura de la DPCR, y observando si están alineadas a las nuevas tendencias, con el fin de aportar claridad y luz sobre su problemática y potenciar futuros estudios sobre la misma. De este modo, para la concreción de esta tesis, se utilizó una metodología cualitativa, mediante entrevistas realizadas a agentes relacionados a dicha Delegación.

Finalmente, resultó que la visión de los actores entrevistados no es multidimensional y por ende, no apunta a un Desarrollo Portuario Sostenible, siendo los factores más problemáticos de dicha Delegación, los institucionales y sociales.

**Palabras claves:** Delegación Portuaria de Coronel Rosales- Políticas Portuarias- Desarrollo Portuario Sostenible- Diseño Metodológico Cualitativo.

# Abstract.

In a context of continuous changes in port policy, in which aims to achieve a Sustainable Port Development in Latin America, this paper purpose, is to analyze this phenomenon through a case study from the Delegation Port of Coronel Rosales (DPCR), in 2011, considering the perspective of local actors from examining the perception of the current situation and future of DPCR, and noting if they are aligned to the new trends, in order to bring clarity and light on their problems and enhance future studies of the same. Thus, for the realization of this thesis, we used a qualitative methodology, by interviews with officers relating to such delegation.

Finally, it turned out that the vision of those interviewed is not multidimensional and therefore does not point to a Sustainable Port Development, being the most problematic factors of the Delegation, the institutional and social.

**Key words:** Delegation Port of Coronel Rosales- Port Policies- Sustainable Port Development- Qualitative Methodological Design.

# Introducción.

El Puerto de Coronel Rosales es una Delegación Portuaria dependiente de la Subsecretaría de Puertos de la Provincia de Buenos Aires, Argentina. Hace ya varios años, los miembros del mismo, están en una lucha constante -sin resultados hasta la fecha- por lograr la aprobación de una Ley que le otorgue la autonomía portuaria, para poder así, gestionar de manera independiente el puerto. Dicha situación problemática, es el motor que dispara la presente investigación.

En una primera etapa, nos contactamos con el Contador Público Oscar Galilea, quien tiene experiencia de gestión en puertos y ha trabajado varios años en el Puerto de Quequén como auditor del contador del mismo. A través de una indagación exploratoria, nos amplió el panorama, acerca de cómo fue el proceso de descentralización portuaria que se dio en el año 1992, en Argentina, a través de la Ley 24.093 (Ley de Puertos), mediante la cual varios puertos, entre los que se encuentra el Puerto de Quequén, pasaron de ser provinciales a ser autónomos.

De su testimonio, la conclusión más importante es que en la actualidad no existe un sustento legal y tampoco, una única y concreta base metodológica para analizar y evaluar la sustentabilidad y éxito, de la autonomía de cualquier puerto. Declaró así, que dentro de la temática portuaria, está todo por hacerse y que, hoy en día, la situación portuaria, y el avance o no de la misma, depende de varios factores; siendo la visión y perspectiva de los agentes miembros de la misma, de crucial importancia dentro del análisis.

Complementariamente, y considerando en particular esta última premisa, comenzamos a indagar en profundidad la literatura portuaria más reciente a nivel internacional y específicamente en América Latina. Así, gracias a la información brindada en informes realizados por la UNCTAD (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo) -entre otros trabajos consultados- y, mediante el aporte literario-portuario del Licenciado Octavio Doerr, experto en la temática en Latinoamérica<sup>1</sup> -con quien generamos

---

<sup>1</sup> Actualmente, desarrolla su trabajo en la Unidad de Servicios de Infraestructura División de Recursos Naturales e Infraestructura – CEPAL, en Chile.

una vinculación académica-institucional a partir de esta tesis, y tuvimos varios intercambios vía mail, sugiriéndonos bibliografía reciente referida al tema-, verificamos, la existencia de importantes demandas que hoy exige el contexto nacional e internacional en torno al rol estratégico que deben asumir los puertos, lo que terminó de encaminar nuestra investigación. Así, esta tesis se plantea la necesidad de identificar en qué medida la gestión portuaria de la DPCR se alinea a las nuevas tendencias orientadas al Desarrollo Portuario Sostenible.

En tal sentido, y bajo este marco general, el presente trabajo de investigación, se propone rescatar percepciones y opiniones de diferentes agentes que intervienen en el proceso de toma de decisiones de la Delegación Portuaria de Coronel Rosales, en torno a la situación actual y futura del mismo, mediante la interpretación de la información recabada en entrevistas en profundidad, y desde una perspectiva que incorpore múltiples dimensiones.

Reconocer de manera explícita, estas lecturas subjetivas y de contexto, entendemos, no sólo contribuye a clarificar la posición asumida por los actores vinculados con la actividad portuaria, sino que en definitiva, se constituye en un insumo más que debería ser considerado por quienes diseñan y ejecutan políticas de desarrollo portuario, a fin de mejorar su viabilidad e impacto, de manera de favorecer, en última instancia, la calidad de vida de la población.

De acuerdo a estas consideraciones, el **objetivo general** que persigue esta investigación es:

**Explorar en lecturas subjetivas y de contexto de actores vinculados con la Delegación Portuaria de Coronel Rosales (DPCR), durante el año 2011, la percepción que se tiene de la situación actual y futura del puerto y, analizar en qué medida las expectativas y el accionar de la DPCR, están circunscritas dentro del cambio de perspectiva portuaria mundial, y específico en América Latina, a favor de un Desarrollo Portuario Sostenible (DPS).**

Siendo el **objetivo específico**:

**Analizar el caso puntual de la Delegación Portuaria de Coronel Rosales, desde la perspectiva multidimensional del DPS propuesto por Doerr, durante el año 2011, a partir de las percepciones de los actores seleccionados para entrevistar.**

Consideramos que la tesis se justifica tanto en la dimensión teórica y metodológica, como en la contribución de los resultados y en la motivación personal. Desde la perspectiva teórica, el trabajo propone profundizar en líneas de investigación en creciente desarrollo y consolidación en el ámbito portuario. De ahí, que esperamos contribuir con evidencia empírica para consolidar algunas de las dimensiones discutidas en la literatura. Desde el aspecto metodológico, creemos que hay un aporte constructivo, incorporando la voz de los agentes a la interpretación de la realidad estudiada.

Desde la contribución de los resultados, esperamos que a partir de la tesis se genere información que facilite la toma de decisiones en el puerto estudiado, mediante la retroalimentación de estos resultados con los ACTORES INTERVINIENTES, así como comparar estos resultados con otros obtenidos en otros ámbitos de estudio y, favorecer la realización de futuros estudios acerca de la temática en sí. Por último, desde la motivación personal, cabe destacar que, tanto ser nativa de la ciudad, como la experiencia laboral adquirida en el puerto de referencia, mediante el cumplimiento de una pasantía estudiantil realizada en febrero del 2011, favoreció el conocimiento, tanto del contexto como de la problemática actual que enfrenta el Puerto de Coronel Rosales. Esto facilitó el acceso al objeto de estudio y la observación del proceso desde una perspectiva naturalizada del fenómeno, es decir, en campo.

La estructura de la tesis consta del capítulo I, el cual presenta el marco teórico y expone la teoría en materia portuaria, que consideramos más pertinente para servir como base de referencia de la temática a abordar.

Luego, se realiza una descripción sintética de la Delegación Portuaria de Coronel Rosales con información relevante de la misma y, en el capítulo a continuación, se explica la metodología utilizada para la realización de este trabajo.

En el capítulo IV se muestra el análisis de resultados de toda la investigación, con detalle e interpretaciones de los principales datos obtenidos.

Finalmente, en el capítulo V, se exponen las reflexiones finales y conclusiones.

# I. Marco Teórico.

## I.I. Cambios en el entendimiento de los puertos y la necesidad de redefinir las políticas portuarias.

Desde hace algún tiempo, el fenómeno de la Globalización, está generando cambios tecnológicos y estratégicos en el sector del transporte en general, y en el marítimo en particular, ocasionando transformaciones que se están operando en las condiciones de tiempo, espacio y materia de la actividad económica, produciendo así, que la estructura del comercio marítimo mundial sufra nuevamente una profunda mutación. De este modo, en el caso de Europa Occidental, principalmente en España, la UNCTAD (1996, Pág. 12) citando a Granger, José R. (1993<sup>2</sup>), afirma que “el transporte empieza a ser considerado como un eslabón más dentro del proceso de producción, y una fuente de ventajas competitivas en precio y servicio (más calidad, reducción de los plazos de entrega, etc.)”.

En igual sentido, Rúa Costa (2006) sostiene que los puertos ya no sólo actúan como intermediarios entre el medio marítimo y el terrestre, sino que apuntan cada vez más a participar en las cadenas logísticas de producción, transporte y distribución, ejecutando múltiples y variadas actividades, que convierten a los mismos, en lugares de gran importancia estratégica por contribuir y generar un gran valor agregado en la producción total.

De hecho, el autor (Rúa Costa, 2006, Pág. 2) expone que ellos [los puertos] “son puertas de entrada y salida del transporte marítimo y este tipo de transporte es el que maneja un mayor volumen de mercancía; así, en los puertos se generan grandes concentraciones de carga que facilitan el logro de economías de escala en el conjunto de actividades logísticas”.

---

<sup>2</sup> Granger, José. R. *Nuevas Tecnologías y Servicios en España*. En *Información Comercial Española*. Nro. 719, Pág. 62, 1993.

De esta forma, debido a que, en general, el transporte marítimo es el más barato de los modos para transportar grandes toneladas de mercancías, el 90% del comercio internacional es realizado por esta vía. Además, dada la creciente conciencia por la sostenibilidad del planeta, se ha destacado que el mismo [el transporte marítimo], es el que menos contamina y el que menos energía consume por tonelada y milla transportada, siendo así, un gran contribuyente en la preservación del medio ambiente (Llaquet Estrada, 2007).

Teniendo en cuenta estas consideraciones, Rúa Costa (2006) expone que actualmente, la actividad portuaria favorece la independencia económica de los países, no sólo por su crucial rol en el tráfico exterior, sino porque también, a través de múltiples actividades, crea empleo y genera mayores ingresos, promoviendo así el crecimiento de las áreas en las que se desarrolla la misma. En relación a lo anterior, y enmarcado en este contexto de cambios, el autor (Rúa Costa, 2006, Pág.2) presenta en su texto la definición actual que hace la UNCTAD (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo) sobre los puertos, definiendo a los mismos como:

*“áreas multifuncionales, comerciales e industriales donde las mercancías no sólo están en tránsito, sino que también son manipuladas, manufacturadas y distribuidas. En efecto, los puertos son sistemas multifuncionales, los cuales, para funcionar adecuadamente, deben ser integrados en la cadena logística global. Un puerto eficiente requiere no sólo infraestructura, superestructura y equipamiento adecuado, sino también buenas comunicaciones y, especialmente, un equipo de gestión dedicado y cualificado y con mano de obra motivada y entrenada”.*

Así, hoy en día, los puertos de Europa Occidental [y también los de América Latina y del resto del mundo], para superar y adaptarse a los cambios que impone una nueva economía basada en el conocimiento y la información, deben aceptar, en un principio, que ni el futuro ni ellos mismos, van a volver a ser lo que eran, y más aún, afrontar el nuevo rol que ocupan dentro de esta esfera de mutaciones rápidas (UNCTAD, 1996).

Dentro de este contexto desafiante, la UNCTAD (1996) propone enmarcar el análisis de dicha situación, bajo el enfoque de Desarrollo Sostenible. Entendiendo que el mismo implica: lograr permanecer dentro del nuevo sistema emergente, pero haciendo hincapié en

el cuidado debido del medio ambiente, no comprometiéndolo a futuro<sup>3</sup>. Volviéndose necesario, además, orientar el esfuerzo a fin de, establecer prioridades, diseñar y definir estrategias, que estén enmarcadas dentro de esta perspectiva, y que suponen decidir sobre cuestiones que afectan a la *organización, proyección y posicionamiento externo del puerto* <sup>4</sup>.

Justamente, lo que el Organismo plantea, es considerar una serie de fundamentos operativos, que implican una nueva dirección estratégica. Los mismos son: una nueva identificación puerto-entorno en la que se propenda lograr una mayor prosperidad de la ciudad y la región; redefinir la organización en terminos de descentralización, personalización, mayor conocimiento e información; renovar la infraestructura junto con los servicios portuarios y, potenciar el rendimiento de los recursos humanos (UNCTAD, 1996).

De esta manera, el enfoque de Desarrollo Sostenible propuesto desde la UNCTAD, implica la construcción de una nueva identificación puerto-ciudad, que lleva a replantear la relación puerto-ciudad, como la confluencia de tres objetivos globales: Integridad medioambiental (cuidado del espacio geográfico donde se desarrollan varias actividades a la vez), Eficiencia Económica (atender al comercio que, a través de los mercados de demanda y oferta, satisface distintas necesidades urbanas y portuarias) y Calidad de vida, a través de por ejemplo, innovaciones tecnológicas (UNCTAD, 1996).

Así, lo que el Organismo recomienda, tiene que ver con actuaciones que, favorezcan la relación y retoalimentación entre urbanos y portuarios, impulsen el desarrollo de redes mundiales de comercio y posibiliten un mayor uso del frente marítimo portuario. Esas intervenciones más generales -continúa el texto-, deberán integrarse con otras más particulares, fundadas en los principios de: *Internalización de costes, Equidad, Subsidiaridad, Confianza y Cooperación* (UNCTAD, 1996). En tal sentido, “el restablecimiento de una nueva identificación entre puerto y ciudad pasa, además de por una *revitalización de la vocación marítima de la comunidad, por un esfuerzo de integración del puerto en la sociedad*” (UNCTAD, 1996, Pág. 27).

---

<sup>3</sup> Baudouin, T. *Le Role Essentiel des Metropoles Portuaires dans l'Internationalisation de l'Eupore*. II Congress International Villes et Ports, Pág.2, Barcelona, 1989. Citado por UNCTAD, 1996.

<sup>4</sup> UNCTAD/SHIP/646. *Planificación estratégica para las autoridades portuarias*, 1993. Citado por UNCTAD, 1996.

Asociado a los planteos previos, y dentro del marco de la Cumbre del Desarrollo Sostenible (CONAMA VII) realizada en Madrid, Blasco et al. (2004) afirman que, la introducción de criterios de sostenibilidad en el modelo de gestión y desarrollo portuario, implica considerar múltiples variables en el análisis, no solamente el factor económico. Así, los autores, insisten en la importancia de integrar los aspectos medioambientales y sociales, a la planificación portuaria. De este modo, hablan del puerto como parte crucial en la cadena de transporte, del puerto como infraestructura, y de la relevancia de construir y forjar una ordenación urbana y un Hinterland Social, con el fin de acercar el puerto con el territorio y comunidad portuaria, y así recuperar el entorno portuario como zona social.

En la misma línea, desde un planteo más reciente en el tiempo, los miembros de la Asociación Internacional de Ciudades y Puertos, en representación de las ciudades portuarias, reunidas en Sydney, con ocasión de la 10a Conferencia Internacional de Ciudades y Puertos, confirmaron su voluntad de proseguir con sus acciones a favor del Desarrollo Sostenible, comprometiéndose así a respetar y promover la “Carta para el Desarrollo Sostenible de las Ciudades Portuarias”. La misma, entre otras cuestiones, sostiene los siguientes lineamientos:

Se debe asegurar la coherencia de los proyectos en los territorios de las ciudades y regiones portuarias; resulta necesario aproximarse a las Instituciones y establecer la concertación como principio de gobernabilidad; es imperioso tratar las interfaces portuarias desde el punto de vista del carácter mixto concertando nuevos principios de cohabitación ciudad/puerto; es importante respetar los equilibrios entre la ciudad portuaria y su entorno natural asegurando la protección del mismo; y además, es menester, promover y fortalecer la cohesión social y la cooperación entre las ciudades portuarias (Sydney, 2006).

En el caso particular de América Latina y el Caribe, Doerr (2010, 2011) también sostiene que, en los últimos años, se produjo un gran dinamismo del comercio por vía marítima, situación que ha potenciado el desarrollo de los puertos regionales, y ha generado una gran presión sobre las operaciones, requiriendo así de inversiones para mejoras, en pos de lograr una mayor capacidad y expansión de los mismos. De esta manera, argumenta que los puertos de América Latina y el Caribe, han iniciado la promoción de nuevos Desarrollos Portuarios para afrontar los retos de las nuevas demandas y adecuarse a ellas.

Así, según destaca el especialista de la CEPAL, “la política común ha sido la modernización del sector portuario, descentralizando las instituciones que gobiernan los puertos, incorporado capital y gestión privada, y generalmente otorgando a un operador calificado una concesión de una terminal o un puerto. Sin embargo, el panorama no es de pleno éxito, falta de continuidad en los procesos, abordaje parcial en la modernización, foco exclusivo en la privatización de la operación, falta de capacidad institucional, muestran los tipos de problemas que está enfrentado el sector” (Doerr, 2011, Pág.3).

En este sentido, el autor hace hincapié en que, actualmente, uno de los principales problemas de los puertos latinoamericanos, se encuentra dado por la existencia de una débil estructura institucional. Concluyendo así que, el mayor desafío para las instituciones y las autoridades portuarias, es ser capaz de desarrollar el sector portuario con una visión sistémica y sostenible de largo plazo (Doerr, 2010, 2011).

## **I.II. Desarrollo Portuario Sostenible: una visión holística e integral para América Latina y el Caribe.**

Debido a que la actividad portuaria de cada país, tiene sus propias dificultades, el diseño y la aplicación de políticas portuarias, debe realizarse de acuerdo a la realidad y problemática de cada caso en particular. A pesar de lo anterior, se pueden encontrar elementos comunes, que hacen a factores importantes, que deben ser tenidos en cuenta, para lograr una visión portuaria más integral y sostenible de largo plazo (Doerr, 2011).

