

UNIVERSIDAD NACIONAL DE ENTRE RÍOS
Facultad de Trabajo Social

Lic. en Ciencia Política
Seminario de Tesina y Tesina

Política pública para la reactivación del transporte ferroviario de pasajeros en la provincia de Entre Ríos (2007-2015).

Alumno: Sologuren, Damián.

Director: Roberto Medici

Paraná, abril de 2019

TESINA

Política pública para la reactivación del transporte ferroviario de pasajeros en la provincia de Entre Ríos (2007-2015).



DAMIÁN SOLOGUREN

INDICE

INTRODUCCIÓN **3**
1. LAS DEFINICIONES DE LA POLÍTICA. **9**
La reactivación en Entre Ríos 9
Volver a activar 10
2. LOS PROBLEMAS DE IMPLEMENTACIÓN **13**
Demografía, distancias y el transporte ferroviario 16
3. LA POLITICA PÚBLICA DESDE UNA MIRADA GERENCIAL. **20**
La nueva Gestión Pública 21
4. LA REACTIVACIÓN FERROVIARIA DESDE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA. Análisis **25**
La reactivación en la provincia de Santa Fe 32
Reactivación de los trenes regionales 35
5. LA REACTIVACIÓN FERROVIARIA A TRAVÉS DEL NUEVO MODELO GERENCIAL **38**
Un aporte desde el management público 40
La reactivación del ferrocarril a través de las técnicas de gestión empresarial 43
6. EL DESARROLLO LOCAL VS. EL NUEVO MODELO GERENCIAL. Implicancias. **46**
Ramal Paraná-Colonia Avellaneda 49
Ramal Paraná-Concepción del Uruguay 50
Reactivación del Ramal del Norte 50
7. EL SERVICIO DE TRANSPORTE FERROVIARIO Y EL TURISMO **51**
Localidades del tren turístico 54
Estado, organizaciones sociales y reactivación. El rol de las organizaciones sociales y políticas 56
CONCLUSIONES **65**
Bibliografía **74**
Fuentes Consultadas 74
Notas y medios periodísticas 75
Sitios web 76

INTRODUCCIÓN

El objeto de este trabajo es analizar el proceso de reactivación del servicio de transporte ferroviario de pasajeros durante el gobierno de Sergio Urribarri, tomando el período 2007-2015, en la provincia de Entre Ríos.

En este marco, la presente investigación tiene como objetivo general analizar la política pública tendiente a la reactivación del servicio de transporte ferroviario de pasajeros en la provincia de Entre Ríos, en el marco del Plan Nacional iniciado en el año 2005, por el entonces presidente Néstor Kirchner, que se propuso revertir la ola privatista propia de la década del noventa. Asimismo y como objetivos específicos este trabajo se propone describir las políticas orientadas a promover la conectividad, accesibilidad y priorización en las diferentes localidades de la provincia analizada; otro de los objetivos específicos gira en torno a analizar la articulación publico/privado en el proceso de reactivación del ferrocarril en la provincia de Entre Ríos y por ultimo analizar la relación entre el nivel provincial y el nacional de gobierno en el proceso de reactivación ferroviaria de dicha provincia. Tomando como antecedente el trabajo de Izurieta Agustina (2001), denominado “el Ferrocarril en Argentina” se entiende que el transporte ferroviario (cumpliendo con determinadas condiciones en cuanto a prestación de servicios, tecnología, duración del viaje, etc.) así como también de la infraestructura que se necesita para lograr un servicio eficiente - ha tenido un fuerte impacto económico y social para la conformación del Estado-Nación, como un actor vinculado con el progreso. En este sentido, el rol que cumplió el ferrocarril a mediados del siglo XIX y comienzos del siglo XX, viabilizó la unificación de la Nación, acortando las distancias entre las provincias y en el proceso de asentamiento alrededor de las colonias que se iban desarrollando a través del ferrocarril.

Se evidencia un estancamiento del servicio, luego su nacionalización, el plan de reformas a largo plazo de mediados de la década de los 50, así como el déficit que evidenció el servicio en las décadas de los 70 y 80 y, su posterior privatización en los 90 que marcó un gran retroceso hasta llegar al borde de su desaparición.

El proceso privatizador evidenció en muchos casos el cierre definitivo de los ramales -sus talleres- poniendo fin a la vida del ferrocarril, teniendo como

contrapartida un efecto negativo respecto a la conexión y vida de pueblos y ciudades, viéndose afectada también la productividad de pueblos y, con ello, la relegación de los saberes asociados con la vida del ferrocarril.

"Ramal que para, ramal que cierra", fue la frase que marcó esta etapa y que se inscribe en una lógica neoliberal producto del achicamiento del Estado. En este sentido, en el trabajo "Imaginarios urbanos: saberes del trabajo e identidad ferroviaria en la transición del mapa al croquis", de Pablo Sessano, María Luz Ayuso, Aldana Telias y Amalia Jiménez, se analiza la nueva etapa del ferrocarril en la década del 90 atravesada por las diversas privatizaciones para los ramales urbanos e interurbanos, haciendo referencia a los imaginarios urbanos en torno a los saberes del trabajo e identidad ferroviaria. Se señala que el proceso privatizador también reflejó la concesión de algunos de los ramales a un conjunto de empresas privadas, generando la construcción de distintos imaginarios respecto a la crisis del sistema ferroviario.

Hacia el año 1991 el Gobierno Nacional, bajo la presidencia de Carlos Menem, decidió separar los servicios ferroviarios de pasajeros de la Región Metropolitana de Buenos Aires del resto del sistema ferroviario argentino, para concesionar al sector privado el servicio. Esta decisión provocó el cierre de algunas líneas de pasajeros hacia el interior del país, hecho que generó la pérdida de 80.000 puestos de trabajo ferroviario y la posibilidad del cierre de los ferrocarriles al demandar que las provincias se hicieran cargo de éste.

Las políticas neoliberales de los años 90 tomaron al ferrocarril desde una perspectiva absolutamente económica, como una empresa capitalista, evaluando sus pérdidas y ganancias, argumento sustentado en parte por los subsidios que el Estado Nacional otorgaba para paliar el déficit que generaba el servicio. La contundencia de este posicionamiento permitió la legitimidad del discurso, la acción de cierre y desmantelamiento de aquellos ramales o destinos no rentables. Desde esta perspectiva, se dejó a un costado el rol integrador tanto social como económico que el ferrocarril tuvo, como sus virtudes de ser un transporte seguro, menos contaminante que otros, que permitió descongestionar el tráfico de otras vías de transporte terrestre y fundamentalmente de ser un medio de traslado económico y popular.

Como señalan Aspiazu y Basualdo (2004), lo ocurrido con los ferrocarriles en el país constituyó un claro reflejo de las privatizaciones en la Argentina. En tal sentido, destacan, dentro de la lógica privatizadora, el servicio de transporte ferroviario de pasajeros durante la década del 90 se enmarcó en un proceso atravesado por la acción de grandes grupos económicos que tuvieron una activa presencia en las privatizaciones, es decir, priorizando una estrategia de diversificación de sus actividades en lo que respecta a un conjunto de servicios privatizados con escasa o nula vinculación entre ellos mediante relaciones tecno-productivas.

Durante la ola privatizadora de los 90, se llevaron a cabo las renegociaciones contractuales ocasionando rentas de privilegio de los concesionarios, sobre todo, al transporte de pasajeros, no primando la "seguridad jurídica" de usuarios y consumidores. Esta situación ocasionó fundamentalmente grandes costos sociales respecto a la calidad del servicio, como así también incumplimientos empresarios referidos a contratos del sistema ferroviario.

En el año 2005, siendo Néstor Kirchner presidente de la Nación, se vislumbró un quiebre del modelo privatista, con la adopción de la reformulación del rol del Estado respecto de su intervención. En este marco, se propuso la recuperación del Sistema Ferroviario Nacional mediante la aprobación del Decreto 1683/05 de un programa de obras; trabajos indispensables; y adquisición de elementos a fin de garantizar la rehabilitación de los servicios interurbanos de transporte ferroviario de pasajeros de larga distancia cuyos trazados incluyen jurisdicciones provinciales. Esta línea de acción e intervención estatal en torno a la recuperación del servicio ferroviario, centrado en el transporte de pasajeros, fue continuada por la presidente Cristina Fernández de Kirchner mediante el Proyecto de Ley conocido como Reordenamiento de la Actividad Ferroviaria, en el año 2007. Es entonces en este contexto, en el cual el gobierno nacional se propone el reordenamiento de la actividad ferroviaria.

En este marco, en la provincia de Entre Ríos, el Poder Ejecutivo mediante el Decreto Nº 2086/08 formaliza la decisión de avanzar en la reactivación del servicio de trasporte ferroviario de pasajeros, lo que engloba la puesta en marcha del mismo, la recuperación de ramales y estaciones de

trenes y la mejora general de la infraestructura de la red ferroviaria existente en la provincia.

A partir de 2009, durante el primer gobierno de Urribarri, se decidió reactivar el ferrocarril General Urquiza poniendo otra vez en funcionamiento el tramo Concepción del Uruguay- Paraná. Seis años después el Belgrano Cargas SA decidió "cancelar provisionalmente" dicho ramal" y dejaron de funcionar conjuntamente además las líneas Basavilbaso – Villaguay por razones operativas. Ante esta situación, se presentan demandas sociales y sectoriales para reactivar y sostener una política pública de servicio de transporte ferroviario de pasajeros. Pese a los esfuerzos económicos y políticos no se ha consolidado como un servicio viable en Entre Ríos, entre otros aspectos por el tiempo de trayecto y por la cantidad de usuarios en relación a los transportes terrestres.

Para desarrollar la temática planteada, y en base a la bibliografía específica, se tomaron elementos de análisis del proceso, desde los institucional y político para la implementación de las políticas a través de los decretos y resoluciones, proyectos y programas, así como del impacto que las mismas generaron en la opinión pública, organizaciones sociales y vecinos y que se plasmaron en los medios de comunicación tanto locales como regionales.

Este trabajo ordena los contenidos en 7 capítulos que permitirán analizar la política pública planteada. El capítulo 1 se analiza las definiciones de la política, focalizándose en la reactivación en Entre Ríos y lo que implica volver a activar este servicio. En el capítulo 2 se explica los problemas de implementación de dicha política pública. En el capítulo 3 se describe la política de reactivación del servicio de transporte ferroviario de pasajeros desde una mirada gerencial, es decir a través de la nueva gestión pública. En el capítulo 4 se analiza la reactivación ferroviaria desde la nueva gestión pública, describiendo cómo fueron otras experiencias de reactivación, como el caso de la provincia de Santa Fe y la importancia de este proceso en los trenes regionales. El capítulo 5 se refiere a la reactivación del servicio de transporte ferroviario de pasajeros con el aporte que ofrece el nuevo modelo gerencial. Asimismo, se analiza este enfoque a través de la mirada que brinda el Management Público y las Técnicas de Gestión Empresarial. En el capítulo 6

se describe y pone en tensión dos enfoques tales como El Desarrollo Local vs. El Nuevo Modelo Gerencial y su impacto en la reactivación de los tres ramales Paraná-Colonia Avellaneda, Paraná-Concepción del Uruguay y el ramal del norte. Luego, en el capítulo 7 se describe la posible reactivación de este medio de transporte a través del turismo, abordando algunas características de las localidades por las que atraviesa el tren turístico.

Finalizando, al término de la presente investigación se ofrece una conclusión con las posibles alternativas para lograr en un futuro la reactivación plena del servicio de transporte ferroviario de pasajeros en Entre Ríos.

1. LAS DEFINICIONES DE LA POLÍTICA.

La reactivación en Entre Ríos

En el marco del Plan Nacional de Reactivación del Ferrocarril iniciado en el año 2005, el Gobierno de la provincia de Entre Ríos encabezado por Sergio Urribarri (2007/2015), adhiere a esta visión y justifica la necesidad de reactivar el servicio ferroviario de pasajeros como una política de Estado.

La política pública de reactivación del transporte ferroviario de pasajeros de la provincia de Entre Ríos, se establece mediante en el Decreto Nº 2086/O8, del 28 de abril del 2008. La normativa señala, que es una decisión del Poder Ejecutivo Provincial avanzar en una estrategia que tienda a la recuperación y optimización de la red ferroviaria existente en la provincia. Dicha política ferroviaria provincial se encuadra en la decisión del Gobierno Nacional de llevar a cabo una política federal de recuperación y reordenamiento de la red ferroviaria en la totalidad del territorio nacional.

El Gobierno de la provincia de Entre Ríos retoma esta iniciativa nacional respecto a la reactivación ferroviaria de pasajeros y de carga, buscando mejorar la estructura general de transporte en la provincia.

Se concretó así un acuerdo con el Gobierno Nacional y se crea la Unidad Ejecutora Ferroviaria de Entre Ríos (UEFER) lo que implicó una descentralización efectiva de recursos, decisiones y responsabilidades, al crear un organismo específico, autónomo y ágil, y de exclusiva dependencia de la Gobernación de la provincia de Entre Ríos.[1]

Asimismo, se crea un Consejo Consultivo que intervendrá en lo referente al abordaje de diferentes temas inherentes a la problemática ferroviaria. El mismo se conformó por el Secretario de Planeamiento e Infraestructura, el Director de Transporte, el Director Administrador de la Dirección Provincial de Vialidad, el Presidente del Instituto Portuario y el Jefe de la Policía de Entre Ríos, que tomaron intervención a solicitud del coordinador general de la Unidad Ejecutora Ferroviaria de Entre Ríos - UEFER.

[1] Para mayor información consultar Decreto Nº 2086 del 28/04/08, Prov. de Entre Ríos. Disponible en: https://www.entrerios.gov.ar/goberios/decretos/

Para operativizar las acciones en pos de reactivar ramales la provincia se plantea la entrega de un fondo no reintegrable a cada comuna, siendo éstas las encargadas de contratar personal y conformar cuadrillas que serán controladas por capataces de la Unidad Ejecutora Ferroviaria de Entre Ríos (UEFER) y la verificación de técnicos y profesionales del Gobierno Nacional.

La Liga de Intendentes Justicialistas de la provincia de Entre Ríos apoya la iniciativa de declarar de interés la reconstrucción del Ferrocarril Urquiza en la provincia, pedido al que se suma el Foro de Políticas Públicas de Entre Ríos.

Este espacio, viene trabajando desde el año 2015 y fundamenta está necesidad poniendo en valor no sólo el transporte de pasajeros sino también el transporte de mercaderías de la provincia de Entre Ríos.

Cabe mencionar que el Foro de Políticas Públicas, es un espacio conformado por diferentes fundaciones y ciudadanos que tienen como objetivo diseñar, trazar y/o plantear, discutir y delinear políticas públicas respecto a distintas problemáticas que surgen en nuestra sociedad. Es un ámbito multipartidario que aborda análisis y estudios de la realidad provincial y nacional y conformado por dirigentes y afiliados de distintos partidos políticos tales como el Partido Socialista, la UCR, el PRO, etc.

Es importante señalar que el ferrocarril tuvo (hasta los comienzos de la década de los noventa del siglo XX) una gran conectividad en lo que respecta a la región de la Mesopotamia, la provincia de Buenos Aires y a nivel internacional con los países hermanos del Paraguay, Uruguay y Brasil.

El Ferrocarril General Urquiza, une la ciudad de Buenos Aires con el noreste del país, atravesando la Mesopotamia Argentina. De esta manera, se cuenta con vínculos con la red ferroviaria de la República Oriental del Uruguay por medio de la Represa de Salto Grande, con el Paraguay (Puente Internacional San Roque González de Santa Cruz así como con Brasil mediante el Puente Internacional Agustín P. Justo-Getulio Vargas.

Volver a activar

La política pública propuesta por el poder ejecutivo tanto en la provincia de Entre Ríos como en provincia de Santa Fe apunta a la reactivación del servicio. Fue el abandono, el desmantelamiento y la incomunicación de algunos

pueblos y ciudades entrerrianas, lo que llevó al gobierno provincial a tomar la decisión de volver a activar este servicio.

En este sentido, el concepto de reactivación representó una expresión clara y directa de "volver a activar". Lo que nos obliga a indagar sobre el contexto histórico-político que sustentan la posibilidad de llevar a cabo una política de reactivación.