A continuación, presentamos un cuadro que expone el planteo propuesto por Doerr en su trabajo más reciente (2011), en relación **al conjunto de aspectos centrales, que deberían ser tenidos en cuenta por una política portuaria para naciones de nuestra región latinoamericana**, los cuales, a su vez, deben ser enmarcados y jerarquizados, en función de los desafíos, falencias y lineamientos que tenga cada país en particular.

**Tabla 1:** Ocho aspectos principales que debería considerar una política portuaria para LAC.

<b>INSTITUCIONAL</b>	Presencia de un diagnóstico sectorial y de claros objetivos estratégicos.
<b>LOGISTICA</b>	Uso de nuevas tecnologías en los puertos y en su medio logístico.
<b>LA CUESTION LABORAL</b>	Búsqueda de nuevas perspectivas en las relaciones laborales.
<b>COMUNIDADES Y REDES PORTUARIAS</b>	Desarrollo de plataformas tecnológicas, una mejora en la gestión, mayor inspección, y vigilancia de la carga y los medios de transporte.
<b>EXPANSIÓN DE CAPACIDAD</b>	Agregar o cambiar la infraestructura obsoleta en pos de aumentar la capacidad en el largo plazo.
<b>MAYORES GRADOS DE COMPETENCIA</b>	Introducción de cambios que propendan a lograr un mayor dinamismo, y una actitud alerta ante la existencia de competencia entre puertos.
<b>DESARROLLO SOSTENIBLE</b>	Promover un desarrollo armónico y equilibrado de los puertos con su entorno natural, medio ambiente y urbano.
<b>REGULACIÓN ECONÓMICA</b>	Reestructuración del mercado en pos de incorporar mayor competencia y resguardar a los usuarios.

Fuente: Elaboración propia en base a Doerr (2011).

Bajo este marco, y con base a la “Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad en el Sistema Portuario Español” (2008)<sup>5</sup>; el autor (2010) propone el concepto de **Desarrollo Portuario Sostenible<sup>6</sup> -DPS-**, el cual, apunta a la **capacidad de los puertos para permanecer activos de forma continua y en el largo plazo, desde una perspectiva integral, a través de proyectos y programas**. Dicho concepto, continúa el autor, emergente en los puertos de América Central y del Sur, se espera que poco a poco **“se convierta en una prioridad para las autoridades y empresas portuarias de la región, llegando a ser parte importante de la gestión estratégica de cada puerto”** (Doerr, 2011, Pág.16).

Ahora bien, **¿Qué implica concretamente el Desarrollo Portuario Sostenible? -DPS-** Doerr (2010), argumenta que el **DPS** significa analizar el proceso de actividad de la

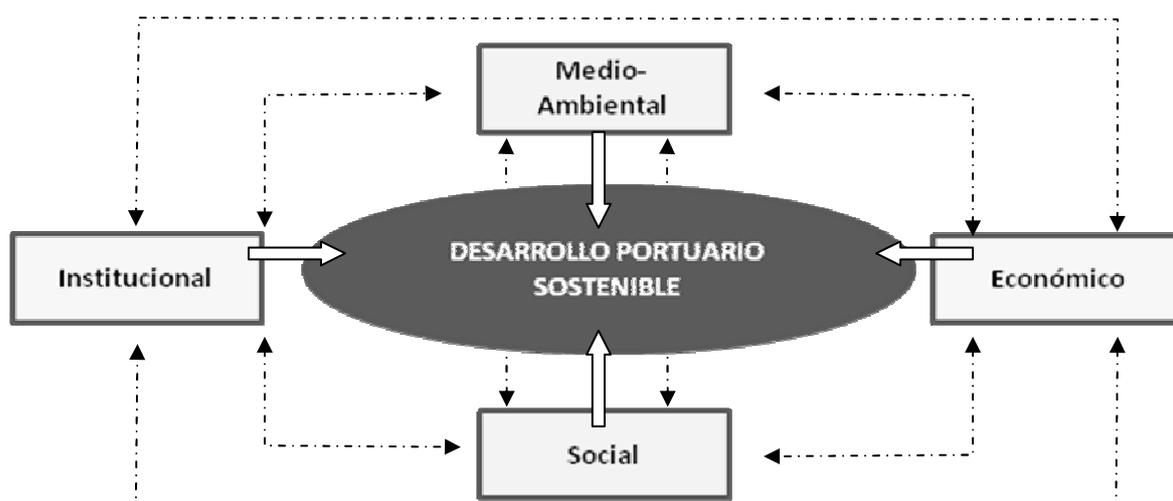
<sup>5</sup> Autoridad Portuaria de A Coruña, Autoridad Portuaria de Valencia, Puertos del Estado. *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad en el Sistema Portuario Español*, 2008. Citado por Doerr, 2011.

<sup>6</sup> El autor en diferentes partes de sus textos (Doerr, 2010,2011), se refiere a la misma idea utilizando diferentes palabras: “desarrollo sostenible en puertos”, “sostenibilidad en puertos”, y “desarrollo portuario sostenible” (DPS). A modo de no dejar duda alguna, optamos por ésta última para referirnos, en toda nuestra investigación, al concepto expuesto por el autor.

organización portuaria desde **cuatro perspectivas (o dimensiones<sup>7</sup>) diferentes y complementarias: la económica, la social, la ambiental, y la institucional**; a la que agrega 3 componentes relevantes de sostenibilidad más: *la efectividad operacional, la seguridad y los aspectos físicos*.

Asimismo, agrega el autor, dada la multiplicidad y complejidad de los factores que se entrelazan en la actividad portuaria, resulta necesario introducir principios de gestión, inversión y operación, en pos de proporcionar a la ciudad y a la cadena logística, un desarrollo que se sustente en el tiempo (Doerr, 2011). De esta manera, sostiene Doerr, se ve cómo, **“el Desarrollo Portuario Sostenible, busca el equilibrio entre el crecimiento económico, la cohesión social, el ámbito institucional y el respeto al medio ambiente, mediante una gestión integrada en los cuatro ámbitos”** (Doerr, 2010, Pág.12).

Figura 1: El DPS.



Fuente: Elaboración propia en base a Doerr (2010, 2011).

Bajo esta lógica de análisis, el autor propone en un principio, llevar adelante, desde una perspectiva que contenga los cuatro ámbitos señalados, **un diagnóstico que identifique los puntos débiles y críticos del puerto** a analizar en cuestión, con el fin de poder elaborar una agenda estratégica, que oriente al mismo hacia un Desarrollo Portuario Sostenible<sup>8</sup>. Es

<sup>7</sup> Doerr (2010,2011), también en distintas partes de sus trabajos, utiliza las palabras “perspectivas”, “dimensiones” y “ámbitos” de manera indistinta. De esta forma, a partir de ese párrafo y, a modo de no ser muy repetitivas, se las empleará y considerará como sinónimos.

<sup>8</sup> Sierra, A. G.; Blasco, J. L.; Díez, J. M.; Torres, F. *La Sostenibilidad en los Puertos*. CONAMA VII, Cumbre del Desarrollo Sostenible, Palacio Municipal de Congresos, Sala Montevideo, 2004. Citado por Doerr, 2011.

por eso que, con base a la “Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad en el Sistema Portuario Español” (2008), el autor afirma que es **crucial que se pueda diseñar un plan estratégico en el que estén definidos los objetivos (económicos, medio ambientales, sociales e institucionales) a cumplir, apuntando así a la sostenibilidad del puerto mismo** (Doerr, 2011).

En el cuadro siguiente, exponemos brevemente, el planteo realizado por Doerr, en los textos previamente referenciados (2010, 2011), acerca de cada una de las dimensiones que hacen al **DPS**.

**Tabla 2:** Las Dimensiones del DPS y sus objetivos específicos.

<b>DPS: DIMENSIONES</b>			
<i>Económica</i>	<i>Ambiental</i>	<i>Social</i>	<i>Institucional</i>
Se refiere a la necesidad de conservar sólidos y rentables los niveles de desarrollo y bienestar del puerto y las instituciones afines al mismo.	Se refiere al cuidado y precaución, ante las posibles consecuencias negativas, que pudiera ejercer la actividad portuaria sobre su entorno y el medio ambiente natural.	Apunta a prestar atención, y a accionar-en caso de ser necesario- frente a los posibles impactos, tantos internos como externos, que pudiera ocasionar la operación portuaria, contribuyendo así al bienestar de la sociedad en su conjunto.	Apunta a que la gestión portuaria sea adaptable a las distintas y continuas fluctuaciones de la demanda y del entorno en general, de manera eficaz y eficiente, orientándose a fortalecer su operatoria organizativa, financiera y administrativa a mediano y largo plazo.
<b>Objetivos</b>			
Aumentar el volumen del negocio portuario y de esa manera los ingresos.	Accionar con respecto al medio ambiente, minimizando los impactos negativos sobre el mismo.	Diseñar y mejorar, día a día, los sistemas, métodos y procedimientos de gestión de los recursos humanos.	Promover cambios legales para mejorar el desarrollo portuario, su eficacia y eficiencia en el largo plazo.
Mantener un nivel de endeudamiento estable que no comprometa la sostenibilidad portuaria a largo plazo.	Realizar acciones que apunten a mejorar la gestión ambiental portuaria. Ej: Tratar de lograr, cada día, una mayor concientización medio-ambiental, y así, una mayor participación ciudadana.	Lograr un equipo humano con ansias, compromiso y capacitado para trabajar.	Impulsar el desarrollo de la comunidad portuaria y su conciencia, para forjar e institucionalizar la relación puerto-ciudad, y así, obtener mayor respaldo y lograr un aumento de eficiencia en la operatoria portuaria.
Procurar optimizar, rentabilizar e incrementar las inversiones.		Conseguir un apoyo activo y permanente de la comunidad portuaria.	Agregar más competencia al mercado, a través de un accionar dinámico y adaptable al contexto cambiante de la actualidad. Ej. concreto: Propagar la gestión operativa portuaria hacia la cadena logística.

Fuente: Elaboración propia en base a Doerr (2010, 2011).

De este modo y, en líneas generales, la política hacia un DPS debe buscar **“un ambiente de trabajo seguro en el cual se proteja la salud de los trabajadores y se promocióne su autodesarrollo, unas prácticas de responsabilidad social y gobierno ético, la**

**rendición de cuentas, una buena gestión de los riesgos ambientales, el desarrollo económico y social del entorno, la igualdad y el respeto a la diversidad cultural y la participación de los grupos de interés en el desarrollo y accionar del puerto” (Doerr, 2011, Pág.15).**

Finalmente, Doerr (2011) insiste en que, dentro del actual contexto de incertidumbres en el que está inmerso el mundo en su globalidad, el reto más importante al que se deben enfrentar los puertos del mundo, incluidos los latinoamericanos, es lograr la competitividad nacional e internacional, abordando su accionar, a través del rediseño y redefinición de políticas, que estén enmarcadas dentro del enfoque del Desarrollo Portuario Sostenible<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Mateo-Mantecón, I.; Coto-Millán, P. *Cálculo de la Huella Ecológica de Autoridades Portuarias mediante MC3*, Lisboa, 2010. Citado por Doerr (2011).

## II. Hipótesis Preliminar.

Las percepciones y lecturas subjetivas de los agentes relacionados con la DPCR, acerca de la situación actual y futura de la misma, durante el año 2011; no se alinean a una visión multidimensional y, por ende, no apuntan a un Desarrollo Portuario Sostenible.

# III. Delegación Portuaria de Coronel Rosales.

## III.I. Estuario de la Bahía Blanca.

Al estuario de Bahía Blanca se lo denomina "estuario de planicie costera", por su relieve bajo y la presencia de una extensa planicie en forma de embudo elongado. Limita con los partidos de Coronel Rosales, en la porción externa, y con Bahía Blanca y Villarino, en la interna. Tiene 80 km de longitud y una superficie de 3.000 km<sup>2</sup>, de los cuales 1.200 km<sup>2</sup> quedan expuestos en marea baja. Es superado en extensión por el estuario del Río de la Plata. Los principales tributarios de agua dulce (72,9%) provienen de la cuenca superficial del río Sauce Chico y el arroyo Napostá Grande. A continuación se expone una fotografía del estuario mismo:



Fuente:

Agencia CyTA. Programa de Divulgación Científica y Técnica del Instituto Leloir, 2009.

En el estuario de la Bahía Blanca se encuentra emplazado el complejo de puertos perteneciente al Sistema Portuario Provincial y, constituido por:

- Consorcio de Gestión del Puerto de Bahía Blanca (CGPBB),
- Delegación Portuaria de Coronel Rosales,
- Puerto Belgrano,
- Puerto de Ingeniero White,
- Puerto Galván.

El CGPBB es un ente público no estatal. Fue creado por la Ley Nro. 11414 de la Legislatura de la Provincia de Buenos Aires, con lo que se dio efectivo cumplimiento a lo establecido en el Art. 12 de la Ley de Actividades Portuarias Nro. 24.093, dictada por el Congreso de la Nación. Desde el 1 de septiembre de 1993 el consorcio tiene a su cargo la administración y explotación del complejo portuario de Bahía Blanca. Definida de esta manera la jurisdicción marítima, queda bajo la responsabilidad del Consorcio de Gestión del Puerto de Bahía Blanca el mantenimiento de las profundidades en el Canal de Acceso a la zona portuaria, como así también el sistema de señalización de dicho canal, por lo que si bien las instalaciones portuarias son autónomas en su faz administrativa y comercial, en el aspecto de la navegación son dependientes de las normas y tarifas que fije el Consorcio de Gestión.

La Delegación Portuaria de Coronel Rosales se encuentra dentro del partido de Coronel de Marina Leonardo Rosales, cuya ciudad cabecera es Punta Alta (60.000 habitantes), que ocupa el segundo lugar en la jerarquía urbana de la región y se sitúa 28 km al SE de Bahía Blanca. A su vez, está constituido por un conjunto de instalaciones diseminadas a lo largo de 25 km sobre la costa norte del estuario de Bahía Blanca.

Limitando con Puerto Rosales, hacia el oeste se sitúa la base naval de Puerto Belgrano, la más importante del país, y ya más hacia el interior de la bahía se hallan los Puertos de Ingeniero White, especializado en cereales, cargas generales y subproductos; y Galván, que se caracteriza por el manejo de combustibles líquidos y gaseosos.

### **III.II. Delegación Portuaria de Coronel Rosales.**

Ingresando desde el Océano Atlántico hacia el oeste se encuentran las boyas de Punta Ancla y Punta Cigüeña, que se utilizan para el manipuleo de hidrocarburos y a continuación, entre las boyas 21 y 22 del Canal de Acceso se encuentra ubicado el muelle de Puerto Rosales, cuya administración y explotación corresponde a la Administración Portuaria Bonaerense - Delegación Portuaria de Coronel Rosales.

Puerto Rosales está ubicado a 800 metros (mts) del Canal Principal con 60` del calado natural (Puerto Marítimo de aguas profundas). Esto implica que no lleva mantenimiento (dragado) y posibilita que los barcos graneleros y de descarga en general operen sin problemas. El canal principal tiene una extensión de 90 km de largo, una profundidad promedio de 10 mts y un ancho de 190 mts, lo cual permite la navegación de buques con un calado máximo de 45 pies. Este canal se dispone en sentido noroeste – sureste, y en él confluyen cinco canales secundarios. Posee también un muelle continuo de 300 mts de longitud con una profundidad de diseño de 30'. De esta manera, las características de su ubicación geográfica, hacen a su posición estratégica.

Es menester mencionar también, que la DPCR está en la cercanía a Zona Franca Bahía Blanca – Coronel Rosales y en la cercanía a los principales nudos de carreteras y ferroviarios. Justamente, la Zona Franca Bahía Blanca-Coronel Rosales (ZFBBCR), se inauguró el 23 de octubre del 2010 y es un elemento importante derivado de la conformación del Consorcio Intermunicipal Coronel Rosales - Bahía Blanca. La misma se compone de dos unidades de negocios: la Unidad de Negocios Principal (en Coronel Rosales – Punta Alta) y la Unidad de Negocios Secundaria (en Bahía Blanca). Este instrumento de promoción regional busca la radicación de inversiones, potenciada por la calidad de los recursos humanos existente, y justamente, apunta a lograr la sinergia y complementación de los dos distritos.

Asimismo, cabe destacar que la actividad más importante que se realiza en el área de Puerto Rosales, tanto por la cantidad de material movilizado como por los recursos económicos que genera, es el movimiento de petróleo que lleva a cabo la empresa multinacional Oiltanking-Ebytem S.A., que opera en la zona desde 1994, luego de la privatización de Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF).

Como ya se mencionó, entre las boyas 19 y 21 del canal de acceso, se encuentran instaladas dos boyas para el amarre de buques petroleros denominadas Punta Ancla y Punta Cigüeña. Las mismas se encuentran vinculadas a tierra por una cañería submarina de 2000 mts de longitud que las conecta con un parque de tanques y un oleoducto que lleva el producto hasta la ciudad de La Plata.

Las boyas permiten la carga y descarga de combustibles líquidos, y la operación de grandes buques tanque debido a que, la profundidad del sector donde se encuentran instaladas alcanza los 60'. Como dato, cabe consignar que de las 20.000.000 de toneladas que se mueven anualmente en el complejo portuario de la bahía, la mitad corresponde al movimiento de petróleo que realiza la mencionada empresa transnacional. Y si bien ésta no se encuentra radicada en sentido estricto en Puerto Rosales, sí lo están muchas de las empresas, -sobre todo agencias marítimas y proveedurías- que prestan actividades de apoyo y servicio a los buques petroleros.

A su vez, otras actividades de menor relevancia e incidencia, pero que también merecen ser mencionadas, son:

- La pesca, tanto artesanal como deportiva.
- El turismo (excursiones).
- Las reparaciones navales.

Cuenta además con las siguientes instalaciones: un muelle de cemento de 303 mts de largo, una escollera de protección de 550 mts de largo, un muelle de hierro de 100 mts, que en la actualidad es utilizado por pequeñas embarcaciones de pesca, una dársena de 600 mts cuadrados, dos galpones de 140 mts por 20 mts, con una superficie de 2800 mts cuadrados cada uno.

En cuanto a los servicios en general, el puerto cuenta con energía eléctrica, el agua corriente que tiene proviene de la Base Naval Puerto Belgrano, y cuenta con conexión a telefonía e internet. También posee un sistema de protección contra incendios.

Además, actualmente dentro de la delegación portuaria, el actor más importante y activo es el **Consejo Consultivo Asesor de Puerto Rosales**. El mismo fue creado el 28 de

noviembre de 2002, a través de la disposición Nº 36 de la Dirección Provincial de Actividades Portuarias. Son funciones específicas de este Consejo las siguientes: a) Analizar, elaborar y proponer los objetivos y políticas para la estación portuaria, b) Proponer y analizar potenciales obras que beneficien la operatoria portuaria, c) Participar en la programación del desarrollo económico-comercial de la actividad portuaria en ese ámbito, d) Participar de las propuestas de políticas comerciales portuarias.

Por otra parte, cabe recalcar la existencia del Plan Comunitario para el Desarrollo publicado en el año 2001, siendo éste una herramienta de concertación de la comunidad rosaleña, que intentó organizar su crecimiento, bajo los lineamientos de la planificación estratégica, en el que el desarrollo se trató como un problema entre personas, centrado en la lógica de la realización, cuyos objetivos resultaron del consenso social de los vecinos, y que enfatizó la importancia de integrar el aporte metodológico o técnico de los expertos con las expectativas, intereses, necesidades y problemas de las personas involucradas.

Los ejes de desarrollo propuestos fueron: *desarrollo litoral marítimo, el desarrollo de una gestión ambiental integral, el apoyo a las empresas con fuerte inserción local, el fortalecimiento de la sociedad, el apoyo a la juventud, el fortalecimiento de la integración extra local, el apoyo a la creación y difusión del conocimiento y el desarrollo de la plena autonomía en la toma de las decisiones*. De esta manera, entre uno de los puntos que se tuvieron en cuenta para el perfil de ciudad, se destaca el querer volver la mirada de la ciudad al mar. En estrecha relación, se hizo hincapié en tratar de lograr armonizar un desarrollo costero complementario, viendo a los dos partidos de Coronel Rosales y Bahía Blanca como una sola región con un gran potencial, se afirmó que ese debería ser el norte, para evitar inútiles desgastes y para que, en un pie de igualdad, ambas comunidades alcancen sus objetivos.

Este plan estratégico, luego de 10 años de realizado y publicado, no se logró llevar a cabo. La intención estuvo pero en los hechos, muy poco de lo antes mencionado, se logró concretar.

# IV. Metodología.

## IV.I. Diseño Metodológico Cualitativo: El Estudio de Caso.

En esta investigación se utilizó un diseño cualitativo para explorar y comprender un problema social, a través de un proceso de indagación que se basa en las percepciones y voces de los propios sujetos intervinientes en el proceso analizado. De ahí que en este trabajo, se pretende ahondar en la situación y problemática actual, mediante el estudio y análisis de palabras, de reportes detallados de la visión de los informantes en su contexto natural, que favorezca a la comprensión de la situación actual, la reacción ante los cambios de sus miembros y la planificación futura del puerto. Nos planteamos así, realizar una construcción social de la realidad con un significado cultural basado en procesos y eventos interactivos, y en el que el rol como investigador del tema, fuera totalmente activo.

## IV.II. Técnica de Recolección de Datos.

La técnica utilizada fue la de las entrevistas. Las mismas, fueron realizadas a los agentes que se detallan en la tabla que se encuentra en este mismo apartado. Cabe aclarar que se eligió recabar información primaria a través de las entrevistas ya que, por la naturaleza del tema planteado, necesitamos conocer la opinión en profundidad del entrevistado y, a su vez, el tema reviste de un carácter confidencial y reflexivo; especialmente en situaciones en las que el entrevistado no hablaría frente a otros.<sup>10</sup>

Asimismo cabe aclarar que, para realizar este estudio, se seleccionó una muestra compuesta por 13 agentes relacionados directamente al objeto de estudio. El criterio de selección de los casos, se ajustó a la relevancia teórica de los mismos, es decir, se escogieron aquellos individuos que fueran capaces de aportar, dada su riqueza informativa, aspectos

---

<sup>10</sup> En relación a esto, destacamos que en el Anexo, se adjunta el Guión de Entrevista que se usó en un principio para realizar las mismas. Dada la consigna que se propuso, en el mismo, se encuentra una preconfiguración de los ejes temáticos principales a tratar, junto con las dimensiones a considerar en cada eje.

centrales que contribuyan a la comprensión del fenómeno de estudio (Creswell, 2009). Es así, que se incluyeron aquellos sujetos que tuvieran un contacto directo con la unidad estudiada, que estuvieran insertos en la misma y que se vieran, de alguna manera, afectados por ella también.

En cuanto a los criterios de validez de la muestra, cabe destacar que se valoró la heterogeneidad de la misma, en relación a variables como son: categoría ocupacional, género, edad; agentes que fueran reconocidos como informantes claves, pertenecientes al distrito y, de alguna manera, involucrados con la Delegación Portuaria de CR. Cabe aclarar que de los entrevistados, todos son de género masculino menos uno. Esta situación se explica porque la mayoría de los agentes relacionados a la DPCR son hombres. Dentro de la delegación sólo hay una mujer empleada, y efectivamente se la entrevistó.

Por otra parte, se consideró la incorporación gradual de casos en función del aporte de información marginal de cada uno de ellos. Este muestreo gradual, con análisis simultáneo de resultados, permitió aumentar la validez teórica de los resultados. El tamaño de muestra final fue de 13 casos, para los cuales se consideró que la muestra estaba saturada en relación a la información relevada. La siguiente tabla muestra la estructura final de la muestra diseñada.

**Tabla 3:** La Muestra.

Entrevistados	Sexo	Edad	Profesión	Localización
E1	M.	38	Jefe del Archivo Histórico de Punta Alta, Miembro del Concejo Consultivo (MCC) de la DPCR.	Ciudad de Punta Alta, Distrito de Coronel Rosales (CR).
E2	F.	37	Empleada Administrativa.	Ídem.
E3	M.	74	Empleado Operativo.	Ídem.
E4	M.	37	Empleado Administrativo.	Ídem.
E5	M.	63	Delegado Portuario, MCC.	Ídem.
E6	M.	64	Presidente del ente Zona Franca Bahía Blanca-Coronel Rosales.	Ídem.
E7	M.	54	Jefe del departamento de Desarrollo del Municipio de CR y MCC.	Ídem.
E8	M.	49	Empresario, Director Comercial de Servicio Industrial Naval S.A. (SINSA) y MCC.	Ídem.
E9	M.	52	Empresario, Comerciante, Concejal y MCC.	Ídem.
E10	M.	44	Jefe del Taller de Reparaciones Navales, MCC.	Ídem.
E11	M.	55	Empresario, Comerciante, Presidente de Unión del Comercio, la Industria y el Agro de Punta Alta (UCIAPA) y MCC.	Ídem.
E12	M.	49	Concejal y MCC.	Ídem.
E13	M.	50	Empresario, Comerciante, Presidente de Asociación Puerto Rosales Autónomo (APROA) y MCC.	Ídem.

Fuente: Elaboración propia (2011).

Al finalizar el proceso de indagación a través de las entrevistas, nos ocupamos de corroborar que se hayan cumplido indicadores de calidad de la entrevista. En este sentido se trató de controlar que la interpretación de las preguntas realizadas hayan sido bien interpretadas, y que los ambientes en los que se dieron las entrevistas fueran lugares en donde se pudiera estar libre de interrupciones que hicieran perder el hilo de la conversación; en su mayoría fueron las oficinas de trabajo de los actores mismos.

A su vez, dado que este trabajo también contó con información secundaria, destacamos que la misma, se basó en diferentes documentos escritos como la “Ley 24093 y El Nuevo Régimen Legal De Puertos en La República Argentina: Transferencia de los Puertos a las Provincias”, de planillas estadísticas acerca de las actividades realizadas, -sobre todo, del movimiento en toneladas de petróleo líquido-, y de otros documentos escritos como el

Proyecto de autonomía de la Delegación Portuaria de Coronel Rosales, facilitados en el ámbito de la Delegación.

#### **IV.III. Análisis de Resultados.**

Para la elaboración de los resultados se aplicó la técnica de análisis de contenido. Este método inductivo permite, a partir de la información primaria (las entrevistas) realizar una reconstrucción tomando los casos como punto de partida de la estructura subyacente que permite comprender el fenómeno en cuestión.

En cuanto al modo de implementación del análisis de resultados, se destaca que el mismo, desde el comienzo al final, fue manual, a través de transcripciones y confecciones de matrices.<sup>11</sup> El proceso de codificación de la información fue el siguiente: codificación abierta de los datos, administración y ordenamiento, lectura y redacción de memorias y notas de campo acerca de la información contextual y también, transcripciones documentales de las entrevistas hechas. Se logró determinar, grandes temas y conceptos de referencia. Luego, se pasó a la codificación axial que consistió en la descripción, clasificación e interpretación de los datos.

Así, en primer lugar, se agregaron conceptos en pos de empezar a definir ciertas categorías y códigos; se analizaron los datos mediante una matriz de comparaciones que conectó dichas categorías en sentido horizontal para luego, poder establecer relaciones jerárquicas entre categorías y propiedades. Se pudo identificar así, los nodos, es decir, los conceptos centrales que definen a cada grupo. Fue la etapa de clasificación de la información.

---

<sup>11</sup> Cabe informar en este punto que, junto con el documento impreso de la presente tesina, se adjunta un CD con un archivo de Excel que contiene las matrices antes mencionadas, y otro archivo de Word con la transcripción completa de las entrevistas. Además, en el Anexo de la presente Tesina, se muestra la matriz, su formato general y contenido.

De esta manera, ya con todo el análisis hecho, se pasó a la codificación selectiva y a definir las categorías centrales subyacentes en el mismo, seleccionando las categorías saturadas, analizando las relaciones entre categorías y propiedades que definían el modelo propuesto, definiendo las proposiciones del estudio y su verificación en relación a la problemática puntual analizada. Finalmente, se concluyó el proceso plasmando en diagramas y distintos fragmentos, toda la interpretación realizada.

#### **IV.IV. La Validez y Confiabilidad.**

##### **Elementos de Validación**

A continuación expondremos los procedimientos y estrategias utilizadas para garantizar la validez de la investigación.

Para lograr la credibilidad en el estudio, se realizó una observación y trabajo de campo prolongado y persistente y, se realizaron las 13 entrevistas ya mencionadas. A su vez, se trató de participar –en la medida que fue posible- a través del registro de las percepciones de los participantes y de los sesgos propios como investigadora, en un anotador aparte. También, se chequeó informalmente con los participantes la adecuación de los datos durante la recolección de los mismos. Además, paulatinamente **y durante el transcurso de las entrevistas, se les fue pidiendo a los entrevistados, que revisaran la síntesis que iba haciendo para legitimar el discurso.**

Finalmente, otra estrategia utilizada, fue informar sobre los resultados que fueron considerados como una excepción o modificaron los patrones ya establecidos. Esto último debido a que todos los datos deben ser expuestos, para evitar cualquier tipo de mal interpretación y sesgo, y también porque sin vislumbrarlo en un principio, pueden ser muy relevantes cuando se realiza el análisis global y final de toda la información. Así, pueden llegar a contribuir notablemente en los resultados de toda la investigación y, es por eso que no se pueden ni deben obviar.

Por otra parte, en pos de lograr la transferencia y validez externa se cercioró de ser exhaustivo en la descripción y el muestreo teórico. A través de la recolección de abundantes datos pertinentes a la cuestión analizada tratamos de lograr la aplicabilidad de los resultados

obtenidos, que se facilite comparaciones con otros contextos y situaciones. Además, en pos de conseguir consistencia en el análisis y en los resultados, apuntamos a utilizar el lenguaje del participante a través de la obtención de fragmentos literales del mismo localizados en los documentos y en las entrevistas. Identificamos y detallamos las técnicas de análisis utilizadas y, se delimitó el contexto físico y social.

Por último, con el fin de alcanzar la neutralidad necesaria para la confirmación de este trabajo, se realizaron grabaciones con precisión y de forma literal, con un bajo nivel de inferencia y se procuró así, realizar descripciones minuciosas de los informantes y de las situaciones.

### **Limitaciones y amenazas metodológicas**

Como datos discrepantes en la validez descriptiva, sólo una vez se acabó el cassette de grabación y la entrevista continuó por, aproximadamente 10 minutos. Igualmente, para que aquello no afecte la transcripción de los datos recabados, y no se pierda información, se procuró tomar notas con el mayor detalle que se pudo.

Luego, en uno o dos casos, la entrevista llevó a realizar preguntas más específicas y puntuales. Esto sucedió sólo en dos situaciones en las que se sintió necesario ser más directa. Pero en general, se formularon preguntas abiertas para no sesgar la respuesta.

Además, como limitación personal en la primer y segunda entrevista, la inexperiencia en este tipo de indagación, pudo haber generado algún tipo de conducta desviada en la observación. Pero la receptividad fue muy buena y positiva, y ya en la segunda entrevista se ganó confianza y así, sucesivamente.

En cuanto a la validez teórica, a la posibilidad de que como investigador del tema se haya forzado los resultados a la teoría propuesta, la misma no existió puesto que directamente se afirma no haberlo hecho. En este sentido, se trató de disminuir lo más posible cualquier sesgo cultural, personal y subjetivo que pudiera llegar a influir en la interpretación de los resultados.

# V. Análisis de Resultados.

En el presente capítulo se presentará el análisis e interpretación de los resultados. Como primer apartado, aparece la visión actual y futura que se tiene del puerto, lo que representa y significa según las distintas percepciones de los agentes.

Luego, se presentan los resultados de la situación actual de la DPCR y apreciaciones futuras acerca de dicha delegación, a través de la lectura subjetiva de los testimonios de los entrevistados. El mismo se divide según las 4 dimensiones<sup>12</sup> principales que habla la teoría expuesta por Octavio Doerr (2010, 2011), y ya desarrollada en el Marco Teórico: Económica, Social, Institucional y Ambiental.

Finalmente, se presentan, dos cuadros resúmenes con los principales resultados obtenidos. Esto a manera de explicitar los mismos, aportar claridad y facilitar el trabajo de interpretación.

---

<sup>12</sup> Cabe aclarar aquí que en la exhibición de los resultados se presentan las dimensiones en términos de “situaciones”, por ejemplo, se habla de “situación económica” y no de “dimensión económica”. Esto solamente, con el fin de respetar el vocabulario utilizado en las preguntas de las entrevistas, en las que se trató de no delimitar ni sesgar la respuesta, a través de tecnicismos más concretos como por ejemplo, el uso del término “dimensión”.

## V.I. EL PUERTO.

### ¿Qué representa el puerto?

- **Se visualiza al puerto como un puntal del desarrollo de Coronel Rosales.**

La mayoría de los agentes entrevistados coincide en que **el puerto debe ser considerado uno de los ejes del desarrollo tanto de Coronel Rosales, como de la región.**

*E1 "El puerto es una columna más dentro de lo que serían las bases para el desarrollo de la comunidad".*

*E8 "El puerto es un puntal de desarrollo económico para cualquier región".*

*E9 "El puerto es uno de los ejes de Desarrollo del distrito de CR".*

Explicándose además que, dada las características propias de la ciudad, resulta necesario **centrarse en lo que uno tiene; y lo que se tiene**, además del turismo, es el **puerto**. El cual, en **combinación con la zona franca y los futuros parques industriales, podría constituirse en puntal del desarrollo económico.**

*E6 " (...) ¿Cuáles son los elementos fuertes que tenemos aquí? Y las dos están vinculadas al mar, una es el puerto y la otra el turismo".*

*E4 "El puerto se tiene que tomar como un eje de desarrollo. El puerto, la zona franca, los futuros parques industriales, tienen que ser el eje de desarrollo de la ciudad".*

Asimismo, se encontró en el decir de los entrevistados, que también se visualiza al **puerto como una puerta al mundo, una posibilidad de volcar la producción local/provincial y/o nacional, al exterior.**

*E2 "Todo puerto, sea chico o grande, más o menos aprovechado, es una apertura, una puerta al Mundo. Es uno de los mejores medios de vías de comunicación".*

**Además, por su actividad, constituye un generador de empleo directo e indirecto, favoreciendo así, el crecimiento y dinamismo de la región.**

*E10 "Porque al tener mayor actividad, o la actividad que se merece el puerto, uno generaría mucho más obra de mano directa como podrían ser empleados y empresas que nutren de servicios y de materia prima al puerto; e indirecta podrían ser desde remises, hoteles y lo que gira en torno a la gente".*

Del mismo modo, también entre los entrevistados, **el puerto genera expectativas, en la medida en que es visualizado como un medio de abastecimiento para la región así como un espacio que, de desarrollarse, generaría un cambio.**

*E11 "...en la medida que tengamos qué transportar, qué entrar y qué sacar, vamos a funcionar, el puerto nos va ir abasteciendo".*

*E13 "Yo digo que el puerto puede ser un antes y un después porque es la forma de darnos cuenta que se pueden generar otro tipo de alternativas".*

Estos relatos, coinciden con los presentados en la literatura respecto a la importancia del puerto como factor de desarrollo económico, dada su vinculación con el mundo y las vinculaciones internacionales, su rol estratégico como proveedor de servicios al comercio, su capacidad para generar empleo y, establecer relaciones sectoriales que fomentan la producción local (Doerr, 2010; Rúa Costa, 2006).

## V.II. SITUACIÓN ACTUAL DE LA DELEGACIÓN PORTUARIA DE CORONEL ROSALES (DPCR) y apreciaciones futuras acerca de la misma.