Haciendo un repaso de la gestión llevada a cabo por el Poder Ejecutivo de la provincia de Entre Ríos, el punto de partida es el 2 de mayo de 2008, donde se comienza a trabajar en la recuperación de lo que fue el Ferrocarril Urquiza en Entre Ríos.

El ejecutivo provincial desde la Unidad Ejecutora Ferroviaria de Entre Ríos (UEFER) avanzó en propuestas para su conformación tomando criterios de reclutamiento y selección y decidió conformar los equipos de trabajo mayoritariamente con ex trabajadores ferroviarios.

De acuerdo con Koldo Echebarría (2005) la orientación al rendimiento de las políticas de recursos humanos "*se manifiesta en la introducción de instrumentos de flexibilidad funcional en los diversos subsistemas en los que puede subdividirse la gestión de recursos humanos*".[2] Es decir, el diseño de los puestos de trabajo, el reclutamiento, selección, promoción, movilidad y los sistemas de compensación.

La selección de recursos humanos para la conformación de la UEFER, fue tomado a partir de un conjunto de criterios que tuvieron especialmente en cuenta saberes y conocimientos referidos a la temática ferroviaria. Esta situación, está dada por el carácter de ex ferroviarios que presentan los trabajadores. Asimismo, éstos al estar ligados a la vida del ferrocarril en tiempos pasados, sentarían las bases para la formación de futuros equipos de trabajo. Es así que estos ex trabajadores, no sólo poseían un saber y/o conocimiento en torno a la vida ferroviaria, sino que también detentan un conjunto de valores referidos a una identidad entrerriana ligada a un sentido de pertenencia hacia este medio de transporte.

[2] Koldo Echebarría (2005) "La Gestión de los Recursos Humanos en el Sector Público, tendencias y desafíos". Especialista principal en Gestión Pública. División Estado, Gobernabilidad y Sociedad Civil. Banco Interamericano de Desarrollo.

El personal de la UEFER integrado por cuadrillas, trabajadores de los talleres, operarios, ex ferroviarios se encargaron de brindar un servicio técnico conformado por mecánicos, electricistas, chapistas, pintores, etc.

Sin embargo, no olvidemos que el objetivo que plantearon las reformas se basan en brindar otra alternativa respecto a aquellos mecanismos que se basan en un conjunto de conocimientos técnicos especializados, o en méritos que no escapan de la formalidad, propios de los procesos tradicionales que presenta el empleo público. Es decir, se hace referencia a los sistemas de acceso para ser empleado público, que presentan los sistemas de carrera y aquellos que son aplicados para acceder al puesto de trabajo. Esta situación se produce, ya sea si se origina respecto a mercados de trabajo externamente a la administración, o si la adscripción es llevada a cabo a través de la promoción interna.

De esta manera, en ambos casos, las últimas tendencias de cambio se dirigen a introducir modelos que logren basarse en competencias, es decir: conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, valores, capacidades cognitivas como así también rasgos de personalidad, que conforman los distintos perfiles necesarios para poder desempeñar los diferentes puestos y tareas exitosamente.

2. LOS PROBLEMAS DE IMPLEMENTACIÓN



Fuente: foto extraída de El Diario de Paraná

El sistema ferroviario de la provincia estuvo por desaparecer y a partir del 2009, durante el primer gobierno de Urribarri, se decidió reactivar el mismo poniendo en funcionamiento los tres ramales principales de la provincia.

El primer ramal reactivado fue el tramo Concepción del Uruguay- Paraná que luego de seis años, el Belgrano Cargas SA decidió "cancelar provisionalmente", cuando los técnicos del ferrocarril Belgrano, luego de un periodo de fuertes lluvias determinaron que los puentes no se encontraban en buen estado.

Situación parecida ocurrió con el trayecto que une Villaguay con Basavilbaso. En este sentido, se produjeron recortes económicos que imposibilitaron continuar con el servicio.

En el lapso de los años 2009 y 2010se suspendieron los servicios entre Paraná - Concepción del Uruguay y Paraná - Federal, cuyos recorridos alcanzaban el territorio más profundo de la provincia. Si bien los pasajeros demandaban un aumento en la frecuencia de viajes, también se cancelaron los recorridos entre la ciudad de Paraná-Oro Verde así como Paraná-Villa Fontana.

No se contaba con las mejores condiciones, el estado de vías y la tecnología utilizada complicó el normal tránsito de las formaciones y esa situación impactó en la calidad y eficiencia del servicio; por ejemplo un viaje desde Paraná hasta Concepción del Uruguay duraba aproximadamente 8 horas.

En este marco, muchas Juntas de Gobierno quedaron aisladas ya que era su única conexión para un número importante de personas que utilizaban este medio de transporte para trabajar, estudiar, etc.

Los vecinos de las localidades de Crespo, La Picada, Concepción del Uruguay y Oro Verde solicitaron en el año 2011 la reactivación de aquellos viajes que comprenden los ramales U5 y U15 del ferrocarril General Urquiza, con motivo del desarrollo de nuevos servicios.

En particular, solicitaban que se gestione ante Trenes Argentinos la ampliación de ocho kilómetros llegando hasta la estación La Picada (que pasa por la escuela Almafuerte, así como el Parque San Martín) ya que la formación que pasa por Colonia Avellaneda podría pasar por dicha localidad.

Durante los meses de febrero y marzo de 2015 dejaron de funcionar los ramales de Paraná - Concepción del Uruguay y Basavilbaso – Villaguay fundamentando dicha decisión por razones operativas.

En este sentido, Alejandro Debus, inspector de Vías y Obras de la Operadora Ferroviaria Sociedad del Estado manifestó que:

> *"la vía se encontraba en buenas condiciones y que los inconvenientes se registraron en algunos aliviadores. Es uno de los últimos ferroviarios con mayor caudal de conocimiento en construcción, reparación y ampliación de vías. No era motivo para clausurar el ramal y hasta el día de hoy podía pasar el tren de pasajeros y 10 trenes de carga por día",* afirmó convencido y remarcó que "eran 300 kilómetros de recorrido con un único servicio semanal, con salida el viernes y regreso el domingo".[3]

En palabras de Debus, "n*o existía ningún inconveniente para que la misma formación que va a Colonia Avellaneda cumpla con el recorrido pedido. Lo planteé en Buenos Aires con el gerente, porque esta vía se arregló con una empresa particular y está en óptimas condiciones para correr el tren. Se debe limpiar la maleza".*[4]

---

[3] Extraído de Noticia. https://www.unoentrerios.com.ar/la-provincia/el-sistema-ferroviario-provincial-quedo-al-borde-la-desaparicion-n1455015.html

[4] Ídem anterior

Asimismo, el Foro de Políticas Públicas solicitó ante la Legislatura en el año 2017que la línea General Urquiza sea declarada de interés con el objetivo que se reactiven los ramales U5 y U15. De esta manera, se estaría retomando el trayecto de los servicios que presta en la actualidad Trenes Argentinos. Cabe señalar que dicha empresa cuenta con personal así como cinco Materfer (con capacidad de 126 personas sentadas).

Por su parte, el representante de la Unión Ferroviaria (UF) y empleado de carrera del Ferrocarril General Urquiza Nelson Santini señaló que *"se llevaron a cabo las gestiones para la reactivación de los corredores suspendidos. Participaron de tal pedido hacia el gobierno nacional, legisladores, intendentes, así como los gremios del sector y el gobernador Gustavo Bordet. Hasta el momento no hubo ninguna solución favorable".*

A partir del año 2015, el único servicio ferroviario de pasajeros en funcionamiento de manera eficaz en Entre Ríos, es el que une la localidad de Paraná con Colonia Avellaneda (una localidad que se encuentra a 14 kilómetros de la capital entrerriana). El viaje tiene una duración de aproximadamente 40 minutos, con una frecuencia de lunes a viernes, a un costo es 1 peso el pasaje, y con un promedio de 12 viajes y 700 pasajeros diarios. Lo utilizan fundamentalmente aquellos habitantes de Colonia Avellaneda que necesitan viajar a Paraná por motivos de estudio, laborales, así como los que deciden realizar el trayecto para abastecerse de agua en la estación situada en calle Racedo.

Finalmente, en el año 2017, y a través del decreto 652/2017 promulgado por el presidente Mauricio Macri se posibilitó al Ministerio de Transporte a clausurar ramales y levantar rieles, vías, así como infraestructura.

> "*Delégase en el Ministerio de Transporte la facultad de clausurar ramales ferroviarios en forma definitiva y proceder al levantamiento de las vías y demás instalaciones ferroviarias".* [5]

Esta situación, provocó gran preocupación entre los gremios ferroviarios y los trabajadores y operarios ferroviarios a nivel nacional que emitieron una

---

[5]Decreto 652/2017 disponible en https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-652-2017-278242

circular mostrando su preocupación por el decreto presidencial ya que dicha medida puede perjudicar laboralmente y por ende a la reducción de servicios.

En este sentido, *"lograron unirse los gremios de la Unión Ferroviaria, La Fraternidad, Señaleros así como Personal de Dirección y señalaron que no permitirán el cierre de ramales*", indicó Santini.

Asimismo, es necesario remarcar que los trabajadores ferroviarios en Entre Ríos pasaron a la órbita nacional en octubre de 2013 a través de un convenio firmado con el ex ministro de Transporte Florencio Randazzo. El número de estos llegó a ser hasta de cuarenta y siete empleados.

Demografía, distancias y el transporte ferroviario

La provincia de Entre Ríos cuenta con una superficie de 78.781 km cuadrados, constituye la séptima provincia con menos extensión y con 15,6 hab/km cuadrados, la sexta más densamente poblada.

La ciudad de Paraná, la capital de Entre Ríos cuenta según el censo 2010 con 247.863 habitantes y una superficie de 137 Km. cuadrados; la ciudad de Concordia cuenta con 149.450 habitantes y una densidad de 63,8 hab/km cuadrados, la ciudad de Concepción del Uruguay con 72.528 habitantes y la ciudad de Gualeguaychú con 97.839 habitantes.

Esto significa que la cantidad de usuarios que transporta no representa un motivo que convierta a este medio de transporte en masivo. Asimismo, las frecuencias de este servicio tampoco constituyen una opción cómoda para los usuarios que necesiten trasladarse de una ciudad a otra.

Se considera que una opción válida para reactivar este medio de transporte vendría de la mano del turismo ya que podría trasladar a turistas que tengan como destino las ciudades que cuentan con actividades termales, playas, complejos hoteleros, lugares históricos que visitar, etc. es decir localidades turísticas fundamentalmente aquellas que se sitúan a orillas del río Uruguay. Se puede deducir que un servicio de transporte ferroviario de pasajeros en nuestra provincia sería poco viable, ya que la cantidad de usuarios a transportar y la calidad del viaje tanto en tiempo de demora de este como en cuanto a las comodidades a brindar a los pasajeros, no satisfacen a éstos como hoy lo hace el transporte automotor de pasajeros.

La inversión económica que sería necesario realizar para lograr un servicio rápido, cómodo, seguro y moderno que permita competir con el transporte automotor para conectar las distintas ciudades de la provincia, requeriría de una inversión de recursos muy importantes que el Estado (nacional y provincial) no pudo o no realizó en su momento.

A modo de ejemplo, el trayecto entre Paraná y Concepción del Uruguay (durante el tiempo que estuvo reactivado el servicio 2009-2011) demandó ocho horas su recorrido, mientras que una empresa de transporte automotor que realiza este trayecto lo hace en 3 horas 51 minutos, con un confort para el pasajero que para igualarlo se requeriría de un esfuerzo económico sumamente importante tanto en rieles, estaciones de arribo y salida, además de locomotoras y vagones que aseguren velocidad, seguridad y confort, inversiones que ni la provincia ni inclusive el estado nacional realizaron.

Esta situación no se da en Europa o la provincia de Buenos Aires, ya que las ciudades por las que circula el sistema ferroviario poseen mucho más habitantes que las que se encuentran en Entre Ríos. Asimismo, en el caso de la provincia de Buenos Aires, así como también la Capital Federal los usuarios utilizan este medio de transporte para trasladarse a sus lugares de trabajo fundamentalmente lo que sin lugar a dudas es otro motivo que convierten al servicio ferroviario de pasajeros poco factible en términos económicos en la provincia de Entre Ríos.

A manera de ejercicio, compararemos ciudades entrerrianas con ciudades italianas y los sistemas de transporte ferroviario.

Entre la ciudad de Paraná y Concordia hay 261 Km de distancia y entre Paraná y Concepción del Uruguay 268 Km; de Paraná a Gualeguaychú287, 5 km. Se puede decir que entre las principales ciudades y centro urbanos de la provincia hay un promedio de 272 km siendo el tiempo de demora en automóvil de 3 horas 40 minutos. En Italia no difiere mucho de la distancia entre las principales ciudades Florencia-Milán (248 Km.); Roma - Florencia (271km), con un costo del pasaje desde 21 dólares. La diferencia en estos trayectos radica en el tiempo, con el uso de trenes de alta velocidad, lo cual permite ahorrar tiempo de viaje. En este sentido, la red de ferrocarriles en Italia cuenta con 16,178 km de líneas, siendo 10,688 km electrificadas con corriente continua de 3,000 V.

De Roma a Florencia se puede recorrer 271 km, (distancia similar a la que existe entre Paraná-Concordia o Paraná-Concepción del Uruguay) en un lapso de entre 1 hora 30 minutos o 2 horas.

Asimismo, aquellos tramos en donde se utiliza alta velocidad posibilitan una circulación que sobrepasa los 250 km/h, mientras que en aquellas líneas de alta capacidad las formaciones llegan hasta 200 km/h.

Por otro lado, la cantidad de usuarios que se trasladan gracias a este medio de transporte varía considerablemente respecto a nuestra realidad provincial. Según datos relevados[6] enel2014, el trayecto Florencia-Roma (alta velocidad 253,6 km), similar al recorrido Roma-Nápoles es un servicio brindado con un plantel de personal de aproximadamente 100.000 empleados, 4.500 locomotoras y 10.000 vagones de pasajeros y permite combinar trayectos de alta velocidad con líneas tradicionales. En este año, la población de la ciudad de Roma es de 2.900.000, en Florencia de 379.000, siendo la distancia entre Florencia y Milán 248 Km.(similar a la distancia entre Paraná-Concepción del Uruguay).

Otro caso que se puede mencionar es la distancia de otras ciudades como Florencia -Turín: con 317 Km., siendo la población de Milán: 1.331.000 hab., Turín: 899.000 en el año 2014.

Otro dato significativo lo constituye el poder adquisitivo de la población. En Italia el PBI per cápita al año 2016 es de U$S 30.500, mientras que en la Argentina es U$S 12.400.

Argentina			Italia		
Paraná-Conc. del Uruguay	(268 Km)	6/7 horas en tren	Florencia-Milán	(248 Km)	3.53hs en tren
Paraná-Concordia	(261 Km)	3.40 hs en auto	Roma-Florencia	(271km)	1.30 hs o 2 hs en tren
Fuente: Elaboración propia					

.

La cantidad de usuarios con que cuentan algunas estaciones ferroviarias también son significativos si se las compara con las de la provincia de Entre

[6]www.conociendoitalia.com /www.raileurope.com.ar

Ríos. Esta situación también genera que el servicio no sea competitivo como si lo es en un país desarrollado como Italia.

- Roma Termini: 150 millones de usuarios anuales
- Milán Central: 116 millones de usuarios
- Turín Porta Nuova: 70 millones de usuarios,
- Florencia Santa MaríaNovella: 59 millones de usuarios".[7]

Tomando estos ejemplos se debería pensar en que la reactivación podría ser en algunas áreas metropolitanas de la provincia, las de mayor concentración urbana.

[7] Más información disponible en: http://www.conociendoitalia.com; http://www.raileurope.com.ar

3. LA POLITICA PÚBLICA DESDE UNA MIRADA GERENCIAL.



Fuente: Entre Ríos sobre rieles. Sexto coche motor en la planta industrial MATERFER, Córdoba.

La política de reactivación del sistema de transporte ferroviario de pasajeros puede analizarse desde diferentes perspectivas, que permiten abordar dicho proceso a través de los primeros pasos que fueron dándose con el objetivo de lograr la reactivación.