### ¿Cómo se percibe la situación económica actual de la DPCR?

- **Actividades del puerto: el petróleo es la más importante, pero no alcanza.**

Con relación a la **actividad propia del puerto**, hubo coincidencia en que la actividad del mismo en términos generales y considerando los últimos 10 años, está **estandarizada y no tiene altibajos**. Sin embargo, también se sostiene que, en la actualidad, además de evidenciarse una merma, existe una operatividad del mismo bastante inferior. En el Anexo que se encuentra al final de la tesis, se presenta la Planilla Estadística Mensual del año 2011 hasta el mes de Julio inclusive. En la misma, se corrobora, con datos numéricos, lo dicho anteriormente.

*E2 "Hoy por hoy tenemos una actividad permanente que nos deja en una posición en la que no tenemos altibajos, estamos estables".*

*E4 "Tuvimos una merma importante, haciendo una proyección creo que vamos a tener 10% o 7% de disminución de carga creo este año...Por la inflación que hubo, se te achica el margen de maniobra para incurrir en gastos extraordinarios, o en gasto de la necesidad operativa del puerto".*

*E10 "PR está operativo, yo te diría que está operativo un 30%".*

Se destaca como **actividad principal**, la **actividad petrolera**, y con **menor importancia relativa**, se menciona el tema de la **reparación industrial**, el **turismo y la pesca**. Haciéndose referencia, a que el puerto, está en condiciones para el funcionamiento de todas esas actividades.

*E2 "La actividad principal que hace a la recaudación es la petrolera (...)"*

*E11 "El grueso de la actividad es el petróleo, que transportan alrededor de entre 8 y 10 millones de toneladas por año, un poco de industria naval menor...reparaciones de algunos barcos de pesca, algunas deportivas, algunas de excursiones".*

En el caso particular de **la actividad petrolera**, la misma se destaca como la de mayor importancia, a través de un gran movimiento de monoboyas, que deriva en un puerto activo y en funcionamiento. Sin embargo, también se sostiene que, a pesar de resultar la actividad de movimiento de carga y descarga, más importante en términos de recaudación económica, al ser solo de crudo, no resulta tan significativo en términos económicos para la DPCR.

*E1 "...lo que conocemos como puerto, su mayor movimiento lo está generando con el tema de las monoboyas, el puerto está activo, está funcionando..."*

*"El tema del movimiento de monoboyas es muy grande, vuelvo a repetir, es casi, depende los años, el 50% de lo que se mueve en la ría, y es el tercero en movimiento de carga en la provincia de Bs As. Lo que pasa es que bueno, ese movimiento de carga como es nada más de crudo, no es tan significativo a la hora de números económicos, no. Pero sí en el movimiento que genera de carga a nivel local y provincial (...)"*

Asimismo, y más allá de la importancia que se reconoce a la actividad petrolera, **también se hace referencia a la necesidad y a la intención de desarrollar a futuro otras actividades, entendiéndose asimismo, que la DPCR es un puerto de servicios.**

*E2 "(...) El puerto se mantiene pero nos hace falta agregar otro tipo de actividades"*

*E4 "Nuestra generación de negocios es netamente el petróleo crudo, se apunta siempre a otras cosas"*

*E4 "Nuestro puerto es un muelle de servicios"*

En el caso de las demás actividades desarrolladas en el puerto, se menciona la **realización de algo de reparación naval a pequeña escala** a través de la reparación de lanchas y también se hace referencia a la **existencia de un poco de turismo por medio de excursiones.**

*E1 "(...) Y lo que es el tema de Reparaciones Navales, también, en pequeñas escalas, lo que se puede se está llevando a cabo y se está desarrollando"*

*E11 "(...) [Se menciona la existencia de] un poco de industria naval menor...reparaciones de algunos barcos de pesca, algunas deportivas, algunas de excursiones"*

Finalmente, se menciona **algo de actividad pesquera**, más allá de sus altas y bajas y más allá de la necesidad de mejorar las lanchas.

*E1 "(...) Y bueno después todo lo que es la actividad pesquera también está teniendo bastante repercusión, con sus altos y bajos y sus problemas también en lo local"*

- **Recursos: Recaudación estandarizada y manejo cero de la misma.**

Se menciona que la recaudación está estandarizada pero que **no se tiene el manejo de los recursos que se originan en la DPCR** ya que, el puerto, al ser delegación depende del gobierno provincial.

*E13 "Hoy el puerto tiene un manejo de plata casi cero". "...hoy cobramos ingresos que depositamos, pero no tenemos ningún tipo de manejo, tenemos que pedir permiso para todo...Tampoco hay recursos como para hacer tanta planificación. Hoy, el puerto es sustentable pero hasta ahí, con los números que se ven estamos estandarizados. Y como el puerto no es autónomo, las diferencias que genera van a parar a una cuenta que se llama Fondo Provincial de Puertos, y obviamente y lamentablemente queda a disposición discrecional de la provincia".*

A su vez, los testimonios manifiestan que **de lo que se genera, parte va al Consorcio de Gestión del Puerto de Bahía Blanca (CGPBB) y la DPCR no recibe nada de dicho monto**, del cual tampoco se tiene noción de su cuantía.

*E10 "... la jurisdicción de PR abarca hasta casi Pehuen-Co, en esa jurisdicción de PR, hay dos fondeaderos...Bueno eso sale plata por día, y lo cobra BB, y en lo naval no hablas de pesos, se habla todo en dólares. Y esos recursos que se generan en la jurisdicción de puerto CR los agarra BB".*

*E12 "... O sea, cuando uno hace una lectura de los ingresos que tiene el puerto de BB, va a observar que la mayoría de las cargas y descargas de los productos vienen de todo lo que es el área de PR, básicamente de todo lo que se exporta acá, por el movimiento de carga y descarga de lo que Oil Tanking; y nosotros no recibimos ni un peso por esto".*

- **La DPCR tiene ventajas naturales... algunas derivadas del frente marítimo, y otras que se hallan en tierra también.**

Todos los agentes entrevistados coinciden en que la **ubicación geográfica de la Delegación Portuaria del Coronel Rosales es estratégica**, debido a que, las condiciones naturales que tiene este puerto no son comunes para lo que tiene que ver con la logística del puerto. El mismo, cuenta con un amplio frente marítimo que está cercano al canal principal con un calado y una profundidad naturales. Así, es de fácil accesibilidad y genera menos costos en su operatividad, porque genera menos horas de navegación y de remolcador, y menos costo de mantenimiento de dragado; factores que en conjunto, posibilitan la radicación de cualquier emprendimiento portuario del tipo que sea.

*E1 "...la competitividad de nuestro puerto es la ubicación geográfica..."*

*E6 "Con un muelle costero en el frente de Batería se puede llegar fácilmente, con poca distancia, al canal principal, donde no se necesita un mantenimiento de dragado, sino que ya es un dragado natural, y donde el puerto que amarre ahí está amarrando en un verdadero puerto de aguas profundas, que no existe en el país".*

*E6 "...está a la entrada de la ría, entonces esto lo hace más accesible, más barato en su operatividad".*

La existencia de una **Zona Franca, del parque industrial, de la planta regasificadora, el importante espacio físico y las tierras sin explotar**, y el hecho que el Puerto de Bahía Blanca se esté quedando sin tierras para explotar, son todos factores relevantes que suman y hacen a la mencionada importancia estratégica –percibida- de la DPCR.

*E7 "...es una situación de ubicación dentro de nuestro país que es espectacular, y dentro de ese lugar que tenemos de ubicación, salió todo como preparado, si lo hubiéramos ideado no nos hubiera salido tan bien, está el puerto, Oil Tanking, Zona franca que está pegada a Oil Tanking, la transportadora de petróleo, a unos 2km la planta regasificadora que esa también es otra llave muy importante para seguir abriendo el desarrollo de CR, y la ubicación del sector industrial".*

*E9 "...hay una ventaja que nosotros tenemos todos por hacer y por ahí en el Puerto de BB, el Puerto de Ingeniero White, que es el mayor competidor que nosotros tenemos, está muy acotado en lo que respecta a crecimiento porque ya no hay lugar por el cual seguir avanzando".*

- **Bahía Blanca y el CGPBB, se perciben como una limitante al desarrollo de la DPCR... pero también representan una posibilidad futura para promover el crecimiento de la región... hay que superar rivalidades.**

Los entrevistados visualizan en el **CGPBB una limitante al desarrollo de la propia actuación de la DPCR**, ya que es considerado como un competidor bien armado, frente a la DPCR en vías de formación y sin recursos.

*E9 "Algo negativo es que nuestro competidor está muy bien armado y nosotros recién estamos en vías de formación y con cero recursos".*

Así, la cercanía con el CGPBB, y rasgos propios presentes en la misma ciudad [en BB] vinculados con la **mayor llegada política, junto a la capacidad de lobby económico de BB,**

así como la propia capacidad operativa del mismo con una fuerte impronta empresarial, la presencia de un intendente soberano, y de un proyecto político claro y concreto para el distrito, son algunos de los factores que los entrevistados entienden, son los que juegan en contra de la DPCR.

*E7 "Y también sufrimos algo que también es importante, la cercanía de un puerto como el de BB, hace que sea más difícil. Si este puerto estuviera ubicado en otro lugar, lejos de BB, yo calculo que el Desarrollo hubiera llegado hace mucho tiempo. Pero luchar con una ciudad que tiene 300000 habitantes, que tiene una llegada política muy, grande, porque tiene diputados y senadores, porque tiene un puerto que está trabajando en este momento a full y está pensando ya en trabajar otro tipo de barcos que están llegando, los barcos se miden por el tonelaje que llevan, habrás sentido hablar de los barcos que se denominan PANAMAC, que son los barcos que cruzan el canal de Panamá (...)"*

*E8 "Entonces, es muy difícil. Y a eso súmale el gran lobby económico instalado en BB".*

*E11"...tiene un intendente que primero es soberano, sabe bien lo que está defendiendo, y segundo tiene un proyecto político para el distrito."*

Otro factor que consideran inquietante y, que es un punto en contra a la DPCR, es el hecho que el **CGPBB no esté cumpliendo con el uso de la tasa de vía navegable** que por ley está establecido y que es exclusivamente para el mantenimiento del dragado.

*E8 "Estamos complicados al punto que se ha planteado, porque a ver, estamos hablando de plata, entonces, de lo que genera a través de un canon que la tasa de uso de vía navegable, cada barco que pasa paga el canon de uso de vía navegable, de ese canon el 50% le corresponde a los barcos que trabajan acá o sea que le correspondería a provincia... Ese canon supuestamente es exclusivo para el mantenimiento dragado, y todos sabemos que lo ha utilizado BB para crear los muelles multipropósito y no se ha utilizado para mantenimiento del dragado de toda la ría".*

También, aparecen menciones respecto del **funcionamiento del CGPBB, en relación a cuestionar que el mismo, pretenda desarrollarse hacia la cordillera de los Andes, en lugar de ampliarse hacia Coronel Rosales (CR)**. Como al CGPBB no le queda mucha tierra para aprovechar, con los años, necesariamente se va a tener que expandir, y los agentes reflexionan que lo racional, debiera ser que lo haga hacia CR.

*E6 "...guarda es un tema de tiempo también, no queda mucha tierra a aprovechar en el Puerto de Bahía Blanca, entonces va a llegar un momento, en 2, 3, 5, 10 años que ya tenga que expandirse hacia algún lado. El lado lógico es este y por eso BB no quiere digamos que esto crezca antes, quieren que crezca en el momento que ellos quieran para condicionar ese crecimiento a sus propias necesidades. Entonces eso es gestión local...dos limitantes por decirlo así: el Puerto de BB y la provincia".*

Asimismo, y derivado de la observación de los agentes, nos parece oportuno mencionar que, **cuando los entrevistados hablan de la experiencia que se tiene con el CGPBB, los tonos de voces, las actitudes corporales y gestuales, indican nuevamente, cansancio y desgano**, fruto tal vez de la frustración e impotencia de no poder hacer nada, o de no lograr los resultados que se quieren, ya que, no llegan a un acuerdo con el CGPBB y siguen teniendo trabas.

Sin embargo, y más allá del factor cansancio y de la frustración actual, también se reconoce que **se tendría que buscar una forma de sentarse a negociar con el CGPBB**, de manera de **superar la rivalidad existente, que juega en contra de la DPCR, dada la situación superior en la que, se entiende, se encuentra el CGPBB en términos relativos**. A continuación, se muestran distintas citas que reflejan lo dicho:

*E9 "...en algún momento hay que sentarse con BB, y no con esa rivalidad que tenemos entre bahienses y pultanteses, que no nos llevan a nada y más nosotros jugando en inferiores condiciones (...)"*.

*E13 "Ahora también bueno provincia ve a BB, todo lo ven allá. Yo digo todos juntos... Se tiene que ver como complementación no como competencia"*.

*E11 "...hay una falencia muy grande que es la integración de los dos distritos"*.

En suma, el deseo de los agentes apunta a que **el Consorcio de Gestión del Puerto de Bahía Blanca sea una posibilidad futura de complementación que ayude al crecimiento y desarrollo de ambos puertos**; y en definitiva de ambas regiones.... Pero hay acuerdo acerca de que, como están dadas hoy las cosas, la DPCR está en una posición sumamente desventajosa, que requiere inclusive, un cambio de actitud de los propios actores de CR.

- **Operatividad de la DPCR: Facilidades y Debilidades.**

**Facilidades: Muelle corrido, provisión de energía, buena iluminación, red de incendio y sistema de seguridad internacional.**

En cuanto a las facilidades con las que cuenta el puerto se pueden incluir: **muelle corrido** de 300 mts, la **provisión de energía**, la toma de energía en los muelles, **buena iluminación**, red de incendio y el hecho que la DPCR se ha aggiornato al sistema de seguridad internacional. Las mismas son relevantes para la operatividad del mismo.

*E3 "Se cuenta con buena iluminación, sistema de seguridad internacional, y existe armonía en el trabajo".*

*E4 "...las facilidades portuarias, el muelle de hierro, el muelle corrido, la provisión de energía, la toma de energía en los muelles".*

*E12 "...ventajas hay más, nosotros estamos cerca de todas las vías de comunicación, tenemos aeropuerto cerca, tenemos la infraestructura de mano de obra necesaria en esta región como para poder acudir con todo el tema de reparaciones navales".*

## **Debilidades: falta de dragado, infraestructura, camino de acceso, inversiones y de un muelle más grande.**

Con relación al estado interno de la DPCR, los entrevistados destacan que, la **falta de DRAGADO** es el problema más importante. Se tiene un calado que es la mitad de lo que se precisaría para funcionar en su plenitud.

A ese problema se le suman: **falta de infraestructura**, de **inversiones**, de un **camino de acceso**, de un muelle más amplio, falta de servicios y equipamiento portuario (gas, agua- depende de la armada-, Internet), falta de un control de acceso, y un espacio chico para poder trabajar cómodamente.

*E7 "...la gran falencia que tenemos es la falta de calado...Es un puerto sumamente limitado. Vos para que tengas un puerto que realmente pueda ser explotable, tenes que hablar de tener varias condiciones técnicas fundamentales, un calado real mínimo 25 pies reales... Pero tenemos la limitante siempre, del calado. Sin calado no hay un desarrollo portuario".*

*E4 "...con las falencias obviamente: el dragado, la falta de un camino de acceso, faltan servicios: no tenemos de agua potable, nuestra provisión de agua depende de la armada, tienen que cerrar una válvula por cualquier cuestión nos quedamos sin agua (...)"*

*E2 "Tenemos una buena ubicación pero un muelle chiquito, acotado, que no sirve para demasiado, lo que no quiere decir que no sirva". "En cuestión de seguridad y tema presupuestario, quizás lo que está más dificultando es el control de acceso." "Lo que nosotros necesitamos son INVERSIONES para infraestructura".*

Como ya se vio, la situación económica es relativa a la necesidad de que las instituciones y empresas, en este caso, la DPCR, sea rentable para perdurar en el tiempo, manteniendo estables los niveles de desarrollo y bienestar (Doerr, 2010, 2011). Para investigar dicho aspecto [el económico], se analizaron factores fundamentales del mismo, y se contrastaron con los objetivos económicos expuestos en la literatura.

De esta manera, y luego de haber leído los testimonios en cada sub-división (actividad, la ubicación geográfica, los recursos, la operativa, y el rol que juega BB y el CGPBB), pareciera quedar en duda la rentabilidad de la Delegación Portuaria de CR, ya que, se habla de estabilidad y, de una situación estandarizada, pero no se tiene el manejo de los recursos sea, porque los retiene y usa de manera discrecional el CGPBB, como también, porque una parte de los mismos van a una cuenta provincial cuyo uso discrecional queda en manos del gobierno provincial. Además, se hizo hincapié en que hace falta un calado mayor, un muelle mayor, un camino de acceso e inversiones para infraestructura.

Así, **a pesar de las facilidades mencionadas por los agentes, las debilidades detalladas anteriormente chocan y dificultan la concreción de objetivos económicos cruciales**, como son: incrementar el volumen del negocio y aumentar los ingresos, tener un endeudamiento adecuado que asegure la sostenibilidad del sistema, tener y rentabilizar inversiones (Doerr, 2010, 2011).

## ¿Cómo se percibe la situación social actual de la DPCR?

- **Relaciones laborales dinámicas, buena comunicación y armonía.**

En cuanto a la situación actual en términos laborales, se habló de que existe flexibilidad en la forma de trabajar, rescatándose la **buena comunicación** entre los

empleados, la **armonía de trabajo**, y dando cuenta de la existencia de **relaciones dinámicas** entre los miembros del equipo de trabajo.

*E2 "Hay receptibilidad en cuanto a opiniones útiles que sirvan al puerto y su actividad".*

*E4 "Somos poquitos, en total 4, hay buena comunicación, nos llevamos bien y flexibilidad. Siempre respetamos todas las vías de comunicación, y con las autoridades también. Trabajamos a puertas abiertas".*

- **Recursos humanos escasos, multifuncionales, poco capacitados y especializados.**

La DPCR cuenta con una **estructura chica y mínima** que hace que se suelen cometer errores puesto que hay sólo 5 empleados (2 operativos y 3 administrativos) que cumplen funciones varias que quizás exceden a sus competencias específicas.