En este sentido, desarrollar un proceso de reactivación ferroviaria a través del Nuevo Modelo Gerencial, implica utilizar algunos criterios tales como:

- El ciudadano cliente es el eje de la acción pública.
- El Estado es un medio para alcanzar fines sociales y colectivos.
- Su prioridad es la inversión social.

Poner en valor el ferrocarril de pasajeros en Entre Ríos, posibilita además un acercamiento a los planteos de los actores involucrados en el proceso de la reactivación de este medio de transporte. Vista desde otro enfoque como el de *management público*; existen condicionantes específicos en la administración pública, es decir, hay una serie de especificidades reflejadas en cuatro factores que influencian en el contexto de los procesos de la gestión pública.

En este marco, se rescatan dos de ellos: proceso político como mecanismo de asignación de recursos y por otro, el hecho de que las administraciones públicas tienen el carácter de poderes públicos.

Con respecto a la sustitución del mercado por el proceso político se considera oportuno señalar que si bien el mercado ofrece bienes y servicios a la población, es preciso que el Estado asuma un rol protagónico en referencia a la oferta de aquellos bienes y servicios que el mercado ofrece pero no de una forma plena.

La nueva Gestión Pública

La puesta en funcionamiento del servicio de transporte ferroviario de pasajeros fue analizada desde los aportes que brinda la "Nueva Gestión Pública" posibilitando un encuadramiento, es decir una dirección orientada a la competencia a través de lograr una separación de las capacidades entre aquellos que financian los servicios y los prestadores del mismo.

La "Nueva Gestión Pública" enfatiza en tres variables tales como: la efectividad, eficiencia y calidad en el cumplimiento de las tareas. Establecer la separación entre la dirección estratégica, es decir *¿el qué?* de la dirección operativa *¿el cómo?* constituye un aspecto necesario para lograr un servicio eficiente.

Dentro del marco teórico de este trabajo, podemos mencionar la definición de Gestión Estratégica entendida como:

> *"la determinación de los objetivos de la empresa y las metas a largo plazo, la adopción de las líneas de acción, y la asignación de los recursos necesarios para llegar a esas metas."*[8]

Ahora bien, pese a que la gestión se centra en la acción, es importante que los actores (en el caso del servicio de transporte ferroviario de pasajeros en Entre Ríos está dado por el Poder Ejecutivo de la provincia, los trabajadores de las estaciones ferroviarias, los sindicatos ferroviarios La Fraternidad y Unión Ferroviaria Seccional Entre Ríos) puedan organizarse previo conocimiento de sus objetivos así como sus restricciones y dificultades, para luego desde esta situación saber entrar en acción.

---

[8]Bozeman, Barry (1996) "Los fundamentos de la Gestión Pública Estratégica", en Brugué y Subirats *Lecturas en Gestión Pública*, INAP, Boletín Oficial del Estado, Madrid. España, pp.380 -402

Los actores deben poder desarrollar un conjunto de habilidades capaces de adaptarse al medio y actuar con anticipación a los acontecimientos. Por tal motivo, es esencial que se actúe descentralizadamente y participando en el escenario que le toque actuar.

Según Bozeman Barry (1996),la Gestión Estratégica posee tres elementos fundamentales: establecer los objetivos a largo plazo, llevar a cabo un conjunto de mecanismos de implementación delineados para obtener dichos objetivos, y otorgar considerables recursos organizacionales sirviendo de base para lograr su implementación.

En este sentido, el proceso de la reactivación del servicio de transporte ferroviario de pasajeros está atravesado por la gestión pública estratégica en sus tres niveles: estratégico, táctico y operacional.

El primer nivel está dado por el propósito y la misión del Poder Ejecutivo provincial para establecer la perspectiva global, es decir, el gobierno encabezado por Sergio Urribarri tomó la decisión política y se propuso revertir el proceso sufrido por la actividad ferroviaria durante la década del 90. En este sentido, tal política tuvo como propósito “atacar” aquellos aspectos indispensables para alcanzar un servicio eficiente, es decir, desplegando acciones como el reacondicionamiento de estaciones, refacción de ramales y vías, desmalezado de amplios sectores, adquisición de formaciones nuevas, etc. Ahora bien, los objetivos que se propuso el Poder Ejecutivo provincial se dan a conocer en un Plan Estratégico de Reactivación Ferroviaria como un aporte eficaz y económico para el uso y aprovechamiento de la comunidad entrerriana. Para esto, se llevó a cabo un conjunto de acciones tales como: la concreción de la transferencia de servicios, líneas, inmuebles y materiales, etc.. En este sentido, era necesario crear un organismo específico que sea autónomo, que proceda de una manera rápida y que dependa de la Gobernación de la provincia de Entre Ríos.

Un elemento destacado, lo constituye la decisión de declarar de interés provincial las acciones que se lleven a cabo, previo análisis de las necesidades en lo que hace a la materia ferroviaria. En este sentido, el art. 1° del DecretoN°2086/08 señala que “se debe declarar de Interés Provincial el conjunto de actividades dirigidas a la recuperación y mejoramiento de la

infraestructura ferroviaria de la Provincia de Entre Ríos, capaz de crear aquellas condiciones adecuadas para lograr un servicio eficiente".[9]

Otro de los aspectos claves es la decisión de encarar un Plan Estratégico de Reactivación Ferroviaria capaz de reactivar no sólo ramales y estaciones sino volver a conectar aquellos pueblos y ciudades que sufrieron aquel proceso de desinversión y cierre de estaciones que tuvo como resultado el aislamiento parcial o total de municipios y comunas entrerrianas.

Las actividades que se desplegaron en el nivel operacional se ven reflejadas por la ejecución diaria de los objetivos, ejemplo de esto lo constituye la creación de la Unidad Ejecutora Ferroviaria de Entre Ríos (UEFER), destinada a recuperar y mejorar la infraestructura ferroviaria en la provincia, alcanzar una reactivación que posibilite recuperar en el mediano plazo un servicio social como lo es el transporte de pasajeros, tareas de relevamiento, trabajos de desmalezado, recuperación de aquellos ramales que integren las costas del Uruguay con la del Paraná por los ramales Paraná-Nogoyá-Basavilbaso-Concepción del Uruguay, reparación del ramal del norte Paraná – Federal – Concordia.

Dentro del nivel táctico se encuentran las distintas maneras de llevar a cabo un objetivo, por ejemplo, en íntima relación con la decisión del ejecutivo provincial de reactivar el servicio de transporte ferroviario de pasajeros, se cuenta con la necesaria coordinación de las acciones entre la nación, la provincia y el municipio. Es decir, llevar a cabo un trabajo interjurisdiccional y multisectorial que involucre al sector público y al privado, viendo las ventajas que ocasionaría a la provincia contar con un medio de transporte alternativo al de colectivos, ya sea por el costo del pasaje, su calidad y eficiencia.

Ahora bien, haciendo un poco de historia es importante señalar que luego de la ola privatizadora del gobierno de Carlos Menem, sus políticas hacia el ferrocarril tuvieron consecuencias muy negativas hacia dicho sector. En 1993, estas medidas tuvieron una consecuencia negativa en el servicio de pasajeros generando el despido de aproximadamente 1.500 trabajadores que se desempeñaban en la estación ferroviaria de la ciudad de Paraná.

---

[9]Decreto N°2086/08, Art. 1

La política de reactivación del ferrocarril fue analizada desde diferentes perspectivas en los últimos años. Cirio (2012) [10] analizó el caso de la reactivación ferroviaria del ramal Paraná-Concepción del Uruguay durante el período 2009-2011, tomando en cuenta 3 ejes: conectividad, accesibilidad y priorización. Las localidades de la provincia de Entre Ríos presentan distintas tipologías según el estado de su infraestructura ferroviaria así como sus necesidades de transporte. El criterio principal para denominar a cada categoría está dado por la conectividad, es decir consiste en disponer de transporte así como poder contar con opciones de viajes de pasajeros teniendo en cuenta los recorridos o el trazado a través de distintos medios de transporte: fluvial, automotor, ferroviario, etc., midiéndose en distancia euclidiana, distancia-tiempo (isocronas) y distancia-costo (isotimos).

Complementan esta caracterización la accesibilidad, es decir la facilidad para acceder a una zona teniendo en cuenta las características y el diseño que presenta la red vial en sus diferentes formas: ferroviaria, fluvial o caminera, también medido en distancias euclidianas. Y la priorización, a la que se la entiende como el grado de relevancia que para las localidades presentaría la reactivación del ferrocarril (Cirio, 2012).

[10] Cirio, Gastón (2012): "Métodos, técnicas y herramientas espaciales en la investigación territorial. El caso de la reactivación ferroviaria del ramal Paraná – Concepción Del Uruguay, Entre Ríos, Argentina. 2009 – 2011", en Revista Geográfica Digital. IGUNNE. Facultad de Humanidades. UNNE. Año 9. Nº 18. julio - diciembre 2012. ISSN 1668-5180 Resistencia, Chaco

4. LA REACTIVACIÓN FERROVIARIA DESDE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA. ANÁLISIS



Fuente: foto publicada en El Entre Ríos. https://www.elentrerios.com/actualidad/un-tren-entrerriano-duplica-sus-pasajeros.htm

La obra de Peter Schröder “La Nueva Gestión Pública: aportes para el buen gobierno” representa un insumo importante para pensar la intención por parte del ejecutivo provincial de reactivar el servicio de transporte ferroviario de pasajeros. En este sentido, para corregir el déficit que evidenció el servicio durante décadas pasadas, es necesario dar lugar al concepto de “La Nueva Gestión Pública”. Para esto, el autor expone una serie de características muy útiles para la gestión de la reactivación del ferrocarril en la provincia.

De esta manera, se rescatan algunas características planteadas:

- Una dirección orientada a la competencia a través de una separación de competencias entre aquellos que financian los servicios y los prestadores del mismo.

En el caso de la reactivación del servicio de transporte ferroviario de pasajeros, se establece una separación referida a aquellos que proveen el financiamiento del servicio de transporte y los que prestan el mismo. En este

sentido, es el Estado Provincial junto con el Estado Nacional los que financian la reactivación del servicio.

En el año 2008, el gobierno provincial dio los primeros pasos en la recuperación de importantes tramos de vía que todavía podían ser aprovechables en la provincia de Entre Ríos. El apoyo del Gobierno Nacional fue importante, ya que a través de la licitación Nº 1 de la Administradora de Infraestructura Ferroviaria (AIF) se pudieron concretar un conjunto de acciones. En cuanto a los prestadores del servicio, el Estado provincial a través de la compañía América Latina Logística (ALL) es la encargada de brindar el servicio de transporte ferroviario de pasajeros.

- Efectividad, eficiencia y calidad en el cumplimiento de las tareas.

El objetivo que se planteó la Unidad Ejecutora Ferroviaria de Entre Ríos (UEFER) consistió en lograr un servicio que funcione con efectividad y eficiencia. Es decir, desde el Poder Ejecutivo se trata de poner el acento en que este servicio debe tener un sentido social y que sea capaz de volver a conectar aquellos pequeños poblados que nacieron y se desarrollaron gracias al tren.

- Establecer la separación entre la dirección estratégica, es decir ¿el qué? de la dirección operativa ¿el cómo?

Este punto es central ya que en estas dos preguntas quedan diferenciadas dos momentos en la reactivación del servicio, uno queda enmarcado en la dirección estratégica, es decir *qué* se propone el Poder Ejecutivo de Entre Ríos en referencia a los ferrocarriles, y el otro se refiere al *cómo* lo va a llevar a cabo. Es por esto que el gobierno provincial declara de Interés Provincial aquellas actividades dirigidas a la recuperación y reparación de toda la infraestructura ferroviaria en la Provincia. Para ello, el ejecutivo se propone generar las condiciones óptimas para que la operatividad de la estructura ferroviaria optimice su eficiencia. En este sentido, lanza un Plan progresivo de Reactivación Ferroviaria. Ahora bien, el “cómo” engloba aquellas acciones que materializan el plan; es decir, como primer paso crea la Unidad

Ejecutora Ferroviaria de Entre Ríos (UEFER). El mismo es un organismo específico que tiene entre sus funciones y competencias:

a) Establecer un Plan Estratégico que sea capaz de reactivar el transporte ferroviario de pasajeros y de carga en la provincia.
b) Diseñar las distintas fases que tendrá el Plan.
c) Proceder a la administración de los recursos materiales para su puesta en marcha.
d) Recuperar la infraestructura ferroviaria en la provincia.
e) Recuperación de material rodante para la prestación del servicio ferroviario.
f) Representar a la provincia de Entre Ríos ante los organismos específicos correspondientes a otras jurisdicciones.
g) Realizar gestiones precisas con el fin de alcanzar la transferencia de ramales, servicios, maquinarias, instalaciones, inmuebles, líneas, como así también los bienes que integran los servicios ferroviarios del Estado Nacional hacia la provincia.
h) Coordinar y operativizar todas las tramitaciones de los Organismos Provinciales y de los Municipios ante los Organismos de jurisdicción nacional en materia ferroviaria.
i) Formular acuerdos con organismos de jurisdicciones nacionales o provinciales, para la prestación de los servicios ferroviarios. Llevar a cabo la relación institucional con empresas y los servicios que son explotados en la provincia de Entre Ríos.
j) Controlar la observancia de aquellas obligaciones asumidas por los concesionarios en los respectivos contratos de concesión concedidos por la Nación. Interveniren las audiencias públicas.
k) Presentar al Poder Ejecutivo el reglamento de servicio, como así también las normas de procedimiento con el propósito de constatar infracciones e imponer sanciones.
l) Llevar a cabo el control de la regulación de la prestación de los servicios cedidos en concesión, empleando aquellos procedimientos y sanciones previstos en los reglamentos, en el contrato de concesión pertinente, etc.

m) Presentar al Poder Ejecutivo, de acuerdo con la legislación nacional, las distintas modalidades, en aquellos casos en que los servicios recuperados sean transferidos en concesión al sector privado.

❖ Impulso direccionado a lograr una innovación formando parte de la prestación de servicios a través de un hacer operativo delegado y descentralizado.

En este sentido, la reactivación del servicio de transporte ferroviario de pasajeros logró amalgamar y trabajar en conjunto con otro programa provincial "Identidad Entrerriana". El mismo, surgió a finales de los 90 y apareció en un momento en que la globalización comenzó a tener efectos en la totalidad del planeta, siendo las identidades locales y regionales amenazadas y puestas en jaque por un discurso hegemónico y único. Surge entonces la necesidad de resistir a través de nuestras propias costumbres y valores y que permitan volver a pensarnos y poner en práctica todas nuestras raíces culturales, sociales, económicas, etc. Es así que, por medio del Programa Identidad Entrerriana, se logró llevar a cabo un proyecto cultural denominado "Vagón Cultural Itinerante". Esta iniciativa surge a fines del año 2009, mediante la cesión de un antiguo furgón postal a través del Gobierno de Entre Ríos por medio de la UEFER, y con el apoyo financiero del Consejo Federal de Inversiones (CFI), el Programa Identidad Entrerriana se dedicó a la tarea de proceder a la adaptación de este espacio consistente en generar una muestra cultural itinerante.

Ahora bien, esta manera de gestionar es oportuna ya que representa una innovación en la manera de prestar un servicio relacionado con el transporte. Asimismo, también fue importante el aporte que brindaron aquellos actores de la cultura entrerriana (escultores, pintores, músicos, artesanos) que vehiculizan nuestra identidad cultural por vastas zonas de la provincia. Tal operatividad se refleja en la manera descentralizada de llevar a cabo este servicio a través del Programa Identidad Entrerriana. Es una forma de acercar la cultura, los valores, en definitiva, una identidad entrerriana a cada pueblo y ciudad de la provincia a través de este vagón itinerante.

Se puede rescatar el aporte de Víctor Beker (2005) cuando señala que el rol del Estado puede ser analizado a través de dos formas interrelacionadas e

interdependientes. La primera es hacia fuera, engloba su relación con la sociedad, la segunda es hacia adentro, mediante la verificación de aquellas características que debe poseer su funcionamiento en pos de poder viabilizar su relación.