*E2 "Nosotros somos una mínima estructura, en la parte administrativa somos sólo dos en este momento. Y en la operativa otros 2. Quizás la desventaja de esto es que se pueden llegar a cometer errores porque tenemos la cabeza en mil cosas. Nosotros desde la parte administrativa manejamos todas las áreas, en menor medida, pero todas las áreas de las subsecretarías del puerto, todas: la legal, la administrativa, la del control de gestión, la contable, la comercial, la ingeniería, etc. de este puerto, no".*

*E5 "La situación del puerto hoy es precaria. Así de clarito. Tiene 5 empleados, ¿qué hacen 5 empleados con todo el laburo que hay en el puerto? (...)".*

- **Poco conocimiento e inexperiencia en la temática portuaria, sobre todo dentro del Consejo Consultivo.**

La mayoría de entrevistados afirmaron que dentro del Consejo Consultivo no se tiene mucha experiencia en la temática portuaria, y que ese hecho, en comparación con la experiencia de los miembros del CGPBB, hace a una gran desventaja y limitante en el posible accionar y en la posible influencia que la DPCR pudiera ejercer (sobre el CGPBB y la autoridad gubernamental) para lograr su cometido y desarrollarse.

*E9 "...nosotros tenemos toda la inexperiencia portuaria contra el otro consorcio que lleva ya muchos años de funcionamiento, y esa experiencia en lo que respecta a puertos pesa a la hora de sentarse a hablar del tema portuario. Ellos tienen todos los conocimientos y todos los contactos de muchos años de funcionamiento que uno que recién se inicia, siendo inexperto, está recién empezando a conocer el rubro, como se dice en la faceta comercial".*

*E10 "...las patas que integran el consejo consultivo no son patas que por ahí entiendan, sin herir susceptibilidades, que entiendan de la cuestión. Porque para entender tendrías que ser un privado que es otra velocidad, otras reglas, otras cosas, otros tiempos".*

La situación social de la organización, deja entrever una estructura motivada y dinámica, pero con poco conocimiento de la temática portuaria, lo que puede dificultar la correcta ejecución de las tareas, y del accionar portuario por parte de los miembros del Consejo Consultivo, frente a problemáticas, como la que vive hoy en día la delegación. Esto puede ser un indicio, entre otros factores relevantes, del por qué, se tienen expectativas de cambiar y mejorar la situación, pero no se puede concretar dicho fin. Lograr un equipo motivado y, sobre todo, capacitado para trabajar, figura como unos de los objetivos sociales principales a los que se debe prestar suma atención, en pos de lograr un accionar eficaz de la organización (Doerr, 2010, 2011).

## ¿Cómo se percibe la situación institucional actual de la DPCR?

- **Delegación Portuaria de Coronel Rosales: dependiente de la Subsecretaría de Puertos de la Provincia.**

La **Delegación Portuaria de Coronel Rosales, al ser dependiente de la Subsecretaría de Puertos de la Provincia**, está en manos de la autorización de provincia para poder decidir acerca de cualquier cuestión.

*E2 "Institucionalmente somos una delegación dependiente de la subsecretaría de actividades portuarias, dependemos de ellos en cuanto todo tipo de estructura".*

*"Decidimos en función a la autorización o no de provincia".*

*E5 "Puerto Rosales hoy es un puerto provincial".*

Asimismo, la **Jurisdicción marítima del mismo, la tiene el Consorcio de Gestión del Puerto de Bahía Blanca (CGPBB)**. A través de la ley 11414, en la cual se crea el consorcio de Bahía Blanca (BB) y Necochea (entre otros), el Puerto de BB, pasa a ser el dueño de todas las tierras en materia portuaria, es decir, que todos los puertos que se quisieran incorporar o poner dentro de la ría de BB, se le debe pedir permiso a la autoridad portuaria de BB. También, la ley marca que es el que tiene que manejar el dragado y la transitabilidad por el canal principal de acceso a los puertos.

*E5 "...cuando se arma el consorcio del Puerto de BB, el ámbito acuático que le dan al consorcio de BB rodea a PR, y queda sujeto a las decisiones de ese consorcio y no de PR". "La ley que se está queriendo crear ahora modifica la ley del puerto del consorcio de BB, porque el mismo tiene jurisdicción sobre el territorio marítimo que está frente al distrito de Coronel de marina Rosales, y termina en el límite con Monte Hermoso".*

En relación a esta condición de **dependencia con la autoridad provincial y con el CGPBB**, los agentes también advierten que de alguna forma esto se tiene que **revertir, buscar alternativas para demostrar que el puerto vale** y que se pueda desarrollar a futuro pese a las trabas existentes. Insistimos en que, pese al desanimo de los miembros entrevistados, **se percibe voluntad para seguir trabajando y tomar las dificultades como desafíos** y no como meros obstáculos.

*E13 "Pero cuando ves que la lucha es tan desigual pasa esto, que por ahí lo que vos decís, el árbol no te deja ver el bosque...tenemos empezar a trabajar en otro tipo de estrategia para poder cambiar, si bien hoy en lo inmediato no tenemos la autonomía ver de qué manera podemos seguir desarrollando el puerto".*

*E9 "...yo creo que esos son también los desafíos que nosotros tenemos. Empezar a hacer un camino estratégico que nos sirva tanto para el desarrollo del puerto, de zona franca, y para los desarrollos a futuro; que no sea acotado a esto sino pensando en los próximos 100 años de vida del distrito de CR. Pensar en largo plazo, que no sea un proyecto a corto plazo, sino que se piense en un eje de desarrollo".*

- **Administración: Procedimental y simple, pero con ineficiencia y falta de gestión.**

Los entrevistados manifestaron que la **mecánica de trabajo** es básicamente **procedimental y administrativa**, no dando mayores dificultades al trabajo diario en sí mismo.

*E2 "No deja de ser una administración del ESTADO, que prácticamente son procedimientos. Vos dependes del Estado Provincial y le tenes que rendir cuentas del manejo de la delegación, de lo que se hace, entradas y salidas, son procedimientos". "Y desde gestión se trabaja con el organigrama de la administración que ya está, y se pide desde la subsecretaría".*

*E9 "...Hoy nosotros vemos al puerto, desde una cuestión más administrativa, desde la notita que viene de provincia, la que nos contestan, la que nos dicen." "...acá todo se hace con las formas del Estado".*

A pesar de lo anterior, los agentes hablaron de **ineficiencia, falta de gestión** en la organización de la DPCR.

*E8 "Hay ineficiencia, la falta de gestión".*

Al ser, **la DPCR**, dependiente del Estado, **factores sociales**, como **la existencia de recursos humanos poco capacitados y multifuncionales**, y **la poca experiencia en la temática portuaria por parte del consejo consultivo**, contribuyen a la **ineficiencia** antes señalada.

A su vez, el hecho de tener una **mecánica de trabajo administrativa, no dinámica y ni empresarial**, es visto como positivo en el sentido que hace a una forma simple y procedimental de trabajo, pero también, se lo considera como negativo para algunos de los miembros del consejo consultivo, porque potencia la visión cortoplacista mencionada en el apartado anterior: **una visión cómoda, que no favorece a generar una mirada y una gestión más de negocio y de largo plazo, es decir, una planificación estratégica en pos de desarrollar el puerto.**

*E9 "Lo que pasa que, en eso también vamos a tener que tomar una mecánica de trabajo que sea más dinámica y ejecutiva, y verlo desde un rol más empresarial como lo hace BB y no como un rol más desde lo administrativo como se hace en PR. O sea, cambia el concepto".*

*E13 "Realmente hoy falta todo tipo de organización en lo que respecto al manejo y planificación, no tenés nada, no podes hacer absolutamente nada".*

En este sentido, es menester destacar, que entre la mayoría de los entrevistados se manifestó el deseo de buscar un **cambio de pensamiento de gestión**, pensar en una **visión empresarial y estratégica de largo plazo**, con mayor dinamismo, materializada en planes y proyectos.

*E9 "Yo creo que hay que empezar a darle unas pinceladas de una cuestión más empresarial, de negocios, y no tanto de una cuestión administrativa".*

En esta cuestión, sólo hay un actor que habla de que se está haciendo un Plan Director y un Plan de Negocios para PR, para llegar al fin, pero luego no hay ningún otro discurso que hable del modo y del medio, para conseguir lo antes expuesto. Sólo se exponen deseos, más que ideas que hablen del cómo lograr eso que se quiere.

*E7 "Estamos trabajando en este momento en el desarrollo de un Plan Director y un Plan de Negocios para PR. Sin esas cosas, sin estas dos puntas que son necesarias para poder salir a decir bueno hemos completado nuestro proyecto de PR, no estaríamos en condiciones de salir a "vender" nuestro puerto".*

Esto puede dar idea, más que de inconsciencia acerca de toda la cuestión en sí, de **incapacidad o inexperiencia en los agentes que no hablan del cómo llegar a eso que se quiere.**

Asimismo, el ser una delegación portuaria dependiente del Estado incide, además de lo antes dicho, en que existan muchas **trabas burocráticas** que hacen a **la ya mencionada ineficiencia, obstaculizando posibilidades futuras de negocios**, contribuyendo y potenciando el **desánimo** generalizado dentro de los miembros de la DPCR.

*E9 "Somos una delegación provincial y muchas veces el Estado es tan burocrático, que en vez de sumar resta a la hora de traer proyectos, emprendimientos, de que las empresas tomen decisiones porque el Estado se demora tanto que uno va a donde hay un consorcio privado porque es mucho más ejecutivo...La burocracia te termina generando un obstáculo a la hora de las decisiones".*

*E10 "Porque las reglas de las provincias a los armadores privados no les convence, entonces les escapa, no quieren cerrar con la provincia, buscan algo más expeditivo, y algo más expeditivo, algo más rápido y más seguro se podría lograr si se tuviera la autonomía del puerto (...)"*.

- **Lucha por la Autonomía Portuaria de la DPCR: Se concibe a la misma como una herramienta de desarrollo portuario de Coronel Rosales (CR).**

Se encontró consenso en cuanto a que la mayoría de los entrevistados, visualiza a la autonomía como una **herramienta para contribuir con el desarrollo de CR y, en definitiva, de la región.**

*E1 "La autonomía es una Herramienta para el Desarrollo del Puerto de CR".*

*E5 "Se sabe que la autonomía y posterior creación del consorcio son un medio para el fin último que es el crecimiento y desarrollo portuario".*

*E10 "[con la autonomía se persigue]...el fin último [que] es el Desarrollo Portuario. Esto es así, primero la ciudad y después es la región".*

Asimismo, se observaron algunas diferencias y matices, en lo que los agentes entienden son las implicancias específicas de la autonomía, en términos de lo que abarca y representa. En tal sentido, se mencionó que **la misma, es una descentralización meramente administrativa:**

*E4 "La autonomía hace a una descentralización administrativa y el consorcio es una parte netamente administrativa, que se administre los recursos de manera local, que no significa discreción".*

También, hubo quienes se expresaron de manera más amplia y sostuvieron que la **autonomía implica ser dueños del propio puerto**. Y ser dueño, es entendido como un cambio, una independencia de funcionamiento del puerto, **una situación en la que, al no depender más del Estado Provincial, no existen trabas burocráticas y se tiene un manejo de los propios recursos, con impacto en la cuestión operativa del puerto**.

*E3 "Y el solo hecho de ser autónomos ya es importante para el puerto porque se tomarían las determinaciones acá, que es lo que realmente hace falta, se perderían las trabas que impone la burocracia, las decisiones se toman a nivel local".*

*E7 "...y tener la autonomía va a significar tener la escritura de tu casa, y si pasamos a ser dueños del puerto, vamos a manejar los recursos que tenemos".*

*E11 "Nosotros no podemos resignar como puerto, la autonomía va a pasar fundamentalmente por la operatividad. Para poder nosotros sentarnos con el dragador y decir yo quiero 30 mts pies de calado a 10 mts del muelle".*

Así, se destacó también que, la **autonomía es visualizada como una herramienta fundamental que afecta a decisiones estratégicas, en el sentido de poder, a través de la misma, manejar las condiciones de las negociaciones, con otra perspectiva**.

*E13 "Afectaría en cuanto a decisiones estratégicas, en cuanto a poder manejar el negocio como propio, con todo lo que eso implica, porque hoy cobramos ingresos que depositamos, pero no tenemos ningún tipo de manejo, tenemos que pedir permiso para todo. Cosas que son fundamentales hay que pedir y es toda una burocracia".*

La autonomía se relacionó también a una cuestión de **federalismo que debe cumplirse**, se quiere que la plata que se recauda se reinvierta en el puerto y así se vuelque en una cadena productiva, **destacándose además la obligación que tiene el Estado Provincial de apoyar a la delegación**. Así, algunos hablan de **la autonomía como un derecho, como un deber del Estado Provincial**.

*E5 "Y nosotros queremos que el federalismo se cumpla como debe ser, donde todos tengamos nuestra parte, en igualdad de condiciones y donde tengamos la autonomía económica".*

*E10 "...esto no es una negociación de dos privados. No, no. La provincia tiene el deber, si vos te pones a hilar fino, de darte una mano".*

Estos testimonios coinciden con lo que dice la *"Ley 24093 Y EL NUEVO RÉGIMEN LEGAL DE PUERTOS EN LA REPÚBLICA ARGENTINA. Transferencia de los puertos a las Provincias"*. La misma habla de que estos entes autónomos, van a determinar sus propias

tarifas, y están obligados a reinvertir en cada puerto las utilidades de su gestión, lo que significa no depender de las directivas de los gobiernos provinciales o municipales, ni poder derivarles los ingresos o utilidades a las arcas fiscales, es decir, un sistema de autogestión operativa, administrativa, económica y financiera; sin las trabas burocráticas que imponía la provincia. En este sentido, se ve que los agentes entrevistados parecieran manifestar claridad en cuanto a lo que representaría la aprobación del Proyecto de Ley para conseguir la autonomía de la DPCR.

Cabe resaltar además, que dentro del diseño del Proyecto de Ley para lograr la autonomía de la DPCR, se pide un **resarcimiento histórico-económico** de 3000000 de pesos durante cinco años, como modo de compensar-según el punto de vista de los entrevistados- lo no invertido por provincia durante años anteriores.

Asimismo, los agentes hicieron mucho hincapié en que se quiere crear una **comisión mixta entre los consorcios de Bahía Blanca (BB) y Coronel Rosales (CR)**. Es decir, en el Proyecto de Ley para lograr la autonomía de CR, se reclama que además de la misma y del resarcimiento antes mencionado, se cree un ente superador de ambos consorcios, para resolver las problemáticas que se presenten en la ría de la BB, **en igualdad de condiciones**. También, se pide que la cabeza del consorcio del Puerto de CR sea un representante del Estado, habiendo así prevalencia de lo estatal sobre lo privado. En las siguientes citas se refleja lo dicho:

*E1 "...para lograr IGUALDAD DENTRO DE LA RÍA, ambas, institucionalmente es necesario la creación de un consorcio similar al de Bahía Blanca para igualar la balanza institucionalmente. Que esas dos instituciones, puede haber una institución superior, o que aúne criterios en comunes de las mismas, como puede ser una comisión mixta entre ambos consorcios, que puedan determinar temas en común o problemáticas a resolver común dentro de la ría de BB, pero en igualdad de condiciones".*

*"(...) en este nuevo consorcio lo que se está pidiendo es que tenga una mayor presencia estatal que privada..."*

A su vez, se insiste en que la creación de **la comisión mixta apunta a una complementación e integración** y no a una Anexión con Bahía Blanca.

*E8 "...insistimos, por ejemplo, en manejar el Hinterland Portuario de manera Mixta, a través de la toma conjunta de decisiones, sobre todo el uso y manejo conjunto de esa tasa de uso de vías navegables. Acordar determinadas pautas con BB, quizás el tema es profundizar en un proyecto de complementación y mostrar la convicción en cuanto a la decisión que se tiene del perfil de puerto que se quiere. Insistir en la complementación y no en la competencia".*

Dentro de este contexto, se desea en paralelo, un **acompañamiento de la provincia, la nación y sus agentes**, y una decisión fuerte de la dirigencia política local, una actitud y **compromiso político del dirigente y cabeza del municipio**, es decir, del intendente. En este sentido, además del sostén que se espera del gobierno provincial, se busca un **apoyo de la región** que apunte a lograr una **mayor concientización y compromiso del ciudadano rosaleño** acerca del puerto. Se quiere también, potenciar el funcionamiento del puerto con la presencia de la Zona Franca BB-CR, el Parque Industrial, y potenciar así un futuro **POLO DE DESARROLLO**.

*E12 "De la mano de la zona franca, de la mano de una zona industrial planificada que puede estar próxima al zona franca y del puerto. Digamos es un futuro polo de desarrollo que puede ser realmente muy interesante, y esta la visión que tenemos que tener, no tenemos que mirar solamente al corto plazo, tenemos que mirar el mediano y largo plazo y ver bien a qué es lo que se apunta".*

Cabe resaltar que en esta cuestión, la **actitud** de los entrevistados, fue bastante reacia, **descreída y desesperanzada**. Con sus gestos, volumen de voz, y manera de referirse al asunto, se pudo percibir que no se cree que esta lucha sea algo posible, que sea viable de conseguir en el corto plazo, sino más bien, que es una cuestión muy difícil de pelear y de poder llegar a vislumbrar algún resultado positivo relacionado a lo que se apunta.

*E5 "Y después que tenemos eso, debemos tener el acompañamiento de la provincia y nación para que todo lo que pueda desarrollarse en nuestro puerto sea avalado y respaldado, y tengamos que discutir las cosas que se hacen en la ría de la BB los que la integramos". "(...) pero también para eso hay que tener un acompañamiento político, una decisión política de quien es el jefe político del distrito".*

Resaltamos además que, **parte de las cuestiones antes mencionadas, implican cambiar el estado de ciertos factores que, actualmente, limitan el avance de puerto**. De esta manera, **los agentes entrevistados aseguran que, con el logro paralelo de la autonomía portuaria y el logro de las demás cuestiones deseadas-, el puerto saldría adelante**. Sin embargo, es menester preguntarse aquí, en primer lugar, si lo anterior se puede lograr de forma paralela, o si dichos factores obstaculizantes, no son limitantes también de conseguir la autonomía misma. En las reflexiones finales, se volverá a este punto con más detalle.

Finalmente en relación a la temática tratada en este apartado, los agentes entrevistados, hicieron referencia a lo que la provincia les ofrece como respuesta al **Proyecto de autonomía** diseñado. Justamente, el testimonio general manifiesta que la **provincia le ofrece poco y nada** en relación con lo que se pretende, es por eso que también, se justifica la existencia de un clima de poca motivación y cansancio, tal como ya fue mencionado.

*E7 "No estuvieron de acuerdo con la comisión mixta."*

*E10 "Ahora la provincia en la ley te dice, en la ley que nos quiere hacer firmar para nosotros ser autónomos, nos dice no te sentás con BB a negociar nada de la ría, o sea que eso lo va a seguir manejando BB, y vos por lo que genera el puerto me das el 5%".*

A pesar del desanimo, se rescata igualmente, los **deseos existentes de buscar la complementación con el CGPBB y las aspiraciones manifestadas por cambiar la situación actual de la DPCR.**

- **Relación puerto-ciudad: Divorcio entre la ciudad y el mar, pero con conciencia de la necesidad de revertir el mismo.**

Todos los agentes hicieron referencia a un **divorcio entre la ciudad y el mar**, en el que la ciudad no mira al mar, no le da importancia, ni lo percibe con un rol estratégico, como parte de un Plan Estratégico de desarrollo para la ciudad.

*E6 "Punta Alta no mira al mar". "...no hemos encontrado un nuevo paradigma hacia el puerto..." "...no hay instalada en la comunidad una consciencia marítima".*

Además, los agentes entrevistados manifiestan como **factores causantes de dicho divorcio del puerto con la ciudad**, los siguientes:

-El hecho que Punta Alta sea una **ciudad Estado-dependiente.**

*E9 "Somos una ciudad Estado-dependiente (...)". "Hoy veo que la gente está más preocupada porque sus chicos estudien y que en línea general los que se capacitan y preparan se van de la ciudad porque la ciudad no le ofrece alternativas...La ciudad no se preocupa por estas cuestiones porque está acostumbrada a esa comodidad que le da el Estado". "(...) a mí siempre me preocupa la concepción cultural que tiene la ciudad. Que es muy de papelito".*

*E11 "Nosotros tenemos que casi el 85% del trabajo está dado por el Estado Nacional, provincial, municipal, y solamente entre el 15 y el 20 % ponele por el sector privado".*

- Y el hecho de ser, además, una **ciudad funcional al pensamiento militar**. Esto, debido a que por muchos años se vivió gracias al empleo que generó la Base Naval Puerto Belgrano (BNPB), situada en las cercanías de la ciudad de Punta Alta.

*E6 "...somos muy funcional al pensamiento militar. Esta es una ciudad vertical". "El pensamiento del militar subalterno, es un oficial que todavía se extiende a distintos sectores que me parece, el hegemónico en esta ciudad, es comprarse o hacerse una casa, comprarse un buen auto, darle estudios a sus hijos, y si es posible hacerse un viaje aquí o al exterior. Y esa es su vida".*

*E7 "...no nos tenemos que olvidar de que PA siempre vivió de la Base Naval, lamentablemente nuestras empresas, nuestros empresarios vivieron de espaldas al desarrollo de PA".*

Asimismo, al ser una ciudad de pensamiento militar-vertical por ser dependiente de la Base Naval, en Punta Alta, reside mucha gente de diferentes partes. Así, existe mucha **disgregación social, poco consenso**, poca convicción e interés por parte de los ciudadanos de apuntar hacia un mismo lugar en pos de favorecer el desarrollo de la ciudad.

*E9 "(...) es por ahí la ciudad que nos toca vivir...No hay un convencimiento fuerte...hay mucha disgregación social en la ciudad. Es una ciudad que, por su conformación social, hay mucha gente que no es de acá, y no le interesa realmente la ciudad donde le tocó vivir. Y es una ciudad, que en sus orígenes, no fue así. Había mucha producción también privada. Estaba el Estado, sí, pero también había mucho impulso desde lo privado. Y eso con el tiempo se fue perdiendo".*

*E12 "Yo como auto-crítica te puedo decir una cosa, no siempre los rosaleños hemos pateado para el mismo lado (...) de alguna manera no siempre los rosaleños teníamos el mismo proyecto de ciudad".*

La suma de los factores antes mencionados, hace que Punta Alta sea percibida por los entrevistados, como una **ciudad individualista** en la que se está **cómodo con lo que se tiene**.

*E9 "Si la ciudad fuera diferente, se daría como la gente de Sapala que cuando fue el problema de YPF salió toda la gente a pelear a la calle por algo. Acá no se pelea porque se está cómodo, se tiene unas buenas vacaciones a fin de año, los sueldos son relativamente buenos, la jubilación llega sí o sí, la obra social mal o mal está, se tiene posibilidades de crédito, de acceder a una casa, a un auto, entonces se está cómodo...Encima en PA tampoco hay grandes niveles de desocupación, que los comercios funcionan como están, entonces se dice para qué vamos a pelear por más, si con lo que tenemos estamos bien, y no debería ser así pero bueno...".*

De esta manera, los agentes dejan constancia de una **falta de visión de largo plazo** en la ciudad, de una **falta de planificación** en pos de lograr el desarrollo de la misma y, esto

hace que el ciudadano rosaleño no perciba la DPCR como un eje estratégico de desarrollo. Directamente, **se tiene poca o nula visión y ambición de desarrollo en la ciudad**<sup>13</sup>.

*E6 "...es una ciudad que no necesita de Planificación".*

*E8 "Así pasa con todo lo que hables de Desarrollo, no solamente el puerto, no hay mentalidad de Desarrollo acá".*

*E13 "Y acá parece ser que en esta ciudad nosotros mismos somos nuestros propios enemigos... Tenemos un vuelo bajito, como la perdiz".*

Finalmente, por ser, la DPCR, un tema que se está debatiendo y tratando hace ya varios años, sin lograr avances mayores, desde la visión de los agentes entrevistados, existe mucho **descreimiento entre los ciudadanos**.

*E6 "Lo hemos manoseado, en el mejor de los sentidos muchos; y en el sentido utilitarios otros, lo hemos manoseado tanto que es muy difícil recuperarlo como bandera...el tema de las expectativas, de las ansias ya pasó. Hoy quiere ver algún tipo de hecho en concreto respecto a eso".*

*E13 "Y en la gente, más que falta de concientización, hay un descreimiento muy grande...cuando un tema durante tantos años ha sido tan manoseado y los resultados han sido totalmente negativos, es obvio que el común no crea a no ser que no esté viendo lo que está pasando".*

Es menester resaltar que, entre los actores interrogados, hay conciencia de que se **necesita revertir dicha situación, generar alguna alternativa para que se lubrique este alejamiento de la ciudad con el mar, y para que se genere una mirada más empresarial en CR, que apunte a lograr un desarrollo de largo plazo en la ciudad**.

*E7 "Entonces, todo eso que estaba armado y que estaba funcionando, nadie pensó que un día eso se iba a caer, y hoy se cayó. Entonces hoy nos estamos dando cuenta que necesitamos generar otro tipo de actividad o comenzar con el desarrollo de PA".*

*E9 "No se tiene una mirada empresarial en PA. Hay que concientizar que existe la Responsabilidad Social Empresaria, no solamente lo que busca la empresa es la rentabilidad, sino la sustentabilidad del espacio del personal y en el tiempo de la empresa".*

*E11 "Hay que seducir a la gente de que otra posibilidad de ciudad es posible, me resisto a pensar que va seguir con ese pensamiento cómodo y militar. Y hay que desarrollarlo desde la visión que tenga y transmita el dirigente político".*

---

<sup>13</sup> Este factor que habla de una concepción social y cultural arraigada a la ciudad rosaleña, podría también haberse incorporado dentro de la dimensión social, pero al guardar estrecha relación con el concepto "relación puerto-ciudad", específicamente tratado en la dimensión institucional, y luego de un análisis y consulta con el Licenciado Doerr, se decidió ubicarlo dentro de esta dimensión, en pos de realizar un texto coherente e integrado.

De esta manera, los fragmentos antes expuestos demuestran que surge como gran obstáculo al Desarrollo Portuario y de la ciudad, la existencia de un **divorcio entre la ciudad y el puerto** mismo. Esto a su vez, tiene una **causa de fondo: la ciudad es una ciudad dependiente del Estado, tiene una visión vertical-militar, sin una mirada de largo plazo en pos de lograr el desarrollo de la misma**. Más aún, pareciera que **no se tiene ambición de desarrollarse** a través de una planificación y de la acción conjunta de manos privadas y públicas. Por el contrario, el 85%, casi el 90% del empleo, está en manos públicas.

Ese hecho hace a uno de los principales obstáculos- sino es el principal- del desarrollo de la Delegación Portuaria de CR, que a su vez coincide con lo planteado por la literatura, y es que: la competitividad de los puertos ya no depende solamente de su propia infraestructura y del equipamiento, sino que también se necesita de un compromiso entre el puerto y la ciudad, de un gesto conjunto en favor del mar. Es así, que **hoy en día, en materia portuaria, el compromiso entre la ciudad y el mar debe ser el lazo para que ambos se desarrollen y se retroalimenten** (UNCTAD, 1996). Esto es, hoy en día, lo que se percibe, está fallando en la DPCR, entre otras cosas.

Desarrollar y forjar la conciencia de la comunidad portuaria, para así tener un apoyo y respaldo activo y sostenido de la misma, figura como uno de los principales objetivos institucionales para sacar adelante a ambas partes (Doerr, 2010, 2011).

De esta manera, y pese a la conciencia de la necesidad de revertir esta situación, **este divorcio de la ciudad con el mar es un hecho, y consideramos que es un factor clave en la problemática actual de la DPCR**.

- **Fragilidad y poco peso político del Partido de Coronel Rosales.**

La mayoría de los agentes entrevistados habla de una **Fragilidad Política del Partido de Coronel Rosales (CR)**, ya que, la existencia de diferentes partidos políticos en CR, ha

hecho que primen diferencias de ideas partidarias sobre el objetivo común y final, que debería ser, el desarrollo de CR y la mejora en el bienestar de su comunidad. De esta manera, a lo largo de los años, pareciera evidenciarse que no hubo un eje de política común como debería haber existido, independientemente del gobierno de turno y del modelo de Estado que estuvo en cada momento. Se deja entrever así, que pareciera existir **poco convencimiento** y una **debilidad en el pensamiento conjunto, no habiendo precisamente, un proyecto político unificado.**

*E1 "En BB el plan estratégico se siguió independientemente del partido que estuvo, se criticará en cada gestión lo que se tenga que criticar, pero el trazado de a dónde se quiere ir de fondo está; acá no".*

*E6 "El tema es el convencimiento y la fortaleza del pensamiento que se manifiesta y se transfiera. Cosa que hoy en día no está".*

*E11 "El tema pasa por la fragilidad política nuestra, hasta que no tengamos un peso político relevante y un proyecto político diferente de ciudad, que lo defienda sobre y principalmente la cabeza del distrito, obviamente no vamos a tener la posibilidad de pelearlo."*

A su vez, una manifestación importante y concreta de dicha fragilidad **es la disociación actual que existe entre la lucha que se está ejerciendo en la DPCR por lograr la autonomía, y el accionar del municipio que va en contra de la misma [lucha]. Según los agentes, no se ve un compromiso ni convicción de defender el puerto por parte del dirigente político actual de CR.** Éste no le da al mismo una importancia estratégica en cuanto a ser parte esencial dentro de un Plan de Desarrollo de la ciudad.

*E13 "(...) Pero lamentablemente, hay una disociación entre lo que es el municipio y el puerto en cuanto al logro de la autonomía, en cuanto al desarrollo, en cuanto a la problemática. Hay una disociación, que es lo que ha existido a lo largo de muchos años, que es lo que ha generado que esta ciudad no avance".*

*E5 "Cuando no hay un acompañamiento firme de quien conduce el distrito, el resto nos ve débiles".*

*E11 "(...) Provincia misma con las notas nuestras que le hemos mandado, mostrándole de que había proyectos factibles a hacerse en el puerto nos rechazó y en algunos casos ni pudimos llegar a provincia, por qué, por la poca convicción y fuerza política ejercida por la cabeza del distrito a las autoridades provinciales pertinentes".*

A su vez, este **factor se relaciona y se potencia** directamente **con** la condición de **ciudad Estado-dependiente** que fue detallada más arriba y que se traduce, en que la misma

no se plantea un desarrollo mayor puesto que, según la percepción de los entrevistados, la ciudad es conformista.

E13 "(...) los dirigentes políticos que nacen son de nuestro propio riñón. Evidentemente no existen grandes ambiciones. Hoy tenemos una ciudad muy individualista y fundamentalmente Punta Alta es individualista y conformista".

Así, tanto la **fragilidad política acentuada –de acuerdo a las opiniones de varios de los entrevistados- por el poco compromiso del intendente** antes descrito, como el hecho de ser una **ciudad relativamente pequeña, con poca incidencia en las votaciones electorales**, entre otros factores menos importantes, contribuyen a que el Partido de Coronel Rosales tenga **poco peso político para que sus pedidos sea tenidos en cuenta por la provincia**.

E5 "Punta Alta TIENE POCO PESO POLÍTICO".

E13 "(...) tenemos que lograr convencer a la provincia de que acá existe factibilidad de un desarrollo muy grande. Pero también son decisiones políticas. No solamente acá interviene lo económico, sino también mucho lo político. Y como justamente nosotros no tenemos peso político, eso nos juega muy en contra...o sea no tenemos peso político en cuanto a cantidad de votos, y no tenemos peso político en cuanto hoy no tenemos un gobierno de la misma ascendencia política que la provincia y además, porque bueno por tamaño y hasta por calidad de personas, porque sinceramente, vos miras el concejo deliberante en PA, hoy o hace 10 años atrás, y miras el concejo deliberante de BB, y te das cuenta que hay un nivel de cultura y de capacitación muy diferente, y lo digo con todo respeto esto".

Esta realidad [poco peso político], los actores afirman que se refleja justamente, en el hecho que **no se tiene un acompañamiento firme ni de la provincia, ni de nación**.

E5 "Por toda la historia vivida no podemos llegar la autonomía real porque nadie tiene, ni el gobernador, ni el ministro, ni los que están a cargo de la subsecretaría administrativa de puertos de la provincia de Bs As, tiene la decisión política de darnos la autonomía en serio".

E9 "(...) no hemos tenido el acompañamiento que nosotros hemos pretendido, desde los sectores políticos provinciales al día de la fecha".

Como dato adicional y muy relevante en nuestra opinión, **un solo agente declara lo opuesto a todos los demás**. Este testimonio pareciera romper la homogeneidad **en el discurso**. Se pone en relieve que la **fragilidad y disociación política antes detallada**, está ejerciendo **un papel obstaculizador** a la hora de ir para un mismo lado, de apuntar hacia un Plan Estratégico de Desarrollo.

E7 "El intendente tomó el compromiso, igual que el compromiso que se tomó el gobernador frente a todos los integrantes de la comunidad de PA, el intendente dijo quiero la autonomía de Puerto CR, porque él llevaba la palabra y el gobernador dijo me comprometo a que van a tener la autonomía del puerto, ahora les tiro la pelota a ustedes, se tienen que poner a

*trabajar. Entonces para elaborar esto que yo te decía si la municipalidad no tomaba a su cargo esta realización todavía estamos esperando que decida el consejo".*

- **La historia cuenta: la guerra perdida por los franceses y el Estado de Bienestar, se perciben como factores desencadenantes de la realidad actual.**

Cabe señalar que los agentes mencionaron a la **guerra perdida por los franceses como un factor desencadenante** del posterior crecimiento del Puerto de Bahía Blanca sobre Ingeniero White.

*E6 "La guerra, la perdieron los franceses en la segunda guerra mundial que eran operadores de este puerto, los ingleses que tenían el puerto de White potenciaron ese puerto. Y después quedaron actividades menores".*

*E7 "Creo que hubo una guerra que explota y esta gente levantó todo y se fue y también Bahía ya había empezado a pesar".*

Otro factor relevante, que contribuyó a la realidad actual de la DPCR, fue la aparición de la figura del **Estado Bienestar que anestesió cualquier posibilidad de gestión privada** en el mismo. A partir de ese momento, se fueron gestando diferentes hechos y realidades que fueron culminando en la dependencia con el Estado Provincial y con el Puerto de Bahía Blanca, en la falta de compromiso histórico por parte de la ciudadanía y la falta de convicción política ya descripta anteriormente de hacia dónde se apunta como ciudad. Es decir, lo que se observa luego de analizar las entrevistas es que son todos factores que influyeron y siguen influyendo en la situación actual de la Delegación Portuaria de Coronel Rosales.