Sin embargo, es necesario dejar en claro que dicho autor sostiene que en lo atinente a la relación con la sociedad, el neoliberalismo significó un desguace del Estado generando una corriente de pensamiento que apoyaba de una manera no neutral la relación Estado-Sociedad. Para esto, se posiciona al sector público desempeñando una serie de funciones tales como: incentivador, promotor, regulador, operador, emprendedor, articulador y negociador. Ahora bien, y en acuerdo con el autor cuando sostenemos que para dar comienzo a una transformación en el rol del Estado, es necesario poner en acción una política que sea capaz de modernizar el aparato público en dirección al aumento de sus capacidades.

Para esto, la política de modernización en la provincia de Entre Ríos debe ser apoyada sobre la base de tres elementos:

a- Definir una macro-organización del sector público mediante reglas que sean capaces de determinar aquellos mecanismos de coordinación y articulación estratégica, horizontalmente (involucrando diferentes áreas de gobierno) y verticalmente (nación, provincias y municipios) que procesen efectivamente recursos e información.

b- Generar un cambio de paradigma en lo que respecta al funcionamiento de las instituciones en Entre Ríos, que posibiliten la definición de acciones y efectuar una rendición de cuentas tanto del cumplimiento de normas como también de los resultados.

c- Llevar a cabo una reestructuración de los sistemas administrativos de apoyo en la provincia (tesorería, presupuesto, crédito público, contabilidad, recursos humanos, control interno y externo, compras y contrataciones) que sean capaces de llevar a cabo una asistencia verdaderamente efectiva en relación a la producción de regulaciones, como así también bienes y prestación de servicios que la sociedad demanda al sector público entrerriano.

En este sentido, y en consonancia con lo que sostiene Víctor Beker la gestión llevada a cabo por el ejecutivo provincial (a través de la UEFER) debe ser capaz de generar un Estado que posea una serie de cualidades. Es decir, un sector público que incentive las relaciones y los vínculos con la sociedad, que sea capaz de promocionar una identidad cultural, generando las condiciones para llevar a cabo emprendimientos productivos y sociales que tengan como resultado una articulación con la sociedad entrerriana.

Ahora bien, el Estado debe llevar a cabo una modernización del aparato público en pos de aumentar sus capacidades buscando una transformación en el rol del sector público. De esta manera, la política de modernización debe llevar a cabo una macro- organización del sector público a través de un conjunto de reglas que logren articular y coordinar horizontalmente capaz de englobar distintas áreas de gobierno tales como: Gobernación, Unidad Ejecutora Ferroviaria de la Provincia de Entre Ríos (UEFER), Ministerio de Gobierno y Justicia, Ministerio de Economía, Hacienda y Finanzas, Ministerio de Desarrollo Social, Secretaria de Presupuesto y Finanzas. Asimismo, esta articulación y coordinación debe darse también de una manera verticalmente (entre nación, provincias y municipios) para así poder procesar recursos e información, un ejemplo lo constituye el apoyo brindado por la Nación a la provincia de Entre Ríos reflejada en el aporte de material tractivo, aportando hace 3 años una formación ferroviaria Materfer, con el objetivo de comenzar con la reactivación.

En este sentido, es oportuno señalar lo realizado por el ministro de Planificación, Julio De Vido en referencia a la puesta en marcha de dos sociedades del Estado, una administradora y otra operadora, en el marco de la ley de Reordenamiento Ferroviario. El Gobierno Central invirtió 42 millones de pesos en reconstruir la red ferroviaria entre Paraná y la ciudad de Federal, con una extensión aproximadamente de 200 kilómetros. La reparación consistió en 214 kilómetros de vía férrea; la obra fue ejecutada con recursos otorgados por el Gobierno nacional, siendo los trabajos llevados a cabo por quien resulte adjudicatario de la licitación nacional. Los trabajos tendientes a la reactivación de este medio de transporte se llevaron a cabo a través del montaje de tres obradores, colocándose uno en Paraná, otro en la ciudad de Federal y un tercero en algunas de las ciudades entre ambas localidades. La reactivación de

este tramo es un beneficio para el norte de la provincia, ya que posibilitará nuevamente el transporte de carga y de pasajeros.

Tal como ya fue mencionado, es necesario una articulación vertical entre los distintos niveles de gobierno para poder procesar no sólo recursos sino información, un ejemplo de esto lo refleja la recuperación de este servicio de trenes ya que una vez que se logre habilitar este tramo, volverá a conectar la capital provincial con aquellos pueblos que fueron naciendo a través de la actividad del ferrocarril. Ellos son: Ramón Parera, Colonia Avellaneda, La Picada, El Palenque, Cerrito, El Pingo, Hasenkamp, Las Garzas, Alcaraz, Bovril, Sauce de Luna, Don Gonzalo, Conscripto Bernardi, El Cimarrón y Federal.

Asimismo, y fiel reflejo de la necesaria coordinación entre los niveles de gobierno es la que se llevó a cabo entre los distintos municipios y juntas de gobierno ubicadas a la vera de las vías que posibilitaron el relevamiento, limpieza y desmalezado de la traza ferroviaria denominada Ramal del Norte. Otro ejemplo que muestra un trabajo en conjunto y articulado y llevado a cabo entre el Gobierno provincial y los municipios de Concordia, Arroyo Barú y San Salvador ya que una cooperación mancomunada entre estas jurisdicciones resulta de vital importancia para reactivar el denominado Ramal del Norte.

El ferrocarril formó parte de un modelo de desarrollo del país durante la segunda mitad del siglo XIX y primera mitad del siglo XX, pero posteriormente a la situación económica y social nacional e internacional cambió y este medio de transporte ya no formó parte del nuevo modelo de desarrollo de país. En este sentido, cambiaron las formas de transportarse y junto con ello las tecnologías.

El país y por ende la provincia fueron testigos de cambios en las vías de comunicación de provincias y ciudades, la población aumentó y esta situación generó que sea necesaria la aparición de nuevas unidades de colectivos más modernos que el servicio de transporte de pasajeros del ferrocarril. Un servicio venía en declive en cuanto a la calidad (frecuencias, demoras, confort durante el viaje, etc.) y el servicio de colectivos de larga distancia prestaba una mayor cantidad de frecuencias en los viajes. Se construyeron nuevas autopistas, puentes y rutas lo cual generó que el usuario al momento de viajar priorizará

seguridad en el viaje, eficacia, duración, comodidad, frecuencias, etc. Es decir, los modelos de desarrollo cambiaron.

La reactivación en la provincia de Santa Fe

Santa Fe fue una de las primeras provincias en contar con el ferrocarril en la Argentina. A partir de 1870, el territorio supo integrarse mediante el ferrocarril, donde la mayoría de las ciudades de la provincia así como el campo se articularon gracias a la conexión que posibilitaron los trenes. En la ciudad de Rosario así como el sur de Santa Fe, la trocha que predominaba era la ancha (1676mm.), no así la que se ubicaba en el centro y norte de la provincia ya que eran las líneas métricas. A partir de 1992 el Poder Ejecutivo Nacional comenzó a cerrar ramales ferroviarios- servicio de pasajeros y de carga. Esta situación generó que muchas rutas argentinas colapsaran aumentando la circulación del transporte automotor y con ello los accidentes de tránsito. Los colectivos de larga distancia se convirtieron en el mayor medio de transporte utilizado.

En el año 2012 se sanciona la “Ley Nº 13242 de Reactivación del Sistema Ferroviario Santafesino” que tiene como objeto la recuperación del servicio ferroviario en la provincia. Para ello, se crea la “Empresa Mixta Ferrocarriles de Santa Fe SA” (EFESA) dirigida a brindar servicios de transporte ferroviario de pasajeros y de cargas en el territorio de la provincia. Dicha empresa tendrá un conjunto de atribuciones y quedará facultada para suscribir convenios ya sea con empresas públicas o privadas, nacionales o extranjeras en pos de cumplir su rol social. Asimismo, se encontrará sujeta a los controles internos y externos del sector público provincial.

Si comparamos la normativa de la provincia de Santa Fe con el decreto del Poder Ejecutivo de la provincia de Entre Ríos, se propone una articulación entre el sector público y privado. Es decir que el Poder Ejecutivo de Santa Fe tendrá que promover la participación del sector privado, buscando garantizar la concurrencia de interesados, la transparencia, igualdad de oportunidades así como la prevención de la arbitrariedad en el proceso. Asimismo, la ley que da sustentó la reactivación, también abre el juego a entidades bancarias en el sentido que se autoriza a la Empresa Mixta Ferrocarriles de Santa Fe S.A. a celebrar contratos de fideicomiso de garantía y administración con bancos que cuenten con cobertura nacional a través de concurso de antecedentes y

licitación pública. De esta manera, se busca el acceso de la empresa, a la financiación para su equipamiento.

El objeto social de la Empresa Mixta Ferrocarriles de Santa Fe S.A. consiste en brindar un servicio metropolitano e interurbano de transporte de pasajeros a través de formaciones ferroviarias, mediante las redes de trocha ancha (General Mitre) y de trocha métrica (General Belgrano). Además, dicha empresa podrá asociarse con personas jurídicas de carácter público o privado que se encuentren en jurisdicción nacional así como en el extranjero respetando los límites de su estatuto social. Ahora bien, el Poder Ejecutivo Provincial reserva para si la Presidencia del Directorio por el período de duración de la empresa, recayendo este cargo en un Director-Gerente. En lo que hace al Vicepresidente incumbirá a los accionistas privados. El Poder Ejecutivo será el encargado de crear y poner en funciones una Unidad Especial de Gestión Ferroviaria (UEGF), que dependerá del Ministerio de Gobierno y Reforma del Estado.[11]

En Santa Fe, la reactivación del servicio de transporte de pasajeros se da en la conexión de la ciudad de Rosario con Deán Funes. En este sentido, el ramal vincula a un conjunto de localidades, entre ellas: Frontera, Esmeralda, Sastre, Cañada Rosquín así como aquellas localizadas sobre la ruta nacional 34. Cuenta con un importante capital humano ya que supo tener una industria ferroviaria importante. La reactivación ferroviaria sería una oportunidad para los talleres ferroviarios de Laguna Paiva, Pérez, San Cristóbal, así como diferentes cooperativas de volver a funcionar generando nuevas fuentes laborales.

La reactivación resulta necesaria para poder avanzar enel desarrollo integral de la provincia, desde el aspecto social, desde su integración territorial y desde la seguridad vial. Los inconvenientes que genera el tener únicamente un transporte automotor, no sólo aumenta los riesgos de accidentes, sino la contaminación sonora y del aire así como la congestión de rutas.

En pos de dar viabilidad al proyecto de reactivar los trenes en la provincia, el gobernador Antonio Bonfatti en el año 2012 creó la Unidad Especial de Gestión Ferroviaria y designó a Mariana Monge como la directora -

[11] Para mayor información consultar Ley Nº 13242 de Reactivación del Sistema Ferroviario Santafesino. https://www.santafe.gov.ar/normativa/

coordinadora de la unidad, dependiendo este ente del Ministerio de Gobierno y Reforma del Estado.

El decreto sostiene que *"la red ferroviaria está presente en el territorio de las cinco regiones y es preciso unificar recorridos, trochas y estaciones en un sistema integrado",* ya que es vital en pos de volver a reactivar el sistema de transporte *"iniciar un proceso gradual e integral de recuperación.*

De esta manera, esta unidad *"tendrá a su cargo la proyección de la reglamentación de la mencionada ley, y su efectiva puesta en vigencia; como así también la elaboración del proyecto de estatuto social de la Empresa Mixta ferrocarriles de Santa Fe Sociedad Anónima y las gestiones conducentes a su operatividad",* sostiene la norma.

Para definir las zonas territoriales, como posibles lugares de la reactivación ferroviaria, el diputado Javkin y la intendenta de la ciudad de Rosario Mónica Fein señalaron que el tren debería llegar hasta Rosario norte e integrar la recuperación del ramal Rosario - Buenos Aires teniendo en cuenta una mirada estratégica no solo hacia la ciudad y la región.

Rosario Norte constituye la única estación que se encuentra operativa para trenes de pasajeros, resultando la estación fundamental ya que recepciona los servicios a Córdoba, Tucumán y Retiro de la Sociedad Operadora Ferroviaria. Circulan entre diez y veinte viajes por semana; y podría reactivar el servicio de trenes hacia Santa Fe y volver a poner en funcionamiento los trenes metropolitanos, teniendo en cuenta la licitación del trayecto Rosario- Córdoba.

La Ley de Reactivación del Sistema Ferroviario Santafesino busco reactivar además el ramal que une el tramo General Gelly - Sorrento (Rosario). Siendo prioritario reparar el puente sobre el arroyo Pavón entre las estaciones La Vanguardia y Uranga. Otro trayecto a reactivar es el del servicio local Serodino – Gálvez. Era de interés (tanto del gobierno nacional como de la provincia de Santa Fe) contar con el servicio del transporte ferroviario de pasajeros entre las ciudades de Rosario y Buenos Aires (estación Retiro). En esa dirección, la intendenta Mónica Fein llevó a cabo una reunión multisectorial con distintos actores (cámaras empresarias, funcionarios, legisladores, sindicatos y referentes de distintas instituciones) en pos de lograr dicho objetivo

en el marco del Plan Estratégico Rosario Metropolitana, brindando un apoyo a la reactivación del ramal de pasajeros Rosario-Retiro.

En esta instancia, se decide conformar una Comisión de Seguimiento en conjunto con el por entonces ministro del Interior, Florencio Randazzo, de quien dependía el área.

> *"Hoy está claramente en la agenda la reactivación ferroviaria, y por varios motivos: sustentabilidad, consumo energético, seguridad vial", dijo Fein a Rosario/12 al término del encuentro. "Por lo tanto esperamos que este acompañamiento de la ciudad permita jerarquizar el proyecto, con el objetivo de tener un tren que sea seguro, cómodo, y que realice el trayecto entre tres y cuatro horas",[12] sostuvo la intendenta.*

Estos servicios regionales afianzarán así las conexiones ya sean en el territorio como de servicios urbanos de las ciudades, generando un impulso para poder desarrollar sus potencialidades. En este sentido, se busca reactivar los servicios ferroviarios de pasajeros para los corredores sudoeste y Oeste utilizando la infraestructura ferroviaria existente.

Reactivación de los trenes regionales

Es importante señalar que el proyecto de volver a contar con un servicio de trenes a nivel regional resulta clave ya que constituyen una solución viable ya sea desde lo financiero y lo técnico para el traslado de muchos ciudadanos que usan este medio de transporte a través de localidades próximas. Asimismo, las ventajas que representaría la reactivación de este medio de transporte estarían dadas por la posibilidad de conectar con Cañada de Gómez, Villa Constitución, San Lorenzo y Casilda, sino también a través de diferentes barrios hacia el centro de la ciudad de Rosario. De esta manera, se descongestionaría la circulación de vehículos reduciéndose no sólo los costos de traslado sino los tiempos de viaje.

De esta manera, Javkin presentó un proyecto en la Cámara de Diputados de la Nación que presenta como uno de sus objetivos principales *"exigir que, en el marco de las obras que lleva adelante el Estado Nacional*

[12] Extraído de Página 12 disponible en https://www.pagina12.com.ar/diario/suplementos/rosario/9-36718-2012-12-04.html

sobre las líneas ferroviarias que atraviesan la región, se haga efectiva la puesta en funcionamiento de los trenes regionales". Y agregó*: "el recorrido a Cañada de Gómez puede reactivarse sin inversiones excesivas sobre el actual estado de la traza, aprovechando la infraestructura existente, como las vías y las nueve estaciones que pueden utilizarse de inmediato, no siendo necesario esperar una licitación de grandes obras sobre en tendido que está en condiciones de ser usado".*

Asimismo, indicó que dicho servicio de trenes de proximidad posibilitará vincular a la ciudad de Rosario con Funes, Roldán, San Jerónimo Sud, Carcarañá, y Correa, aparte de los barrios del oeste de la ciudad. En este sentido, es importante que también sea reactivada la estación Rosario Central ya que además de mejorar el servicio de trenes de cercanías y metropolitanos sino que también posibilitaría a los usuarios tener como destino el centro de rosario con comodidad, seguridad y rapidez.