*E1 "(...) en realidad la ciudad es una ciudad que en los últimos 50 años le dio la espalda al mar, y que de a poco se está reencontrando con el mar. **Eh desde el momento en que el Estado cubrió todas las necesidades generó un Estado de Bienestar hasta un punto anestésico digamos de cualquier espíritu emprendedor privado**".*

*E11 "PA, alrededor del año 30 tenía el 50% del PBI, provenía de la actividad privada y la otra mitad de la actividad pública, a partir de la década del 40 se redujo la actividad privada y amplió la actividad pública. Eso nos dio la estabilidad, nos dio el bienestar, bárbaro pero ahora que vemos que el país se desarrolla, las regiones cercanas (Torquinst, Olavarría, Tres Arroyos, BB ni te cuento) crecen y nosotros estamos estancados".*

Luego de analizar los datos y la información obtenida de la situación institucional, interpretamos en este trabajo exploratorio que, la capacidad de asegurar que el funcionamiento de la DPCR, la asignación de roles y los cambios de organización en la actividad portuaria sean oportunos, eficientes y efectivos, se pone en tela de juicio. Los

testimonios anteriores reflejan que, dadas las condiciones actuales, es difícil que se pueda dar la adaptación eficaz de la organización a los cambios del mercado y el entorno que la sustenta (Doerr, 2010-2011). Todos los factores antes nombrados hacen y dan cuenta de una **debilidad institucional** que afecta a toda la estructura Delegación Portuaria de CR.

A pesar de eso, es menester recalcar nuevamente que, dichos testimonios también reflejan que se tiene noción de la problemática, de la situación complicada en la que se encuentra la DPCR, de los factores involucrados y, así y todo, se expresa la voluntad de revertir dicha situación, aunque no se tenga en claro el cómo.

En el apartado dedicado a las Conclusiones, profundizaremos la información recabada en esta dimensión, ya que consideramos que dentro de ella, se encuentran los factores fundamentales que hacen a la problemática actual de la DPCR.

## ¿Cómo se percibe la situación ambiental actual de la DPCR?

- **Existen sistemas de seguridad internacional y de calidad, sin embargo se manifiesta que hay incumplimiento de una norma de control de acceso.**

Aquí los agentes han hecho referencia a que en la delegación, existen sistemas de seguridad internacional y de calidad.

*E2 "Tenemos sistemas de seguridad, **de calidad, las normas de ISO por ej.**"*

*E3 "(...) Acá también en un futuro se crearán comisiones, se estudiará cuáles pueden ser las posibles contaminaciones, que controle, pero hoy en día no tenemos problemas". "(...) Hay controles. Existen también, ONG que son las encargadas de controlar el tema de contaminación".*

*E4 "En la provincia está el OPDS, que está encargado de la parte ambiental de la provincia de Bs As, está con el tema de la contaminación de la ría, si se viene alguien a radicar acá, se exige que cumpla con la normativa que le exige política ambiental. Tanto si sos privado como siendo de provincia se pide y se le exige".*

Sin embargo, se manifiesta el **incumplimiento**, por una cuestión administrativa, **de una norma de control de acceso**, que puede hacer que se catalogue a la DPCR como sucia.

*E4 "...hay normas de seguridad que no la estamos cumpliendo, nosotros tendríamos que tener un control de acceso que no tenemos, un control de la mercadería que entra y sale que no lo tenemos, y eso repercute de manera inmediata por considerarlo puerto sucio".*

Asimismo, también entre los entrevistados se manifiesta que la **actividad portuaria del CGPBB**, sí aparece como una **fuentes de contaminación debido a su actividad no discrecional**.

*E3 "Yo soy de White y estoy sufriendo la contaminación que generan las empresas del puerto. Es lamentable, pero bueno el consorcio a lo que aspira es que cada vez sea más grande y quizás obvia lo que podemos pagar nosotros, los que vivimos cerca".*

*E8 "Mira te digo más, para que te des una idea de la falta de consideración que tiene Bahía Blanca como vecinos, ellos plantearon que en el pliego licitatorio que el refulado lo iban a tirar en las costas de baterías, y vos te crees que le preguntaron a alguno de acá, imagínate que eso te cambia todas las variables, desde cualquier punto de vista, del visual porque vas a ver el barro, desde el punto de vista ecológico. Yo digo te crees que preguntaron".*

- **A futuro debería considerarse la importancia de contar con un muelle transparente para disminuir la contaminación.**

En relación al tema de la contaminación, a **modo de prever**, los agentes revelan la **necesidad de contar con un muelle más grande y transparente**, ya que contribuye a disminuir la contaminación.

*E8 "Seguimos teniendo desventajas como es el muelle pequeño que tenemos, no hay un muelle conectado, es un duque de alba fijo, muelle no transparente, entonces el acceso no es directo. El muelle transparente ocasiona menor contaminación y menos costo a largo plazo".*

- **Conciencia de que el Desarrollo Sustentable es el norte a seguir.**

Finalmente, pero no menos importante, se destaca el fin último que se está buscando desde los miembros del Consejo Consultivo de la DPCR: **el Desarrollo Sustentable, procurando así, el menor impacto negativo al medio ambiente.**

*E1 "Buscamos un Desarrollo, dentro de todo SUSTENTABLE, que tenga el menor impacto en lo que es también el Ambiente. Porque también hay que tener en cuenta que nosotros tenemos una experiencia, que todo lo malo que se ha hecho en el polo de desarrollo que se ha*

*generado en el Puerto de BB, lo sufrimos nosotros, toda la contaminación, los vientos predominantes vienen hacia nuestra zona, nosotros somos los perjudicados. Bueno nosotros no queremos sumarle más a eso. El DESARROLLO nuestro no es un desarrollo a cualquier precio. Por eso es tan complejo”.*

La situación actual ambiental muestra que, **debido a su actividad estable y de poca escala, no se tienen mayores problemas**, se habla de que se cumplen normas de calidad pero que, por una cuestión administrativa, no se está cumpliendo con un requisito que es el control de acceso. Se supone que con el correr de los meses esta infracción se debería solucionar.

Así, la actividad portuaria no discrecional del Puerto vecino de Bahía Blanca y la falta de control de seguridad, son las dos únicas variables que, desde la perspectiva de los entrevistados, están perturbando la esfera ambiental de la DPCR.

De esta manera, se ve que hoy en día se tiene conciencia de la importancia de la preservación del entorno natural, se refleja la voluntad de apuntar a un desarrollo sustentable de largo plazo, en el que, el cuidado del medio ambiente es un factor clave. Sin embargo, no se ve profundidad en relación a todo lo que el Desarrollo Portuario Sostenible implica: su enfoque sistémico, su análisis, alcance, y su ejecución, a partir de una visión holística.

A continuación, presentamos dos cuadros que resumen los puntos que, en nuestra interpretación, se presentan como más salientes y relevantes.

**Tabla 3:** Resultados del Panorama General de la DPCR.

<b><i>Análisis exploratorio del caso de la Delegación Portuaria de Coronel Rosales durante el año 2011.</i></b>	
<b>Caso:</b>	
<b>La lucha de hoy= el MEDIO</b>	<b>Autonomía Portuaria + Resarcimiento Histórico-Económico + Comisión Mixta con el CGPBB.</b>
<b>Deseos en paralelo</b>	<p><b>Apoyo y acompañamiento de la autoridad portuaria provincial, del gobierno y la nación.</b></p> <p><b>Apoyo y acompañamiento del intendente de Punta Alta, la ciudad y la región.</b></p> <p><b>Potenciar un futuro Polo de Desarrollo.</b></p>
<b>Lo que se busca= el FIN ÚLTIMO</b>	<p><b>El Desarrollo Portuario de Coronel Rosales.</b></p> <p><b>Contribuir con el Desarrollo de Coronel Rosales.</b></p>
<b>Resultado parcial hasta el momento.</b>	<b>No se logra tener éxito en el medio, menos en el fin.</b>

Fuente: Elaboración propia (2012).

**Tabla 4:** Resultados de la DPCR desde una perspectiva multidimensional.

## *Situación actual de la Delegación Portuaria de Coronel Rosales y apreciaciones futuras acerca de la misma.*

Económica	Social
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividad petrolera, la más importante, pero no alcanza.</li> <li>• Recursos: recaudación estandarizada, con poco o nulo manejo discrecional de los mismos.</li> <li>• DPCR: ventajas comparativas derivadas del frente marítimo (CALADO NATURAL), y en tierra también.</li> <li>• CGPBB: es un gran limitante pero hay que superar rivalidades y promover la complementación, no la simple anexión.</li> <li>• Operatividad: principal problema: la falta dragado, entre otros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones laborales dinámicas, buena comunicación, y armonía de trabajo.</li> <li>• Recursos humanos escasos, multifuncionales, poco capacitados y especializados.</li> <li>• Poco conocimiento e inexperiencia en la temática portuaria, sobre todo dentro del Consejo Consultivo.</li> </ul>
Ambiental	Institucional
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen sistemas de seguridad internacional y de calidad, no obstante, hay incumplimiento de una norma de control de acceso.</li> <li>• La Actividad Portuaria del CGPBB: fuente de contaminación por su actividad no discrecional.</li> <li>• Necesidad de contar con un muelle transparente para prever problemas futuros ambientales.</li> <li>• <i>Conciencia de que el DESARROLLO SUSTENTABLE es el NORTE A SEGUIR.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Normativo-Legal: Delegación Portuaria de Coronel Rosales dependiente de la Subsecretaría de Puertos de la Provincia (Jurisdicción marítima en manos del CGPBB).</b> Se la visualiza como un puntal del desarrollo de Coronel Rosales.</li> <li>• <b>Lucha por conseguir la Autonomía Portuaria de la DPCR, sin resultados positivos hasta el momento.</b> Se la visualiza como la alternativa actual, más viable para contribuir con el Desarrollo Portuario de la DPCR.</li> <li>• <b>Administración: procedimental y simple pero con falta de gestión e ineficiencia.</b> Existe conciencia y deseos de revertir dicha situación.</li> <li>• <b>DIVORCIO DE LA CIUDAD CON EL MAR. Conciencia de revertir el mismo.</b> <i>Causas del mismo: Ciudad Estado-Dependiente y funcional al pensamiento militar. Ciudad sin ambición de Desarrollo, sin planificación estratégica a largo plazo.</i></li> <li>• <b>FRAGILIDAD Y POCO PESO POLITICO EN EL PARTIDO DE CORONEL ROSALES.</b> <i>Indicios: No hay un proyecto político unificado a largo plazo y no se tiene el compromiso del dirigente político del municipio ni apoyo provincial. Existe disociación entre el actuar de la municipalidad y la lucha de la DPCR.</i></li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>POCO PESO POLÍTICO DE CR.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>La Historia cuenta:</b> guerra perdida por los franceses, y el Estado de Bienestar, factores desencadenantes de la realidad actual.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia (2011).

## VI. Conclusiones.

A lo largo de esta tesis se procuró ahondar en las percepciones de actores vinculados a la Delegación Portuaria de Coronel Rosales (DPCR) durante el año 2011, con el fin de vislumbrar su visión acerca de la situación actual y futura del puerto y, además, analizar en qué medida sus expectativas y apreciaciones están circunscritas dentro de los más recientes cambios mundiales en materia portuaria, los cuales, específicamente en América Latina, apuntan a un Desarrollo Portuario Sostenible (DPS).

Dada la actual importancia de los puertos en la economía, las comunidades locales, el ambiente natural y la ciudad que los cobija, ***el DPS apunta a lograr un desarrollo portuario a través de la formulación de una política portuaria con un carácter y enfoque necesariamente sistémico.*** Al respecto, y enmarcado en dicho enfoque, al final del apartado anterior, se expusieron los principales resultados y apreciaciones del análisis exploratorio del caso de la DPCR, durante el año 2011.

En la **dimensión económica**, si bien se habla de una situación estandarizada y de un volumen total de mercaderías movidas considerable, en términos económicos no es suficiente. A su vez, lo anterior se ve agravado, por no tener el manejo propio de dichos recursos que la misma genera, parte de los mismos van a una cuenta llamada Fondo de Puertos Provincial y otra queda a uso discrecional del CGPBB por tener la jurisdicción marítima del complejo portuario ubicado en el estuario de la Bahía Blanca. Así, las debilidades previamente detalladas chocan y dificultan la concreción de los objetivos económicos cruciales, previamente detallados en la literatura, para poder apuntar hacia un DPS.

En la **dimensión social**, se manifiestan recursos humanos motivados con relaciones dinámicas, pero con poco conocimiento específico de la temática portuaria, lo que incide en la correcta ejecución de las tareas, y en la toma de decisiones por parte de los miembros del Consejo Consultivo, frente a problemáticas, como las que hoy vive la delegación. Así, se obstaculiza la concreción de uno de los objetivos sociales principales-capacitación y conocimiento- a los que se debe prestar atención, en pos de lograr que la organización apunte hacia un DPS.

En la **dimensión ambiental**, pese a ser una actividad altamente contaminante, no se han tenido mayores problemas que imposibiliten la concreción de los objetivos ambientales. A su vez, si bien los agentes manifestaron que el norte a seguir es el Desarrollo Sustentable, a través de muelles transparentes, no se expresaron medidas concretas de cómo conseguirlos.

Por último, en la **dimensión institucional**, factores como el Divorcio de la Ciudad con el Mar, y la Fragilidad y Poco Peso Político de Coronel Rosales, hacen y dan cuenta de una **debilidad institucional, que afecta a toda la estructura de la DPCR**. La ciudad de Punta Alta es históricamente una *ciudad Estado-dependiente*, con una visión vertical y militar, que además no se proyecta al largo plazo, ni vislumbra la posibilidad de tener una visión más empresarial que apunte a lograr un desarrollo alternativo al existente, disminuyendo la dependencia de la ciudad con el Estado. Esta ausencia de visión y gestión empresarial de largo plazo que está arraigada en la ciudad, se vislumbra y percibe, justamente dentro de la delegación misma. Así, no se tiene apoyo pleno de la comunidad rosaleña, ni del intendente municipal y tampoco de la autoridad portuaria provincial.

De esta manera, la capacidad de la DPCR, de asegurar que el funcionamiento de la DPCR, la asignación de roles, y la adaptación a los cambios sean oportunos, eficientes y eficaces, respondiendo a la demanda de mercado y apuntando a un DPS, se pone en tela de juicio. Pese a todo, se rescata la existencia de voluntad para revertir dicha situación.

Así, y teniendo en cuenta los datos obtenidos en el capítulo denominado: Análisis de Resultados, la percepción obtenida de los agentes relacionados con la DPCR deja entre ver que se tiene conciencia del rol estratégico que cumplen los puertos hoy en día y lo que representan para su entorno. A su vez, los entrevistados manifiestan tener conocimiento acerca de la situación de cada dimensión actual de la misma; declarando además, que se apunta a lograr el Desarrollo Portuario de la DPCR. A pesar de esto, en la práctica, los agentes mismos corroboran que no logran llevarlo a cabo.

En sus declaraciones, se advierte, sobre todo, ***falta de integración de todas las partes que conforman y hacen a la situación de la DPCR, sesgando su accionar y expectativas a ciertas cuestiones que quizás, luego de analizar todos los factores involucrados en la misma, no son las que, en un principio, deberían ser el foco de atención.*** Se corrobora así, la

**Hipótesis Preliminar** de esta investigación. Las percepciones de los agentes relacionados con la DPCR, acerca de las expectativas y el accionar de la misma durante el año 2011, no se alinean a una visión multidimensional e integradora, y por ende, no apuntan al DPS de dicha Delegación.

Por último, podemos decir que, se corrobora para el caso de estudio de la DPCR, el discurso expuesto por el Licenciado Octavio Doerr, acerca de que ***hoy en día uno de los principales problemas de los puertos latinoamericanos es la presencia de una débil estructura institucional.*** Finalmente, se consideraría la afirmación anterior como una nueva **Hipótesis Propositiva** de esta Tesis, deseando que la misma junto con el proceso de investigación, sus conclusiones y reflexiones; sirvan de incentivo para futuros estudios complementarios en la DPCR, y similares en otros puertos argentinos.

## VII. Reflexiones Finales.

Dado el actual contexto desafiante en el ámbito portuario, el nuevo rol estratégico de los puertos en el mundo, demanda que las nuevas políticas portuarias sean sostenibles e integrales para así propender al DPS de los mismos. Así, se necesita un Diagnóstico Holístico y Multidimensional, incorporando tanto datos objetivos del funcionamiento del puerto como también datos subjetivos del mismo –percepciones, opiniones y puntos de vista-. Consideramos estos datos subjetivos el gran aporte de esta investigación, para el caso puntual de la DPCR.

De este modo, y en consideración de los mismos –datos subjetivos- creemos que la autonomía portuaria va a ser viable y potenciadora de un Desarrollo Portuario Sostenible de la DPCR si, en un principio, se hace el esfuerzo de tener en cuenta la multiplicidad de factores implicados en la problemática en la que se encuentra la misma –la DPCR-, dándole así prioridad a los factores institucionales, ya que consideramos, son los que, a priori, parecerían que más obstaculizan el desarrollo actual de la delegación misma. Gracias a las apreciaciones expresadas en los testimonios de los entrevistados, se pudieron detectar indicios que muestran cómo, en mayor medida dicha debilidad institucional, y en menor medida, cuestiones presentadas en las demás dimensiones- como la poca capacitación de los miembros del consejo consultivo y la actitud rival del CGPBB, entre otras ya detalladas- dificultan la toma de decisiones dentro de la organización y que la misma pueda adaptarse eficazmente a los cambios del medio. He aquí la cuestión y he aquí el problema a resolver.