Cabe destacar que, desde el gobierno Nacional consideraron al Apeadero Sur como la zona estratégica para la instalación de la nueva estación. Sin embargo, el Apeadero está situado en una "zona roja" donde se registran altos índices de delitos. Asimismo, es necesario señalar que el plazo que se fijó de 570 días desde julio del año pasado, en concordancia con el lanzamiento del proyecto de renovación ferroviaria por parte del gobierno Nacional, se tomó la decisión de optar por el Apeadero Sur ya que las demás propuestas requerirían de plazos mayores.

Ahora bien, según Comi *"el mejor lugar era Patio Parada donde ya el Plan Urbano del 2001 contemplaba una estación polimodal y donde hay lugar para desarrollar la logística necesaria, pero para hacerlo allí hay impedimentos fácticos imposibles de resolver a corto plazo"* [13] *;* asimismo, afirmó que continuarán los trabajos para que a largo plazo se pueda lograr la estación poli modal reuniendo no sólo el transporte interurbano, sino el ferrocarril y tranvía, Uno de los obstáculos más importantes, no sólo está dado por la inseguridad que posee dicha zona, sino también por la conexión con el resto de la ciudad y la región. En este sentido, Comi también sostuvo que *"el aumento de*

[13]La Política Online. Santa Fe

frecuencias implicará que haya horas picos en la zona de estación y la ciudad deberá tener una respuesta apropiada de colectivos y taxis".[14]

Es importante señalar lo sostenido por el entonces diputado nacional Pablo Javkin (CC- ARI): ***"****Rosario Norte posee una gran potencialidad que la convierte en el nudo intermodal más importante de la región"*[15]*.* Según su opinión:

> "*no sólo deben acceder a ella los servicios de larga distancia, sino que "la propia Ley de EFESA la considera como base para la mayoría de los trenes regionales que se han proyectado para el área metropolitana de la ciudad, puesto que dicha estación es equidistante a los cuatro puntos cardinales de la ciudad".*[16]

Reactivar un servicio de trenes a nivel regional representaría una solución viable para un número importante de habitantes de barrios y ciudades cercanas a Rosario. Esta reactivación es factible de realizar tanto en lo financiero como en lo técnico, ya que las inversiones que se deberían realizar, si bien son importantes, no son de gran magnitud debido al buen estado en que se encuentran las trazas y las estaciones de ascenso y descenso de pasajeros.

Con esta reactivación se podrían conectar varias poblaciones y ciudades cercanas a Rosario así como barrios periféricos de esta ciudad. También conectaría con el centro de dicha localidad aliviando el tránsito en rutas y calles de esta región. A largo plazo se podría desarrollar una estación polimodal conectando el tren con el transporte urbano e interurbano siendo la estación Rosario Norte la que posee un gran potencial para este desarrollo.

---

[14] Ídem
[15] *https://www.*info341.com Periodismo sustentable
[16] *Ídem*

5. LA REACTIVACIÓN FERROVIARIA A TRAVÉS DEL NUEVO MODELO GERENCIAL



La reactivación del servicio de transporte ferroviario de pasajeros de la provincia de Entre Ríos debe ser interpretada desde un análisis a través del "Nuevo Modelo Gerencial". En este sentido, se considera importante señalar lo que el autor Chica Vélez (2011) en su trabajo *"Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública*"[17] señala acerca del burocratismo.

La reactivación se enmarca entonces en algunos de los criterios de este Nuevo Modelo Gerencial considerando los siguientes aspectos:

- **El ciudadano cliente es el eje de la acción pública.**

Este principio se refleja en la definición del Ejecutivo provincial de contar nuevamente con este servicio desde el nuevo paradigma administrativo teniendo como objetivo, la satisfacción por parte del ciudadano entrerriano de experimentar y contar nuevamente con este medio de transporte.

Asimismo, involucra un tipo de racionalidad político-administrativa, orientada al éxito, dándole una gran preponderancia a los principios de eficiencia y competitividad. Es decir, la decisión por parte del Estado de reactivar este servicio se orienta a obtener del mismo una eficiencia que le permita superar los problemas que evidenció este servicio en décadas pasadas.

[17] Chica Vélez, Sergio (2011): "Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública", en *Administración & Desarrollo,* N"39 (53): 57-74

Es importante que el servicio de transporte ferroviario de pasajeros no sólo vuelva a ser una alternativa respecto del transporte automotor sino también que logre posicionarse como un servicio de alta calidad en la provincia. En este sentido, debe ser cómodo y moderno, para generar de este modo una competencia respecto al transporte de pasajeros a través de colectivos. Es decir, para concretar esto último es preciso que el servicio ferroviario cumpla con una serie de características, tales como: seguridad durante el viaje del usuario, confort, accesible en relación con el costo del pasaje, frecuencia del mismo, etc.

❖ **El Estado es un medio para alcanzar fines sociales y colectivos.**

Este principio se refleja en el significado que tiene el volver a contar con este medio de transporte, lo que implica recuperar parte de la identidad como entrerrianos (muchos pueblos surgen a la vera de la vía); como herramienta para volver a conectar poblados olvidados (algunos al borde de su desaparición) e incomunicados por el desguace y levantamiento de ramales que sufrió toda la infraestructura ferroviaria en la provincia. La reactivación es una manera de reparar aquellas políticas erróneas de administraciones anteriores que tanto daño ocasionaron e impactaron en los lazos sociales y colectivos de la población.

❖ **La prioridad es la inversión social.**

Este principio se basa en la decisión de revertir el proceso por el cual se profundizaron las migraciones de familias de muchos municipios y juntas de gobierno de Entre Ríos debido al desmantelamiento del ferrocarril. Es una manera de comenzar a modificar este proceso y convertir al ferrocarril no sólo en un medio de movilidad sino también un factor de inclusión social que permita que aquellos habitantes que se fueron de sus pueblos por el aislamiento y la falta de trabajo de actividades ligadas al ferrocarril, vuelvan a sentir una nueva posibilidad de trasladarse y de reactivar actividades sociales y económicas.

El Estado provincial a través de este medio de transporte busca que el mismo sea no sólo una opción de traslado de usuarios sino verdaderamente una elección por parte de aquellos ciudadanos que quieren volver a contar con

este servicio. Para esto, es crucial que la calidad del transporte ferroviario de pasajeros logre dar respuestas a la demanda de la población. Un ejemplo lo refleja el tren que une Colonia Avellaneda con Paraná, ya que el mismo es un servicio que ha abaratado el costo de traslado y que es ampliamente usado por estudiantes y trabajadores de ambas localidades. El servicio recorre una distancia de 22km. demora unos 35 minutos aproximadamente, menos tiempo si lo comparamos con la misma distancia que realiza el colectivo.

Un aporte desde el management público

Tal como se sostuvo con anterioridad, la reactivación del servicio de transporte ferroviario de pasajeros en la provincia de Entre Ríos -para lograr un efecto socio-económico positivo que impacte en varios escenarios de la provincia- requiere de toda una infraestructura que la provincia no posee. Es decir, se necesita de una gran inversión económica (formaciones modernas, confortables, seguras, que lo conviertan en un transporte veloz, capaz de llegar a destino economizando tiempo de viaje) para que pueda ser una opción al transporte de colectivos. Se necesita repensar este medio de transporte comparándolo con las características que posee en otras regiones del mundo donde el servicio de transporte ferroviario de pasajeros funciona de manera exitosa. Retomando a Koldo Echebarría y Xavier Mendoza. [18] existen condicionantes específicos en la administración pública, es decir, hay una serie de especificidades reflejadas en cuatro factores que influencian en el contexto de los procesos de la gestión pública. Sin embargo, rescato aquí dos de ellos: el primero, la sustitución del mercado por el proceso político como mecanismo de asignación de recursos y segundo, el hecho de que las administraciones públicas tienen el carácter de poderes públicos.

Con respecto al primero, es oportuno señalar que si bien el mercado ofrece bienes y servicios a la población, es preciso que el Estado asuma un rol protagónico en referencia a la oferta de aquellos bienes y servicios que el mercado ofrece pero no de una forma plena.

[18]Koldo Echebarría y Xavier Mendoza (1999) “La especificidad de la Gestión Pública: el concepto de *Management* Público”.

En este sentido, la reactivación del servicio fue una consecuencia del proceso político que llevó a cabo el Poder Ejecutivo de la provincia de Entre Ríos a partir del año 2008. Esta decisión del Gobierno Provincial se contrapone respecto al accionar del mercado ya que éste se caracteriza por la exclusión de la demanda no solvente, mientras que el proceso político desplegado por el sector público se enmarcó y se enmarca por su preocupación por la equidad, la redistribución, etc. Un ejemplo de esta situación lo constituye la decisión de no excluir del goce de determinados bienes y servicios (tales como el servicio de transporte ferroviario de pasajeros) a aquellos demandantes que carecen de un gran poder adquisitivo o capacidad económica.

Ahora bien, para la reactivación del ramal Paraná-Concepción del Uruguay es nuevamente el Poder Ejecutivo Provincial el que toma la decisión de poner a disposición de la población un medio de transporte que una los pueblos que quedaron aislados e incomunicados por el cierre del ferrocarril. Con un costo del boleto en $24 ($1 por estación entre las localidades situadas entre las estaciones de Paraná y Concepción del Uruguay) el servicio está pensado para aquellas clases sociales más bajas, que carecen de un alto poder adquisitivo y que ven en el servicio una alternativa de traslado.

Sin embargo, si bien el costo del pasaje representa la mitad del brindado por el servicio de colectivos respecto de la misma distancia, se debe mejorar en su eficiencia ya que el tiempo estipulado de la duración del viaje es de 8 horas. Por ello, si desde el Gobierno se pretende que este medio de transporte vuelva a conectar aquellos pueblos y sea una verdadera opción para el transporte de la población entrerriana deberá modificar su frecuencia y brindar un servicio más fluido saliendo al menos una vez por día ya que únicamente sale los días viernes y domingos.

Por otro lado, y siguiendo con lo que nos señala Koldo Echebarría y Xavier Mendoza (1999) las administraciones públicas en su calidad de poderes públicos, presentan como característica el hecho que *"constituyen poderes públicos cuya esencia es el ejercicio de la autoridad que les ha sido conferida por la sociedad*".[19]Es así que éste se manifiesta por la creación de políticas

[19]Koldo Echebarría y Xavier Mendoza: "La especificidad de la Gestión Pública: el concepto de *Management* Público". Pág. 22.

públicas, es decir se materializa por la puesta en marcha a través de la Unidad Ejecutora Ferroviaria de Entre Ríos (UEFER) de una política pública tendiente a reactivar este medio de transporte.

Asimismo, es importante aclarar qué cuando se habla de administración pública se entiende que:

> *"está conformada por la correcta disposición de bienes y recursos en la organización. Ello a fines de potencializar lo máximo posible su desarrollo para la conquista de ciertos objetivos que benefician al bien común público". El concepto de administración pública refiere a la actividad correspondiente al Poder Ejecutivo en relación con la estructura, las normas y los procedimientos establecidos, que el titular de la misma desempeña sobre los bienes del Estado para suministrarlos de forma inmediata y permanente a la satisfacción de las necesidades públicas y con ello lograr el bien general. Dicha distribución tiende a que la realización de un servicio público, esté al servicio de los ciudadanos y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública".*[20]

Por tal motivo, el Poder Ejecutivo de Entre Ríos, encabezado por Sergio Urribarri, decidió desplegar un conjunto de acciones en pos de reactivar este medio de transporte buscando satisfacer la necesidad pública de traslado de aquellos habitantes de numerosos pueblos para así poder lograr el bien general de la población. Dicha distribución busca llevar a cabo un servicio público, que pueda estar al servicio de la ciudadanía. Para esto, es importante que pueda concretar una serie de principios tales como los mencionados más arriba en pos de reafirmar el hecho de ser un medio de transporte caracterizado por una verdadera inversión social en la provincia.

En este sentido, es muy valiosa la capacitación en materia ferroviaria que recibieron las cuadrillas encargadas del desmalezado y refacción de una de las estaciones ferroviarias, como una forma de inclusión social ligada a la reconstrucción de aquellos lazos sociales que nacieron gracias a las actividades ligadas al ferrocarril.

---

[20] Power Point suministrado por el Seminario de Gestión Pública en Entre Ríos.

Asimismo, y como señala Koldo Echebarría y Xavier Mendoza (1999) las administraciones públicas llevan a cabo un conjunto de objetivos que no le pertenecen como organización, ya que los mismos representan necesidades públicas que se encuentran establecidas en la Constitución, las leyes y el proceso político. Es así que la decisión tomada por el Ejecutivo Provincial de reactivar este medio de transporte, obedece al momento que atravesó el proceso político a nivel nacional. De esta manera, al declarar de Interés Provincial todas aquellas actividades ligadas al ferrocarril en la provincia, el Estado entrerriano está dando respuesta a la necesidad de dar un vuelco en lo que se refiere a su política ferroviaria.

La reactivación del ferrocarril a través de las técnicas de gestión empresarial

Resulta enriquecedor analizar el proceso desde el aporte que nos brindan las técnicas de gestión empresarial que:

> "*resulta ser un nivel ejecutivo/directivo que tiene incidencia en los procesos; entre los que se destaca la posibilidad de representar a la entidad frente a terceros y a su vez coordinar los pasos correspondientes al planeamiento, la organización, la dirección y el control para lograr los objetivos que se encuentren previamente establecidos".*[21]

En este sentido, sería importante que el Gobierno Provincial pueda proyectar y dirigir el desarrollo efectivo de aquellas acciones tendientes a restaurar los ramales existentes en la provincia en pos de que el usuario pueda valorar, comparar, optar y exigir ya que realiza un pago por el servicio.

Ahora bien, para lograr esto último, es necesario que el servicio brindado por el transporte ferroviario de pasajeros logre ser un servicio de calidad. El servicio se debe convertir en una verdadera opción para la población entrerriana.

Es así que, sería importante valerse de las técnicas de dirección general ya que como señala Koldo Echebarría y Xavier Mendoza (1999) las mismas se

[21] Material extraído de Power Point aportado desde el Seminario de Gestión Pública en Entre Ríos. Elaborado por Di Nucci, Luis.

caracterizan por concebir a la organización como un conjunto. De esta manera, la Unidad Ejecutora Ferroviaria de Entre Ríos (UEFER) debe tener la capacidad de anticiparse y adaptarse a los cambios que se van presentando en el entorno, es decir, tener una perspectiva estratégica. Para esto, resulta primordial el buen desarrollo de las operaciones, y el logro de los objetivos planteados por el Poder Ejecutivo Provincial de entonces, teniendo una perspectiva operativa. Por lo tanto, se entiende que la técnica principal que se llevó a cabo y que debe continuar empleándose es la Planificación Estratégica.

Es decir, se requiere de un análisis y prospección del entorno actual y futuro, realizar un diagnóstico respecto de las capacidades de organización, estableciendo un conjunto de objetivos de mediano plazo, llegando a conformar estrategias y planes de acción en pos de alcanzarlos.

La reactivación generó en muchas localidades y poblados de Entre Ríos un incentivo para muchos proyectos que vinieron después, como el trabajo de reacondicionamiento que se hizo en muchas estaciones ferroviarias, y un conjunto de tareas que involucraron a ciudadanos originarios de esos lugares, lo que le posibilitó adquirir una primera experiencia y capacitación en trabajos ferroviarios.

Otro ejemplo de inversión social, es el trabajo desarrollado en las escuelas del departamento Tala mediante el proyecto “Escuelas y trenes en la construcción de la identidad comarcana” a cargo de Andrés Casaretto con el objetivo de establecer aquellas relaciones causales y simbólicas entre el surgimiento de los pueblos que conforman el departamento, la llegada del tren y la fundación de escuelas de las localidades. Se llevaron a cabo estas acciones en Rosario del Tala y Sola en el centro del departamento (por la que circula el ferrocarril troncal de la línea Concepción del Uruguay/Paraná), Echagüe y Mansilla situadas en el sur del departamento (abarcando el ferrocarril del ramal Tala/Gualeguay), y Maciá, Guardamonte y Durazno ubicadas en el norte del departamento (ferrocarril del ramal Sola/Raíces).

Otro trabajo que es ejemplo de inversión social es el “Programa Identidad Entrerriana” dependiente del Ministerio de Cultura y Comunicación junto con el Consejo Federal de Inversiones, y el apoyo de la Unidad Ejecutora Ferroviaria de Entre Ríos que realiza un trabajo en conjunto entre establecimientos educativos, realizando entrevistas con los directivos,

acordando la metodología con el propósito de lograr la participación del alumnado y los docentes.

En este sentido se desplegaron un conjunto de actividades, entrevistas y donde los investigadores históricos de la zona comenzaron a mostrar su interés en aportar material para enriquecer el proyecto.

Se destaca el trabajo de la comunidad de General Ramírez y la guía de los pueblos involucrados en la recuperación de los ferrocarriles de Entre Ríos a cargo de Sergio Ulrich, en tanto son colaboradores ad honorem Rubén Bourlot y Juan Damián Capdevila. Emprendimientos que apuntan a otorgar un rol importante a la educación con el objetivo de recuperar las historias ligadas al ferrocarril siendo como destinatario instituciones educativas, organismos públicos, y la población en general.

Retomando a López Casanovas (2003) en "*los nuevos instrumentos de la gestión pública"*, cuando hace mención a que los *outcomes* (resultados) se refiere en mayor medida a la "utilidad" e impacto al "bienestar social e individual". Por tal motivo y teniendo en cuenta que estos dos factores se relacionan con la decisión individual (en este caso el usuario de este medio de transporte), los *outcomes* (resultados) que provoca la reactivación ferroviaria están unidos a la utilidad que pueda darle el usuario a este medio de transporte.

Ahora bien, cuando decimos "utilidad" nos referimos al servicio de transporte ferroviario de pasajeros como una **verdadera opción de traslado de los habitantes del norte entrerriano**. Con lo cual, se debe tener en cuenta que la valoración de la efectividad recaerá en la opinión, decisión, elección que realice el consumidor, en este caso el que utiliza el servicio de transporte ferroviario de pasajeros.

De esta manera, si el efecto del *output* (producto) público en el *outcome* depende del accionar del usuario y también se debe brindar la posibilidad de elegir en un escenario diversificado ya que sería una prueba de la efectividad que debe lograr este medio de transporte.

La posibilidad de juzgar del individuo en lo que hace a la calidad, adecuando *outputs* con *outcomes*, ayudarían en la decisión que lleve a cabo el individuo. Asimismo, sería muy bueno para la promoción de este medio de

transporte el hecho que el potencial usuario del servicio esté lo suficientemente informado respecto a la reactivación del ferrocarril en la provincia.

Para esto, es importante que el gobierno provincial despliegue un conjunto de acciones tendientes a proveer de la publicidad e información pertinente respecto a la vuelta de este servicio en pos de atraer a potenciales usuarios del mismo. En este sentido, y ante la fuerte presencia del servicio de transporte automotor en la provincia de Entre Ríos, es importante que desde el gobierno provincial se le brinde al usuario lo que López Casanovas señala como "capacidad de elección".

6. EL DESARROLLO LOCAL VS. EL NUEVO MODELO GERENCIAL. IMPLICANCIAS.



Fuente: El Entreríos. https://www.elentrerios.com/actualidad/denuncian-que-quieren-cerrar-el-ferrocarril-urquiza.htm

La reactivación de este medio de transporte, no debe pasar por alto lo que en palabras de Ivonne Antúnez y Sergio Galilea (2003:7) señalan *"enfrentar las cuestiones del acceso, o sea, la temática de la equidad, cómo resolver el que una cantidad importante de familias se encuentren al margen de servicios fundamentales de salud, educación, de transporte, de recreación, etc.".*[22]

Desde la perspectiva del desarrollo local la reactivación ferroviaria en ambas provincias (Santa Fe y Entre Ríos) se dirige a solucionar y garantizar el

[22]Ivonne Antúnez y Sergio Galilea (2003:7)

acceso a un servicio esencial como es el transporte de personas. La reactivación ferroviaria viene a resolver el grave problema que presentan aquellas localidades pequeñas que carecen no sólo de la conectividad indispensable para con los conglomerados urbanos más grandes, sino que también buscan abaratar el costo del transporte de pasajeros, convirtiéndose en una alternativa del transporte automotor.

En este sentido, según los autores[23], la decisión de ambas provincias de reactivar el ferrocarril debería tener en cuenta que "las tradicionales zonas centrales de las ciudades siguen siendo "lugar preferente" (y muchas veces, únicos, para la provisión de servicios institucionales, de educación, y de salud especializada). Como resultado de ello, la cantidad de viajes de las personas se multiplican y los costos inherentes a esos servicios de transporte constituyen una "barrera adicional" para muchas familias pobres".

Asimismo, y siguiendo con el análisis llevado a cabo por los autores uno de los obstáculos primordiales de las ciudades lo constituye su inorgánica expansión, ya que no sólo perjudica el entorno medioambiental, sino que ocasiona una diferencia social progresiva y acrecienta los costos operacionales de conglomerados urbanos y de los ciudadanos. [24] Así ocurre fuertemente con la necesaria expansión de la red de transporte público, cada vez más extensa, más cara en su operación y donde el ciudadano es afectado en su calidad de vida al comprometer casi la cuarta parte de sus ingresos y de su jornada laboral efectiva al desplazamiento en transporte de discutible calidad. Existen estructuras urbanas en las que se viaja cada vez más, fruto de esa expansión urbana sostenida y de la segregación social". En este sentido, la reactivación del ferrocarril viene a descongestionar a las grandes urbes en lo que a servicio de colectivos se refiere.

Analiza la reactivación en el marco de lo que Horacio Bozzano sugiere es "*un proceso de revalorización territorial de ámbitos urbanos y rurales diversos mediante la promoción de diferentes manifestaciones de valorización económica y social*".[25] El autor trabaja con dos categorías de análisis; la Red de Redes y Territorio y gestión. Bozzano concibe a la primera categoría como

[23] Ivonne Antúnez y Sergio Galilea (2003:9)
[24] Ivonne Antúnez y Sergio Galilea, 2003
[25] Bozzano (2005:2).

"poner en marcha y/o afianzar una red institucional y social en las localidades de la red ferroviaria objeto de la intervención, superando visiones sectoriales (puesta en marcha de un tren) o localistas (acciones aisladas desde una localidad)".

Poner en marcha un tren no es suficiente: es necesario asimismo poner en marcha otras iniciativas de desarrollo institucional, social y económico a escala local asociadas al desarrollo económico y social a escalas regional y local".[26]

De esta manera, se entiende que "*una alternativa para que un proyecto de desarrollo territorial de esta naturaleza funcione es mediante la concreción sentida y efectiva de una red que fortalezca al menos tres niveles y ejes de actuación: en conciencia ciudadana, en acciones y en objetos, dicho en otros términos en símbolos y significados, en prácticas y en materialidades.*

La red entonces se transforma en una red de redes:

1. *Entre localidades*
2. *Entre sujetos al interior de cada localidad o ámbitos rurales vecinos.*
3. *Entre roles y funciones complementarias de instituciones municipales, provinciales y nacionales.*
4. *Entre vecinos, funcionarios y empresarios de diversas localidades y ámbitos rurales vecinos-*
5. *Entre decisores y actores partícipes del proyecto-*
6. *Entre voluntades e intenciones de cooperación, complementariedad y solidaridad"*[27]

En este sentido, volver a contar con este medio de transporte en ambas provincias está íntimamente relacionado con el desarrollo social y económico de la región del litoral. Ahora bien, dicho proyecto de desarrollo se encuentra atravesado por una diversidad de situaciones que muchas veces afectan la viabilidad del mismo. Un ejemplo lo constituyen la cooperación o el conflicto que muchas veces aparecen en dichos procesos territoriales.

Teniendo en cuenta esta situación, el autor señala que *"la cooperación y el conflicto existen en todo proyecto de desarrollo: territorial, endógeno,*

[26]Bozzano (2005:3).
[27]Bozzano (2005:4).

regional, institucional, social, económico, local, etc. Es preciso y realista incorporar al escenario todas las hipótesis de conflicto directa o indirectamente relacionadas con dicho proyecto, para trabajar y convivir con ellas". [28] Un ejemplo de ello, lo constituye el choque de intereses en materia de transporte tal es el caso de la competencia con el transporte automotor (transporte de camiones y colectivos). Ahora bien, como se anticipó anteriormente, los autores Cirio, Bozzano y Horacio Barrionuevo analizan un caso de estudio que involucra al ramal Paraná-Concepción del Uruguay. En este sentido, dicha investigación constituye un punto de partida para este trabajo. Sostienen que, en relación con las políticas de transporte, así como políticas territoriales, la provincia de Entre Ríos no es una excepción a lo que se replica a nivel nacional. En este sentido, señalan que en los últimos ocho años se llevó a cabo un conjunto de decisiones que, siendo perfectibles, conforman atractivas experiencias de abordaje de la problemática. Se hace referencia a una política de reactivación ferroviaria que se orienta no sólo a la reactivación de servicios ferroviarios de pasajeros en aquellos ramales priorizados, sino también a la conformación de una Unidad Ejecutora de los Proyectos como la UEFER.

Finalmente, se considera importante retomar el trabajo de Lévy y Dureau,[29] en el cual la movilidad de la población está compuesta por tres grandes ámbitos de análisis: estudios de accesibilidad (características de la oferta, red de transporte en la movilidad habitual), estudios de comportamiento (características de la demanda de transporte) y características sociales, económicas, temporales e institucionales.

Ramal Paraná-Colonia Avellaneda

La decisión provino de la necesidad de brindar un servicio social y plasmar una alternativa al servicio que prestan los colectivos. Se destaca el hecho que la utilización del tren modificó la vida de algunas localidades, como el de Colonia Avellaneda por ejemplo. En este sentido, este servicio se convirtió en un medio de transporte económico y accesible para la población en general, fundamentalmente pensado para las clases trabajadoras y estudiantes

[28] Bozzano (2005:4).
[29] (Lévy, J y Dureau, F. 2002).

que viajan continuamente desde Colonia Avellaneda hacia Paraná y viceversa. El tramo que brinda este servicio es gratis, y en los horarios picos siempre viaja lleno. Prueba de esto, lo confirma el dato que en algunos días hasta llegaron a usarlo 400 pasajeros. Este dato, no hace más que confirmar que los servicios a Oro Verde y Colonia Avellaneda son los más utilizados.

Desde que se inició el proceso de reactivación ferroviaria se han recuperado 600 kilómetros de vías. Además de las cinco frecuencias a Colonia Avellaneda, el tren que va desde la ciudad de Paraná hacia Oro Verde presta un servicio con destino a Villa Fontana, pasando por la estación de Tezanos Pinto, contando con dos viajes diarios de lunes a viernes. Su costo es de un peso por estación.

Ramal Paraná-Concepción del Uruguay

Reactivar este ramal obedece a la decisión de volver a unir las dos orillas de la provincia por medio del ferrocarril. Según datos recabados por distintos medios periodísticos el servicio es muy demandado por estudiantes universitarios y docentes. El total de pasajeros por viaje fluctúa entre 80 y 100, siendo el valor del pasaje $1 por estación. El ramal fue reinaugurado en junio del año 2010; recorre 280km, pasando por 25 estaciones ferroviarias del centro de la provincia de Entre Ríos. Las principales ciudades por las que circula son: Gobernador Crespo, Nogoyá, Rosario del Tala y el Palacio San José. Es un ramal importante por la importancia turística que tiene para la costa sobre el río Uruguay. Unir esta región provincial con la costa del río Paraná sería estratégico para la provincia, teniendo en cuenta el posicionamiento cada vez mayor a nivel nacional de la provincia en materia de propuestas turísticas durante todo el año. Si este servicio logrará convertirse en una verdadera opción de traslado para los usuarios del mismo, generaría un traslado más que significativo de turistas no sólo de la provincia, sino de otras partes del país hacia ambas costas.

Reactivación del Ramal del Norte

La reactivación del ramal del norte volvería a conectar las localidades que nacieron por medio del ferrocarril y sería de vital importancia no sólo como un servicio social y medio de transporte ya que podría unir la actividad termal

que se desarrolla en ese sector de la provincia de Entre Ríos. Podría ser una verdadera opción de traslado para los turistas que eligen como destino aquellas localidades que cuentan con complejos termales tales como Federación, Chajarí, Concordia, etc. Sería un impulso más para el turismo en torno a la actividad termal en Entre Ríos y beneficiaría a las ciudades que cuentan con este rubro. Un servicio de transporte ferroviario de pasajeros eficiente y de alta calidad, sería una vía de transporte alternativa (sumada al transporte automotor) capaz de desplazar a los turistas para actividades de recreación y descanso. Para ello será necesario realizar un trabajo en conjunto entre los distintos niveles de gobierno recuperando lo ya realizado por el gobierno provincial en torno a la recuperación de este medio de transporte. Cabe recordar que, el gobierno de la provincia de Entre Ríos acordó con los municipios y juntas de gobiernos por las que circulará el ferrocarril el trabajo de desmalezado y limpieza de las vías.

7. EL SERVICIO DE TRANSPORTE FERROVIARIO Y EL TURISMO



Fuente: http://sentiargentina.com/villa-elisa-entre-rios/

Teniendo en cuenta que gran parte de la población en Entre Ríos no eligió masivamente este medio de transporte durante el tiempo que se lo intentó reactivar (debido a la gran demora para llegar a destino, muy pocas

frecuencias, falta de formaciones, estado de las vías, etc.) se considera que una opción válida para hacerlo atractivo, lo constituye poder ligarlo a las actividades turísticas con que cuenta la provincia.

En este sentido, para volverlo viable se debería incorporar el servicio dentro de un paquete turístico y concebir su viaje a diferentes puntos de la provincia como parte del paseo. Es decir, este servicio ferroviario podría trasladar aquellos turistas que se dirijan a distintos puntos de la provincia en pos de realizar actividades como pesca, termas, playas, cabañas, corsos y/o carnavales así como carreras de automovilismo, etc.

De esta manera, se le debería dar un lugar al sector privado con el objetivo de invertir en este sector de transporte donde el servicio sería visto como un atractivo turístico y como parte del paseo.

Un ejemplo lo constituye el tren histórico de Villa Elisa, una ciudad entrerriana situada a 230,5 Km. de la ciudad de Paraná y se encuentra a 2 horas 51 minutos viajando en auto.

El tren (que circula por trocha angosta) es parte de un conjunto de actividades recreativas, siendo concebido como parte del paseo. Dicha ciudad se encuentra a 11 Km de Villa San José, a 30 Km. de Colón y a 44 km de Concepción del Uruguay. Es un tren pequeño de origen inglés que posibilita contemplar una parte del paisaje de la provincia y parte de la estación de Villa Elisa dirigiéndose hacia el Palacio San José, recorriendo 36 km. Cuenta con dos vagones con una capacidad de 44 personas sentadas en asientos dobles con servicio de bar, baño y golosinas. Es importante señalar que el viaje hasta el Palacio San José tiene una duración de 6 horas ya sea tanto de ida como de vuelta, costando $ 600 por persona.

De esta manera, el turista puede disfrutar de una serie de paisajes dando cuenta de diferentes economías regionales tales como sembrados, galpones de pollos, ganado, tambos, etc.

Las salidas se llevan a cabo los días sábados a las 10 horas, durante las vacaciones de invierno o verano.

Asimismo, el ramal a Primero de Mayo cuenta con una duración de 2 horas y media ida y vuelta; siendo su tarifa de $ 250 los mayores y $ 229 los niños. También el servicio incluye un paseo por Puente Negro (1 hora) a $ 200 para los adultos y menores $ 180.Finalizando, el circuito denominado “Un viaje

para recordar", (de aproximadamente 2 horas), tiene un costo de $ 220 los mayores y $ 200 menores y jubilados.

Ahora bien, este tren turístico es importante no sólo porque ayuda a fomentar y consolidar el turismo en esta zona de la provincia sino que también es un apoyo a la difusión a nivel nacional de las distintas economías regionales que allí se practican, tal es el caso de los conocidos galpones donde se encuentran los denominados pollos parrilleros más conocidos del país.