Insistimos así, en el siguiente punto:

**- Es esencial para la elaboración de una futura política portuaria que propenda alcanzar el Desarrollo Portuario Sostenible de Coronel Rosales: concientizar acerca del desarrollo y beneficios de una comunidad portuaria en CR como punto de partida para empezar a revertir el pensamiento arraigado en la ciudad, y así acercar y relacionar a los múltiples y diferentes actores representativos de distintas organizaciones e instituciones públicas y privadas, en el proceso de toma de decisiones, a través del diálogo transparente entre los mismos, sobre la base de un diagnóstico preliminar que contenga datos objetivos**

**de funcionamiento del puerto, así como consideraciones subjetivas de los propios involucrados con la temática, sus percepciones, sus opiniones y sus puntos de vista.**

Finalmente, de manera personal, como ciudadana de Punta Alta que soy, y como investigadora incipiente en esta temática, espero que este trabajo de investigación exploratoria, contribuya a aportar mayor información y claridad acerca de la situación y problemática actual de la Delegación Portuaria de Coronel Rosales. Esto, con el fin de que la presente investigación sea un punto de partida para incentivar futuros estudios en torno al tema, así como de facilitar el diseño de políticas y, que apunten a favorecer el Desarrollo Portuario Sostenible del mismo, y de esa manera, el desarrollo del Partido de Coronel Rosales, lo que en última instancia podría traducirse en una mejora en el bienestar de la comunidad rosaleña. Se espera así, que el DPS, materializado en el reconocimiento, desarrollo y potenciación de sus diferentes dimensiones, se convierta en una prioridad para las autoridades públicas y privadas vinculadas de manera directa e indirecta con el sector, llegando a ser parte importante de la gestión estratégica de este puerto en particular, como de la ciudad y la región que lo contiene.

## VIII. Referencias Bibliográficas.

- Aparisi, J.; Giner, A. y Pérez, E. (2003). *La planificación estratégica en el sistema portuario español: Análisis de sus herramientas de gestión*. Contabilidad y Negocios, Vol.3, No.6, Valencia. <<http://www.aeca.es/xvcongresoaeaca/cd/58d.pdf>> [Consulta: 14/08/11].
  - Aristimuño, R. (2010). *Puerto Coronel Rosales*. Administración de la Delegación Portuaria de Coronel Rosales, Argentina.
  - Banks, L.; Beccani, R.; et al. (2006). *Carta para el desarrollo sostenible de las ciudades portuarias*. Asociación Internacional de Ciudades y Puertos, 10ª Conferencia de Ciudades y Puertos, Sydney. <[http://www.oas.org/cip/docs/areas\\_tecnicas/8\\_rel\\_ciudad\\_puerto/4\\_aivp\\_charte\\_sydney.pdf](http://www.oas.org/cip/docs/areas_tecnicas/8_rel_ciudad_puerto/4_aivp_charte_sydney.pdf)> [Consulta: 10/08/11].
  - Doerr, O. (2011). *Políticas Portuarias Sostenibles*. Boletín FAL -Facilitación del Comercio y el Transporte en América Latina- Vol. 299, No. 7, Santiago de Chile. <<http://www.cepal.org/usi/noticias/bolfall/2/45372/FAL-299-WEB.pdf>> [Consulta: 09/09/11].
- Doerr, O. y Sánchez, R.J. (2006). *Indicadores de productividad para la industria portuaria. Aplicación en América Latina y el Caribe*. Publicación de las Naciones Unidas, ISSN impreso 1680-9017, ISSN electrónico 1680-9025, Santiago de Chile. <[http://www.oas.org/cip/docs/areas\\_tecnicas/6\\_exelencia\\_gestion\\_port/3\\_ind\\_de\\_produc.pdf](http://www.oas.org/cip/docs/areas_tecnicas/6_exelencia_gestion_port/3_ind_de_produc.pdf)> [Consulta: 11/08/11].
- Izarra, J., et al. (2011). *Proyecto de ley y Estatuto Consorcio del Puerto de Punta Alta*. Delegación Portuaria de Coronel Rosales, Argentina.
  - Llaquet, J.L. (2007). *Mejora de la competitividad de un puerto por medio de un nuevo modelo de gestión de la estrategia aplicando el cuadro de mando integral*. Archivo Digital de la UPM (Universidad Politécnica de Madrid), ID. Código 535, Madrid. <[http://oa.upm.es/535/1/JOSE\\_LUIS ESTRADA LLAQUET.pdf](http://oa.upm.es/535/1/JOSE_LUIS ESTRADA LLAQUET.pdf)> [Consulta: 12/08/11].
  - Omar, D. (2002). *Desarrollo Local en Puerto Rosales ¿Utopía o Realidad?* Biblioteca Digital Municipal, ISSN: 0000000000, Facultad de Filosofía y Humanidades, Universidad Nacional de Córdoba, Argentina. <<http://www.ffyh.unc.edu.ar/alfilo/alfilo-18/pdf/omar.pdf>> [Consulta: 07/06/11].

- Organization of the United Nations (ONU) (2007). *Modern Port Management. Module five: Methods and tools of management*. UNCTAD, Geneva. <[http://r0.unctad.org/trainfortrade/euframes/ptpen/M5b\\_demo PM v2007.pdf?id=2106](http://r0.unctad.org/trainfortrade/euframes/ptpen/M5b_demo_PM_v2007.pdf?id=2106)> [Consulta: 21/09/11].
- Pesquera, M.A. y Ruiz, J.R. (1996). *Estrategias de Desarrollo Sostenible para ciudades y puertos*. UNCTAD/SHIP 494(14), USA y España.
- Poder Legislativo, (1992). Ley Nro. 24093: *Ley de Puerto de la República Argentina*. Buenos Aires. <<http://www.consejoportuario.com.ar/legislacion.aspx?id=37&Cat=Nacional>> [Consulta: 09/08/11].
- Rúa Costa, C. (2006). *Los puertos en el transporte marítimo*. Producción Científica de la Universidad Politécnica de Catalunya (UPC), IOC-DT-P-2006-8, España. <<http://upcommons.upc.edu/e-prints/bitstream/2117/289/1/8.%20Rua.pdf>> [Consulta: 03/09/11].
- Sierra, A. G.; Blasco, J., Diez, J. y Torres, F. (2004). *La Sostenibilidad en los Puertos*. CONAMA VII, Cumbre del Desarrollo Sostenible, Grupo de Trabajo 23, Palacio Municipal de Congresos, Sala Montevideo, España. <<http://www.conama.es/viiconama/gt/gt23.pdf>> [Consulta: 02/09/11].
- Tomassini, J. (2010). *Informe de Diagnóstico-Puerto Rosales-Necesidad de logro y permanencia de calado adecuado para acceso al muelle y normal desarrollo de las actividades*. Informe para la Delegación Portuaria de Puerto Rosales, Argentina.
- UNCTAD (1993). *Planificación estratégica para las autoridades portuarias*. SHIP/646, Ginebra. <<http://r0.unctad.org/ttl/docs-un/unctad-ship-646/sp/g9352780.pdf>> [Consulta: 16/08/11].

## Lecturas secundarias:

- Arecco, L. (1994). *Evolución de Puerto Rosales a partir de su provincialización*. Boletín del Centro Naval- Vol. 113- No. 778, Universidad Nacional del Sur, Argentina.
- Colomer, J.V.; Insa, R. y Real, J. (2006). *Infraestructuras de Transporte en el Arco Mediterráneo*. José Vicente (Editor), ISBN 84-611-3751-5, España.
- Creswell, J.W. (2009). *Research Design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Third Edition: Research Design, SAGE Publications, England. <<http://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=bttwENORfhgC&oi=fnd&pg=PR1&dq=Research+Design:+qualitative,+quantitative,+and+mixed+methods+approaches&ots=CaEvkS57Z5&sig=xcq4DmGfmi0j8-RCKa3DBUaNrPQ#v=onepage&q&f=false>> [Consulta: 14/09/11].
- Eget, S. (2008). *Sustainability as a Facilitator of Port Expansion*. TRB Summer Workshop, Weston Solutions, Inc. USA. <<http://www.trb-adc60.org/downloads/Port%20Sustainability.pdf>> [Consulta: 08/09/11].
- Gualdoni, P. y Errasti, E. (2006). *El puerto de Mar del Plata*. Centro de Documentación, Instituto de Investigaciones, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Nacional de Mar del Plata, Nro. 26., Argentina. <[http://nulan.mdp.edu.ar/165/1/FACES\\_n26\\_67-83.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/165/1/FACES_n26_67-83.pdf)> [Consulta: 15/07/11].
- La Roca Cervigón, F. y Ferrer, G. (2004). *Valencia y Barcelona ante el Desarrollo Sostenible. ¿Sustentabilidad o Marketing Ambiental?* Ágora Revista de Ciencias Sociales, ISSN: 1139-2134, España. <<http://www.mcrit.com/euram/documents/docsValencia/Valencia%20y%20Barcelona%20ante%20el%20desarrollo%20sostenible,%20sustentabilidad%20o%20marketing%20ambiental.pdf>> [Consulta: 21/09/11].
- Naniopoulus, A.; Tselentis, B. y Wooldridge, C. (2006). *Sustainable Development of Port Operations: The Role of Research Lead Education*. Paper Presented at the International Conference, "Shipping in the era of Social Responsibility" In Honour Of The Late Professor Basil Metaxas (1925-1996) Argostoli, Cephalonia, Greece. <[http://www.google.com.ar/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.enoe.gr%2Findex.php%3Foption%3Dcom\\_docman%26task%3Ddoc\\_download%26gid%3D18%26Itemid%3D73&ei=XKJrT6fyGoTn0QG5i8mvBg&usg=AFQjCNHE7Y8clGz92H-zrz0NpmDPWGxCmw&sig2=tZKsO8IG\\_mxiOrOOzwG0Eg](http://www.google.com.ar/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.enoe.gr%2Findex.php%3Foption%3Dcom_docman%26task%3Ddoc_download%26gid%3D18%26Itemid%3D73&ei=XKJrT6fyGoTn0QG5i8mvBg&usg=AFQjCNHE7Y8clGz92H-zrz0NpmDPWGxCmw&sig2=tZKsO8IG_mxiOrOOzwG0Eg)> [Consulta: 03/10/11].
- Romero, F. (2007). *La privatización de la actividad y la responsabilidad portuaria en la República Argentina*. Instituto Iberoamericano de Derecho Marítimo, Doctrina y Normativa Internacional, Argentina. <<http://www.iidmaritimo.org/wp-content/uploads/2011/03/13.-La-privatizaci%C3%B3n-de-la-actividad-y-la-responsabilidad-portuaria-en-la-Rep%C3%BAblica-Argentina.doc>> [Consulta: 06/07/11].

- Shao C.; Ju M.; Yu J.; Hu C. y Chu C.(2009). *The strategies and proposals for ecological port construction in China*. Journal of US-China Public Administration, ISSN 1548-6591, Vol. 6, No.7 (Serial No.50), USA.

<[http://www.airtilibrary.com/searchdetail.aspx?DocIDs=15486591-200912-201001050039\\_201001050039-23-33](http://www.airtilibrary.com/searchdetail.aspx?DocIDs=15486591-200912-201001050039_201001050039-23-33)> [Consulta: 06/08/11].

- Sidney R., et al. (1998). *Modernización Portuaria: Una pirámide de desafíos entrelazados*. Boletín FAL (CEPAL y Naciones Unidas), No 165, Santiago de Chile. <<http://www.eclac.org/publicaciones/xml/2/4212/lcg2031.pdf>> [Consulta: 5/09/11].

Otras páginas consultadas:

- <http://www.azuidwijk.com.ar> [Consulta: 03/10/11].
- <http://www.consejoportuario.com.ar> [Consulta: 07/06/11].
- <http://www.emprendedor.com> [Consulta: 04/08/11].
- <http://www.librosintinta.in> [Consulta: 04/08/11].
- <http://mareius.galeon.com> [Consulta: 04/08/11].
- <http://www.mundomaritimo.cl> [Consulta: 07/06/11].
- <http://www.puertobahiablanca.com> [Consulta: 07/06/11].
- <http://www.scielo.cl> [Consulta: 03/10/11].
- <http://www.sspvvn.gov.ar> [Consulta: 03/10/11].

# IX. Anexo.

## Anexo I. Guión de la Entrevista

Caracterizar al entrevistado: en términos de rol dentro de la organización (antigüedad, experiencia, cargo y función, etc.).

### **CUESTIONARIO**

#### ***PARTE I:***

1. ¿Qué representa el puerto para Usted? (aclaración: en su condición de persona, de trabajador, de empleado, de gerente...en definitiva....en sentido amplio).
2. ¿Qué cree Ud. que representa el puerto para la región?
3. ¿Cómo describe la situación del puerto hoy? ¿Cuáles son sus ventajas y desventajas?

Para analizar ventajas y desventajas, hay que indagar en las siguientes dimensiones:

- ✓ Económica
- ✓ Social
- ✓ Institucional
- ✓ Ambiental

## Anexo II. Planilla de Estadística Mensual de la DPCR, Año 2011.

DELEGACIÓN PUERTO CORONEL ROSALES						
PLANILLA DE ESTADISTICA MENSUAL- AÑO 2011						
MES	TRÁFICO			TOTAL	TOTAL	TOTAL
	R. ENTRADO	R. SALIDO	EXP. IMP.	ENTRADO	SALIDO	MENSUAL
ENERO	939.847,85	21.229,67		939.847,85	21.229,67	961.077,52
FEBRERO	649.148,08	27.247,22		649.148,08	27.247,22	676.395,30
MARZO	901.013,02	73.938,65		901.013,02	73.938,65	974.951,67
ABRIL	553.404,76	37.366,93		553.404,76	37.366,93	590.771,69
MAYO	837.449,25	53.239,01		837.449,25	53.239,01	890.688,26
JUNIO	709.376,00	47.327,87		709.376,00	47.327,87	756.703,87
JULIO	710.353,79	49.595,64		710.353,79	49.595,64	759.949,43
AGOSTO						
SEP.						
OCTUBRE						
NOV.						
DIC.						
TOTAL	5.300.592,76	309.944,99		5.300.592,76	309.944,9	5.610.537,75
%	94,476	5,524		94,476	5,524	100
<b>TOTAL DE TONELADAS MOVIDAS</b>						<b>5.610.537,75</b>

Fuente: Administración de la Delegación Portuaria de Coronel Rosales, 2011.

### Anexo III. Totales de movimientos de mercaderías por puertos comparado (TN), para los años 2007, 2008, 2009 y 2010.

	2007	2008	2009	2010	Variación Porcentual (07-08)	Variación Porcentual (08-09)	Variación Porcentual (09-10)
Bahía Blanca	13 410 207	12 611 615	10 094 725	13 357 904	-5,96%	-19,96%	32,33%
Campana	280 893	326 620	138 943	216 847	16,28%	-57,46%	56,97%
<b>Coronel Rosales</b>	<b>11 771 242</b>	<b>11 286 701</b>	<b>9 528 829</b>	<b>9 944 448</b>	<b>-4,12%</b>	<b>-15,57%</b>	<b>4,36%</b>
Dock Sud	15 672 203	15 334 837	12 747 208	15 110 156	-2,15%	-16,87%	18,54%
La Plata	5 252 830	5 066 583	4 244 040	4 572 976	-3,55%	-16,23%	7,75%
Mar del Plata	672 844	516 351	441 446	472 168	-23,26%	-14,51%	6,96%
Quequén	4 426 338	4 254 723	3 083 032	5 562 334	-3,88%	-27,54%	80,42%
San Nicolás	3 274 007	2 548 401	2 075 986	6 323 597	-22,16%	-18,54%	204,61%
San Pedro	1 170 223	1 230 698	696 124	645 699	5,17%	-43,44%	-7,24%
<b>Total</b>	<b>55 930 787</b>	<b>53 176 130</b>	<b>43 050 333</b>	<b>56 206 129</b>	<b>-4,93%</b>	<b>-19,04%</b>	<b>30,56%</b>

Fuente: Elaboración propia en base a datos provistos por la Administración de la Delegación Portuaria de Coronel Rosales, 2011.

### Anexo IV. Movimiento Total de Mercaderías por puerto (TN) acumulado, año 2011.

	<i>Movimiento de Mercadería</i>	<i>Movimiento en TEUs</i>
Bahía Blanca	14 652 024	31 196
Campana	260 317	0
<b>Coronel Rosales</b>	<b>10 067 086</b>	<b>0</b>
Dock Sud	16 981 391	699 787
La Plata	4 218 659	0
Mar del Plata	479 645	5 639
Quequén	6 085 955	0
San Nicolás	5 772 831	0
San Pedro	929 282	0
<b>Total</b>	<b>59 447 190</b>	<b>736 622</b>

Fuente: Elaboración propia en base a datos provistos por la Administración de la Delegación Portuaria de Coronel Rosales, 2011.

## Anexo V: Matriz de categorías, códigos y propiedades.

Categorías	Códigos	Sub. Catgorías	Sub-C.	Sub.Cat.	Sub-Códigos	Propiedades	
Puerto	I					Lo que representa el puerto para él/ella en sentido amplio.	
Percepción de la Situación Actual y Futura de la DPCR.	II					Análisis Multidimensional.	
		Econ.	II.I	Actividad	II.I .1	Relativo a las actividades y servicios portuarios de la DPCR, así como los recursos que, gracias a los mismos, genera.	
				Geografía	II.I .2	Características geográficas de la DPCR.	
				Rol de BB	II.I .3	Importancia del Consorcio de Bahía Blanca en la DPCR.	
				Operativo	II.I .4	Facilidades y debilidades de la DPCR que influyen en la funcionalidad de la misma.	
		Inst.	II.II	Estructura	II.I I.	Referido a la organización y administración de la DPCR.	
				Política	II.I I.	Hace a los actores y formas relacionados con la toma de decisiones.	
				Histórica	II. II.	Hace a factores históricos de la DPCR que influyeron en su situación actual.	
				Normativa-Legal	II. II. II. 4.1	Referida al régimen legal de la DPCR.	Actual: La Delegación Portuaria de Coronel Rosales.
					II. II. 4.2		Futura: La Autonomía Portuaria, la lucha por la misma y lo que representa para la DPCR.
		Relación Ciudad-Puerto	II. II. 5	Hace a la relación existente-o no- de la DPCR y su entorno, específicamente, con la Ciudad de Punta Alta, perteneciente también al Distrito de Coronel Rosales.			
		Social	II.III			Referido puntualmente a los recursos humanos de la DPCR, su ambiente, capacidad, y relaciones.	
		Amb.	II.IV			Hace a las consideraciones de la DPCR para con el cuidado del medio ambiente y su entorno.	

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación exploratoria-cualitativa (2011).