"La aventura empieza en Villa Elisa (la "ciudad jardín" de los entrerrianos), una vez que se enciende la caldera de la locomotora y el maquinista perfora el silencio del pueblo con un bocinazo sostenido y despide las primeras bocanadas de vapor sobre los campos, que conforman la zona productora de pollos parrilleros más importante del país. La aptitud de estas tierras para la actividad agrícola y ganadera se adivina en el diseño de las estaciones Pronunciamiento y Primero de Mayo, que en 1905 los obreros polacos e ingleses de la compañía The Railway parecen haber calcado de la estación Villa Elisa: enormes galpones de chapa con portones corredizos, concebidos para almacenar granos y transportar hacienda".[30]

Como parte del paseo que el turista realiza, también se puede contemplarla estación ferroviaria Elisa, el tanque de agua que se utilizaba para alimentar las gargantas de las máquinas a vapor, los galpones de la cuadrilla encargada del mantenimiento de la vía, entre otros edificios.

Localidades del tren turístico

1° de Mayo

Constituye una localidad muy pequeña que posee aproximadamente 800 habitantes, su fundación provino por uno de los hijos de Urquiza y se sitúa en el Departamento Concepción del Uruguay. Asimismo, los turistas que deseen realizar este viaje o visitar esta localidad podrán apreciar que los habitantes de este pueblo se dedican fundamentalmente a la ganadería y la avicultura, contando con un Centro Comunitario, una biblioteca, una capilla y una escuela primaria y secundaria. En la Estación 1º de Mayo todavía se pueden apreciar, "los bretes" que en el pasado se utilizaban para cargar la hacienda que luego se transportaba a Buenos Aires.

Pronunciamiento

[30] Diario Clarín. Cristian Sirouyan 15/07/2017
https://www.clarin.com/viajes/tren-historico-volvio-rios_0_HkhMrvHrb.html

Esta localidad posee unos 1.200 habitantes, la mayoría de ellos se dedican a actividades agro-ganaderas y avícolas. Cuenta con una escuela primaria, secundaria, Club Social, biblioteca y en el mes de enero es sede de la Fiesta Provincial del Pollo. Se puede contemplar en esta estación las ruinas de la cuadrilla Nº71(que con una dotación de 10 trabajadores) que llevaban a cabo la limpieza, así como la manutención del ramal desde Caseros hasta 1º de Mayo).

Caseros

En la actualidad posee aproximadamente 2.000 habitantes, dedicados a las actividades agro/ganaderas y avícolas. Además también tiene educación Primaria Secundaria, Club Social, biblioteca, y posee un movimiento comercial significativo. Es importante señalar que el Tren Histórico de Villa Elisa llega hasta ese pueblo, siendo necesario que los pasajeros sean transportados en colectivo para arribar al Palacio San José.

Paso de Piedra

*"*Entre estas dos últimas localidades se encuentra un paso que es muy importante destacar, fue construido en 1905, por ciudadanos polacos y yugoslavos, su construcción está realizada en hierro y remaches en caliente, una técnica muy usada en la época, y muy efectiva ya que con el paso de los años y el abandono se mantuvo intacto. El Arroyo que lo atraviesa es el "Santa María"[31].

Concepción del Uruguay

Asimismo, es necesario recordar que también se quiere reactivar un tren turístico en la ciudad de Concepción del Uruguay. A tal fin, esta ciudad vinculada con el ferrocarril se propuso reactivar este medio de transporte mediante la conformación de un ferro club a través del esfuerzo de un grupo de vecinos. De este proyecto participaron concejales y el intendente. Según declaraciones de Jorge Sittoni, uno de los organizadores del club *"la intención es conformar una Asociación Civil, e ir teniendo de a poco pasos firmes pero*

[31] http://www.turismovillaelisa.com.ar

seguros en el andar. Hemos tenido reuniones con diversas autoridades políticas del departamento y la ciudad tratando de llegar a una idea de la actualidad real sobre el presente y el futuro del tren en la zona".[32]

De esta manera, se piensa en la conformación de un proyecto con el objetivo de volver a poner en funcionamiento un tren turístico que una la estación ferroviaria de La Histórica y el Palacio San José, lo cual es posible considerando el estado de las vías.

Se prevé además la construcción de un museo que estaría enclavado en el interior de la estación ferroviaria capaz de dar cuenta tanto del pasado, presente como del futuro del ferrocarril a nivel local, provincial, nacional e internacional, mediante lo físico como a través de dispositivos virtuales gracias a la presencia de simuladores.

Estado, organizaciones sociales y reactivación. El rol de las organizaciones sociales y políticas

El Foro de Políticas Públicas de la provincia de Entre Ríos ha generado acciones y jugado un rol importante en referencia a captar el clima social para la reactivación del tren en Entre Ríos. Trabajo en la recolección de firmas en toda la provincia con el fin de sondear si la ciudadanía estaba de acuerdo en que se rehabilitara este medio de transporte. Este colectivo de sectores sociales y políticos ha generado una gran aceptación en ciudades, pueblos y juntas de gobierno como Villa San Marcial, de Urdinarrain, Rocamora (Departamento Uruguay), Chajarí, Caseros, Bovril, La Paz, Concordia, Rosario del Tala, Villaguay y Nogoyá.

Uno de los temas que siempre giró en torno a la difícil implementación de la reactivación del ferrocarril, lo constituyó el lobby anti trenes. En este sentido, es interesante rescatar las voces de algunos integrantes del Foro de Políticas Públicas en Entre Ríos. Dichos actores señalaron como principales obstáculos: la falta de dinero para afrontar la implementación de esta política pública, un acuerdo político-gremial que conspiró para su reactivación, voluntad política por parte de los gobiernos, etc.

[32]https://www.unoentrerios.com.ar

En declaraciones al blog paralelo 32, uno de sus principales integrantes del foro Sebastián Etchevehere indicó *"El ministro Dietrich nos fue muy sincero. Nos dijo 'esto es una cuestión de plata'. Todos sabemos el beneficio que nos trae reactivar el ferrocarril. Pero, ahora la prioridad es activar el Plan Belgrano. Después del Plan Belgrano los otros proyectos. En un primer momento quisimos sumarnos al plan Belgrano. Desde el gobierno nacional nos dijeron que el Plan Belgrano llega hasta lo que ya está definido"*[33].Por su parte, Cura señaló *"Con un funcionario provincial hablamos y le preguntamos por qué no funciona el proyecto ferroviario. Nos dijo con honestidad 'debemos encontrar a alguien que se ponga la camiseta y lo ponga en marcha'. Alguien tiene que ponerse la camiseta. En Buenos Aires nos mostraron el expediente de lo que presentó el gobernador Bordet en noviembre, pidiendo seis coches motores. 'Si no viene alguien de Entre Ríos, no va a salir', nos dijeron en Buenos Aires"*[34].Díaz señaló: *"Los medios de comunicación están ayudando a difundir nuestro proyecto y la gente empieza a dimensionar la utilización de los trenes. Uno ve en las redes sociales como opina la gente; y opina en grande. Mucha gente que viaja al extranjero se encuentra con la sorpresa de que recorre todo en tren y a precios accesibles, que también reactiva el turismo. Es una alternativa más. El incremento del uso de los trenes en los países de primer nivel es útil y necesario. Creo que hay que promocionar una comunicación clara y nos esperanzamos en la gente, que es la que está pidiendo el uso".*[35]

Es importante señalar que dentro del proyecto de reactivación en la provincia de Entre Ríos, se incluye la ciudad de Victoria. En este sentido, la Cámara de Senadores de la provincia aprobó un proyecto de declaración pidiendo la reactivación del tren de pasajeros en Entre Ríos. En dicha iniciativa participó el senador de Cambiemos, Roque Ferrari (Victoria) que manifestó a favor de *"la reactivación del Ferrocarril General Urquiza, en el territorio del departamento Victoria, como también en las líneas férreas, trenes de pasajeros y transporte de mercadería".*[36]

---

[33]Ibid
[34]Ibid
[35]Ibid
[36]Apfdigital Agencia de noticias de Entre Ríos

De esta manera, Ferrari indicó que su proyecto consiste en el *"objetivo poner en funcionamiento nuevamente", el servicio de trenes en la provincia.*

> *"Como se sabe nuestro ferrocarril tuvo una importancia trascendental en la vida económica de nuestra provincia, ya que no solamente su actividad era netamente local, sino que conformaba parte de la red que vincula a la ciudad de Buenos Aires con el noreste del país, y nuestra Mesopotamia, además de conectarse con la República Oriental del Uruguay, con Paraguay y Brasil. Sin entrar a buscar las causas por las cuales el Ferrocarril de nuestra provincia quedo prácticamente inhabilitado, es importante destacar el gran valor que su puesta en funcionamiento traería para la provincia".*[37]

De esta manera, el legislador también indicó que

> *"…el servicio del tren, tiene ventajas comparativas con otros transportes como ser: que es menos contaminante, menos uso de combustible, menor grado de siniestralidad entre otros ítems".*[38]

En este sentido, Ferrari, señaló que el departamento Victoria, gracias a su ubicación geográfica, cuenta con un lugar clave en la Región Centro del país, siendo indispensable una coordinación en las comunicaciones capaz de vincular las viales, fluviales, y las ferroviarias. De esta manera, se facilitaría no sólo el transporte de cargas sino el de personas, generando un gran fortalecimiento a las actividades productivas en la provincia de Entre Ríos.

Cabe destacar que el legislador sostuvo que *"la reactivación permitirá además de potenciar las relaciones turísticas, educacionales y culturales, entre otras, un especial abaratamiento a los costos y significativa disminución de la contaminación ambiental".*[39]

La iniciativa legislativa resultó aprobada en la Cámara de Senadores y en declaraciones a LT11 AM1560 Juan Pablo Navarret, miembro del Ferro Club de la ciudad de Concepción del Uruguay sostuvo que se procederá a realizar un relevamiento con el objetivo de estar al tanto del estado de las vías, ya que en Paraná existen 10 unidades 0 km que podrían funcionar con sus

---

[37] Ibid
[38] Ibid
[39] Ibid

maquinistas. Esta situación generó expectativas ya que existen esperanzas de que el tren vuelva.

Se destaca la intención de recuperar el tren de pasajeros en la región de la Mesopotamia Argentina. En este marco, Entre Ríos juega un rol clave no sólo en la denominada Región Centro del país sino por su conexión con Buenos Aires, Corrientes, Misiones, Uruguay, Brasil y Paraguay.

La vuelta de los trenes de pasajeros para la Mesopotamia se sustenta en que el titular de Trenes Especiales Argentinos, Emilio Franchi, dio a conocer el plan de acciones de la empresa. De esta manera, según declaraciones al medio periodístico Análisis digital.com el funcionario destacó que *la empresa dio a conocer "al equipo del Plan Belgrano que encabeza (José) Cano un proyecto para reactivar los trenes de pasajeros en la Mesopotamia" y consideró que "la vuelta de los trenes de pasajeros reviste una importancia social muy grande".*[40]

En este sentido, desean ocupar el rol de gerenciadores y con el material que cuentan, sumándoles los que posee el Estado (que se pueden recuperar) llevar a cabo en un corto plazo, poner en actividad tres servicios semanales entre las Estaciones Federico Lacroze (Buenos Aires) y Posadas (Misiones).

Además, sostuvo que *"uno de esos servicios sería directo", por lo que sólo se detendría para cambiar de locomotoras y personal, y los otros dos del tipo "lechero", es decir parando en todas las estaciones".* Asimismo Franchi indicó que *"en su proyecto Entre Ríos es clave y fundamentalmente Basavilbaso", porque desde su estación deben partir servicios a Paraná, Concepción del Uruguay, Villaguay y Concordia, y lógicamente con horarios que permitan a los viajeros combinaciones con los servicios interprovinciales. "En Basavilbaso -por ser un nudo ferroviario- debe funcionar un taller de alistamiento rápido",* indicó en declaraciones realizadas a FM Riel. *"Nos respalda toda nuestra experiencia, la de haber brindado durante ocho años servicios con tarifas sociales y sin haber recibido subsidio alguno del Estado, recorriendo más de dos millones de kilómetros y transportamos más de 1,5*

[40] http://www.analisisdigital.com

millones de pasajeros y pese a las trabas que sufrimos (y que muchos conocerán) pudimos mantenerlo y ganar la elección de la gente".[41]

Asimismo señaló que la reactivación del servicio de transporte ferroviario de pasajeros sería un gran aporte para fortalecer el turismo y otorgarle a la provincia una dinámica social más que importante.

> *"La vuelta de los trenes de pasajeros en la Mesopotamia reviste una importancia social muy grande. Hay cientos, miles de familias de compatriotas y hermanos paraguayos que no tienen medio de transporte desde que suprimieron el tren. En nuestra iniciativa lograríamos equilibrio económico con tarifas, para el caso de la Clase Turista de un 65 por ciento más barato que un servicio similar en micro y del 50 por ciento para la Clase Primera".* [42]

Asimismo, indicó que los gremios ferroviarios van a brindar su apoyo ya que señaló que "sin trenes no hay trabajo", y es fundamentalmente lo que su proyecto posibilita.

En cuanto a los trenes en Entre Ríos señaló que la infraestructura de la Línea Urquiza posibilita la vuelta de los mismos. También objetó a aquellos critican su postura y señalan que son necesarias grandes inversiones en las vías.

> *"Les pregunto a todos los que piensan que hasta que no se tengan vías nuevas no puede correr un tren si esa lógica también la aplican para las rutas. O acaso si una ruta está rota se la cierra hasta que se haga nueva".*[43]En este sentido, el empresario en materia ferroviaria sostuvo que *"no hay mejor conservación que el uso" porque "si dejamos las vías abandonadas al poco tiempo se convierte en olvidada y blanco de la depredación y el robo".*[44]

El empresario ferroviario también sostuvo que *"dónde pasa un tren de cargas pasa un pasajero 20 km/h más rápido", y "en definitiva el tiempo lo elige la gente, tiene la opción. ¿Por qué el Gran Capitán cada vez llevaba más gente?". Franchi, recordó que en los talleres de su empresa en Paraná, "con*

---

[41] https://fmcienfederal.com.ar/nota/12790/impulsan-la-vuelta-de-los-trenes-de-pasajeros-para-la-mesopotamia

[42] Ibid

[43] Ibid

[44] Ibid

mucho esfuerzo", se recuperó un coche motor FIAT, el 7131 "demostrando que sí se podía". Y que en cada estación fue recibido con júbilo y gran cariño por parte de la gente. "Nos dejaron afuera de la "reactivación" en Entre Ríos, porque había que comprar (en forma directa) coches, lo que hoy están todos tirados. Sin embargo tenemos gran afecto por la gente de esa provincia y sabemos que aprecian todo lo que hicimos y de nuestras buenas intenciones para lograr la vuelta de los trenes".[45]

Un grupo de vecinos de La Picada y Sauce Montrull (localidades cercanas a la ciudad de Paraná) procedieron a juntar firmas para extender el tren metropolitano de Paraná.[46] Los medios locales dieron cuenta de esta situación donde los habitantes de esa zona del departamento Paraná, se movilizaron con el objetivo de extender el servicio metropolitano de trenes, que conecta la capital entrerriana con Colonia Avellaneda.[47] Con este fin, se elevó una carta al gobernador de la provincia de Entre Ríos, Gustavo Bordet, adjuntándose con las firmas de los interesados en pos de intervenir ante el Ministro de Transporte de la Nación, Guillermo Dietrich.

No sólo los estudiantes y los trabajadores se transportan a menudo recorriendo más de 20 kilómetros hacia Paraná, sino que también en La Picada se encuentran tres escuelas situadas en el Parque Escolar Berduc. En este sentido, los trenes en el pasado se detenían en el apeadero Dr. Enrique Berduc, a un kilómetro de la estación en dicha localidad. El contar con un medio de transporte como el ferrocarril beneficiaría a la escuela primaria Nº 12 "Dominguito", la Escuela Especial Nº 1 "Zulema Embon" y la escuela Normal Rural "Almafuerte". Ahora bien, en cuanto a El Sauce o Sauce Montrull, constituyen un conglomerado que creció mucho en los últimos años.

Es por esta situación que los habitantes de esta zona de la provincia consideran vital contar con este medio de transporte. Se debe tener en cuenta que las vías se encuentran en buen estado, gracias a la renovación a través de la empresa HERSO S.A. con fondos otorgados por la nación, quedaría sólo

[45] Ibid
[46] Facebook "Entre Ríos sobre Rieles"
[47] https://www.unoentrerios.com.ar/la-provincia/vecinos-la-picada-y-sauce-montrull-juntan-firmas-extender-el-recorrido-del-tren-n956745.html

proceder a desmalezar la traza para que el tren circule normalmente conectando estas comunidades con la ciudad de Paraná.

En esta línea de acción se llevó a cabo un viaje exploratorio en julio de 2013 por medio de una formación de tren urbano "Tecno Tren", siendo operado por la entonces Unidad Ejecutora Ferroviaria de Entre Ríos. Cabe señalar que dicho organismo controló los servicios de pasajeros en la provincia de Entre Ríos hasta octubre de ese año.

Para Jorge Cura, del Foro de Políticas Públicas de Entre Ríos es necesario reactivar la red ferroviaria en la provincia y señaló que *"solo falta la voluntad política para colocar los trenes en funcionamiento". "Los entrerrianos tenemos que unirnos para poder recuperar el tren".* A tal fin, mediante una gestión llevada a cabo por el Ateneo Gualeguaychú, expuso en el Concejo Deliberante su posición respecto al presente de los trenes y subrayó el gran valor estratégico que tiene la reactivación del Ferrocarril Urquiza *"venimos a difundir la idea de recuperar nuestros ferrocarriles"* subrayando que *"por no contar con el servicio de trenes la provincia ha perdido mucho"* y señaló que *"la producción se ha visto afectada, al igual que el servicio de pasajeros, y por no contar con el ferrocarril se genera una mayor polución". "Los pueblos del interior que perdieron el tren están murientes por la falta de incentivos, razón por la cual es imprescindible recuperar el servicio".*[48]

De esta manera, Cura se posicionó en el presente y el futuro señalando *"la sociedad entrerriana se debe unir para apoyar el proyecto de recuperación de los trenes, debido a que, si la gente lo pide, quienes administran la provincia seguramente apoyarán su puesta en marcha".* "No se necesita mucho dinero para que las formaciones ferroviarias transiten la geografía entrerriana, solo se precisa de decisión política", remarcó antes de aclarar que puede llevar tiempo la puesta en marcha de los trenes, pero la mismas será en beneficio de todos los entrerrianos"[49].

Asimismo, se refirió a la red ferroviaria provincial, "lo único que hay que poner en condiciones son los primeros 100 km del tramo que une las ciudades de Paraná y Federal, mientras que los restantes 100 km ya se han

[48] Ibid
[49] Ibid

recuperado"[50], informando que el resto de las vías férreas –unos 1.000 kilómetros– solo requieren de mantenimiento.

"El tramo Paraná- Concepción del Uruguay se encuentra en buen estado, aunque hay que desmalezar hasta Ramírez y sacar unos yuyos para que el tren funcione. En Paraná hay diez locomotoras listas para salir cuando se lo disponga, aunque si siguen parados van a terminar deteriorándose".

También se refirió al papel de la ciudad de Gualeguaychú en esta iniciativa de recuperar el ferrocarril, insistió en que "es muy importante por la pujanza que la caracteriza. Es una ciudad que crece, que suma actividades, razón por la cual es fundamental que forme parte de esto".

"Hay que adaptarse a los tiempos que corren, y donde hay vías puede pasar un tren, ya sea de pasajeros o de carga. Se deben acondicionar algunas estaciones y reponer los durmientes"[51], afirmó.

En Gualeguaychú, la estación se encontraba localizada donde hoy está el Corsódromo, que en ese tiempo se lo conocía como el polo industrial local y las vías férreas tenían como destino el puerto local.

"El tren abarata los costos de los pasajes, llega a todos lados, y es de suma utilidad para la producción local y también para la arriba desde otros lugares del mundo debido a la capacidad de volúmenes que puede manejar y transportar"[52].

Por último, es importante señalar que se percibe un gran apoyo de parte de la comunidad para reactivar el servicio, lo cual obliga a repensar cómo podría ser eficaz este servicio y que se convierta en una opción para los usuarios respecto al servicio de transporte de colectivos.

El ferrocarril permitiría que se revitalicen otras actividades sociales y económicas, como el turismo. En este sentido, sería importante contar con un tren de pasajeros a la ciudad de Colón debido a la creciente importancia respecto a la plaza turística que viene creciendo año tras año en esta ciudad y su posicionamiento a nivel nacional.

---

[50] Ibid
[51] Ibid
[52] Ibid

Otro destino importante para este medio de transporte sería que pueda llegar hasta Gualeguaychú en el sentido que también representa un destino turístico importante no sólo para la provincia de Entre Ríos sino a nivel nacional e internacional (países limítrofes como Uruguay o Paraguay).

Ahora bien, se considera necesario también, brindar un servicio de transporte ferroviario a la zona metropolitana del gran Paraná ya que los poblados cercanos a la capital provincial han experimentado un crecimiento importante en los últimos años.

Sería una forma de descomprimir los accesos a Paraná, ya que muchas personas vienen a trabajar y/o estudiar a la capital provincial utilizando vehículos, motos o transporte de colectivos ocasionando una saturación en algunas zonas de la capital de la provincia.

CONCLUSIONES

El ferrocarril fue parte de un modelo de desarrollo del país durante la segunda mitad del siglo XIX y primera mitad del siglo XX, pero posterior a esa etapa cambió la situación nacional e internacional y este medio de transporte ya no formó parte del nuevo modelo de desarrollo del país.

Las políticas públicas vinculadas al servicio de transporte ferroviario de pasajeros, implementadas durante el período 2007-2015 en la provincia de Entre Ríos, no fueron suficientes para reactivar este medio de transporte.

Cambiaron los modelos de desarrollo, las maneras de transportarse, las tecnologías. El usuario al momento de viajar prioriza seguridad en el viaje, eficacia, duración, comodidad, frecuencias, etc.

La Ley sancionada en la provincia de Santa Fe en el año 2012, así como el decreto del Poder Ejecutivo en Entre Ríos en el 2008, generaron gran expectativa en ambas provincias, pero no lograron cumplir con los objetivos reales de reactivación plena del servicio.

Si bien en Entre Ríos en los primeros años de gobierno de Urribarri se reactivaron tres ramales ferroviarios, tales como el que une la ciudad de Paraná con Concepción del Uruguay, Paraná-Basavilbaso y Paraná-Federal, no pudo sostener esta política pública en el tiempo y fueron cerrando ramales. Actualmente el único servicio que funciona es el que une la ciudad de Paraná con Colonia Avellaneda.

Es importante señalar lo sostenido por Jorge Cura -presidente del Foro de Políticas Públicas de Entre Ríos- cuando hace mención a la experiencia del tren bala en España, donde pudieron comprobar que, para transportar pasajeros, hasta los primeros cien kilómetros de viaje, es conveniente utilizar el servicio de transporte de colectivos. En este sentido, se considera que esa situación es una de las causas por las que no ha funcionado el proyecto de

reactivar los ferrocarriles en Entre Ríos o al menos no terminó de consolidarse el mismo.

De esta manera, pensar en una reactivación del servicio de transporte ferroviario de pasajeros en la provincia no puede desentenderse de aquellas actividades turísticas que ofrece Entre Ríos. Se debería pensar en el ferrocarril como una atracción turística más, concibiéndolo como parte del paseo por las distintas regiones de la provincia, así como capaz de transportar turistas hacia las distintas plazas turísticas con que cuenta Entre Ríos.

Otra alternativa para lograr la reactivación es pensar en un medio de transporte para las áreas metropolitanas de mayor concentración urbana en la provincia y que requieren de un medio de transporte alternativo al brindado por el servicio de colectivos. En este sentido, las mismas serían las que están conformadas por el departamento Paraná, Concordia, Concepción del Uruguay y Gualeguaychú.

En el caso de la provincia de Santa Fe, la sanción de la ley no se convirtió en un instrumento jurídico capaz de viabilizar el sistema de transporte ferroviario de pasajeros. Si bien logró grandes mejoras y puesta en valor de un conjunto de estaciones ferroviarias así como de vías, y demás infraestructura evaluándose la adquisición de formaciones nuevas, tampoco concretó la reactivación plena del servicio. De esta manera, las mismas propuestas que se piensan para Entre Ríos también se sostienen para la vecina provincia.

En el año 2007 el Gobierno Provincial adhiere a la necesidad nacional de reactivar el servicio ferroviario de pasajeros como una política de estado. Lo que llevo a la adopción de esta política pública fue el abandono, desmantelamiento e incomunicación de algunas localidades de la provincia. Para dar inicio al proyecto y respaldo jurídico se dicta el Decreto Nº 2086/08 por parte del Ejecutivo Provincial, se acuerda con el gobierno nacional el desarrollo del proyecto y se crea la UEFER (Unidad Ejecutora Ferroviaria de Entre Ríos) organismo que permite la descentralización de recursos, de decisiones y responsabilidades. Rápidamente se comienza a mejorar la estructura del transporte en la provincia, se conforman cuadrillas y se realizan tareas tendientes a dejar las instalaciones, vías y durmientes en condiciones de uso, todo bajo la verificación de técnicos y profesionales del gobierno nacional. Es creado también un concejo consultivo conformado por distintos organismos

del Estado provincial relacionados con este proyecto a lo largo de sus distintas etapas.

El primer ramal reactivado fue el tramo Concepción del Uruguay-Paraná que posteriormente fue completado por los de Villaguay-Basavilbaso, Paraná-Federal, Paraná-Oro Verde-Villa Fontana y Paraná-Colonia Avellaneda.

Los servicios se fueron cancelando durante los seis años posteriores a su implementación, principalmente por las condiciones de los puentes en algunos tramos y en otros por las condiciones de las vías. Es evidente que la relación costo-beneficio no primó por sobre las inversiones necesarias para mantener los servicios activos. Solamente, se mantuvo en funcionamiento el ramal Paraná-Colonia Avellaneda (a 14 km de la capital). Se trata de un viaje rápido, barato y por la demanda del servicio con varias frecuencias diarias. Colonia Avellaneda, es un conglomerado en donde la mayoría de sus habitantes trabajan en Paraná, con lo cual la demanda por este transporte respecto del automotor público, es importante. Ahí radica el éxito de esta línea del servicio.

Respecto de los demás ramales, los que unían las principales ciudades de la provincia, no lograron generar en la población una cantidad de usuarios importantes que asegure una masividad suficiente para este transporte y que justifique las inversiones en infraestructura, pese a ello, las mejoras introducidas a la infraestructura ferroviaria fueron importantes, pero a la luz de los resultados, no suficiente para no cancelar los ramales.

El turismo podría ser una opción atractiva para fortificar el desarrollo de este servicio, sin embargo la densidad demográfica de nuestra provincia torna inviable esta opción. La inversión en infraestructura para lograr un servicio rápido, cómodo, seguro y moderno que compita eficazmente con los otros medios de transporte, tiene que llevar al Estado a realizar desembolsos muy importantes.

En contraste, en la mayoría de las ciudades europeas y en especial en Italia,-como se describe en el capítulo 2- pese a haber distancias similares entre las principales ciudades de ese país y las de nuestra provincia, la cantidad de habitantes de las ciudades italianas superan ampliamente a las nuestras a la vez que el poder adquisitivo de sus habitantes les posibilita abonar un pasaje lo suficiente como para hacer del servicio autosustentable.

Al implementar esta política pública, se cumplió con criterios del nuevo modelo gerencial tales como: el ciudadano-cliente es el eje de la acción pública, el Estado como medio para lograr fines sociales y colectivos y la inversión social como prioridad. En efecto, se priorizó satisfacer las necesidades de las poblaciones, en especial las más pequeñas que fueron muy afectadas con la suspensión del servicio durante la década del 90.

También desde el punto de vista del management público se puede ver que se cumplieron con los factores que caracterizan a este. Así tenemos que el Estado asignó recursos ejerciendo su poder público sustituyendo al mercado y asumiendo un rol protagónico en la oferta de bienes y servicios a la población al momento de desarrollar esta política pública.

En lo que hace a las variables de la nueva gestión pública como efectividad, eficiencia y calidad, también fueron tenidas en cuenta y cumplidas en parte por el Estado. Se trabajó con las inversiones realizadas, como nuevas formaciones, reparaciones de durmientes, vías y estaciones en las localidades, que pese a que fueron insuficientes para mantener el servicio activo fueron importantes.

La prestación se hizo de manera tal que se diferenció lo que fue la financiación del servicio de la prestación del mismo. En efecto, el primero estuvo a cargo de los Estados Nacional y Provincial mientras que los segundos por la compañía América Latina Logística (ALG), que fue quien operó el servicio. También se separó lo que es la dirección estratégica de la operativa (el qué y el cómo), es decir, se determinó claramente el propósito del Estado en referencia a los ferrocarriles, y cómo llevarlo a cabo.

Por otro lado, el nuevo modelo gerencial considera tres aspectos importantes. En primer término, e**l ciudadano-cliente es el eje de la acción pública.** Este principio se observa al definir el ejecutivo provincial como objetivo la satisfacción por parte del ciudadano entrerriano de experimentar y contar nuevamente con este medio de transporte. En segundo término, e**l Estado es un medio para alcanzar fines sociales y colectivos.** La implementación de esta política pública cumplió con este principio destacándose entre otros la conexión lograda entre poblados olvidados e incomunicados, muchos de ellos al borde de su desaparición, ya que en su momento estos habían crecido y desarrollado al borde de la infraestructura

ferroviaria.; y finalmente l**a prioridad es la inversión social.** También se cumplió con este principio ya que uno de los objetivos de esta reactivación ferroviaria fue revertir el proceso de migraciones de familias de municipios y juntas de gobierno que quedaron aisladas del resto de la provincia, al producirse el desmantelamiento del ferrocarril durante la década de los años 90. También se las benefició al reacondicionar las estaciones ferroviarias, poner en condiciones las vías y los durmientes, además del desmalezamiento de los trayectos por donde debían transitar las formaciones. En estas tareas se involucraron a ciudadanos originarios de las mismas localidades que formaban parte del ramal.

Si bien la intención del Ejecutivo Provincial fue reactivar este medio de transporte con el objetivo de favorecer el desarrollo social y económico, este no pudo sostenerse en el tiempo dada la falta de inversión para lograr un transporte ferroviario de pasajeros viable y sustentable en el tiempo.

En este sentido, mediante la perspectiva del desarrollo local, la reactivación ferroviaria se dirigió a solucionar y garantizar el acceso a un servicio clave como es el transporte de personas. También vino a descongestionar a las grandes ciudades respecto al servicio de colectivos.

Poner en marcha un tren no fue suficiente ya que es necesario llevar a cabo otras iniciativas de desarrollo institucional, social y económico a escala local asociadas al desarrollo. Ahora bien, dicho proyecto se encontró atravesado por una diversidad de situaciones que muchas veces afectó la viabilidad del mismo.

Una forma de impulsar y hacer atractivo este medio de comunicación fue ligarlo a actividades turísticas. Así se hizo incorporando al sector privado para tareas no solamente de inversión sino además de promoción del servicio en la ciudad de Villa Elisa y Concepción del Uruguay.

A nivel nacional, hay fuertes intenciones de recuperar el tren de pasajeros en la región mesopotámica, en donde nuestra provincia, por su ubicación geográfica, ocupa un rol clave al pertenecer a la región centro del país y por la conexión con Buenos Aires, Corrientes y Misiones, además de los países limítrofes Uruguay, Brasil y Paraguay.

Según dichos del titular de Trenes Especiales Argentinos, Emilio Franchi, la empresa está interesada en reactivar los trenes de pasajeros en la

Mesopotamia, y consideró que la vuelta de estos reviste mucha importancia desde el aspecto social. Propone que para cumplir este fin ellos ocuparían el rol de gerenciadores y sumarían a su equipamiento el material del que dispone el estado. La empresa piensa como factible reabrir los servicios Paraná-Concepción del Uruguay, Villaguay y Concordia, asignando a la ciudad de Basavilbaso la importancia crucial en el servicio que tuvo en épocas pasadas. También hace mención al buen estado en general de la infraestructura del Ferrocarril Urquiza y da como cierta la posibilidad de la vuelta del tren de pasajeros en la provincia con una inversión no demasiada voluminosa para los resultados que se podrían lograr para todas las partes, estado, poblaciones e inversores. Las localidades cercanas a Colonia Avellaneda como La Picada y Sauce Montrul, han solicitado la extensión del servicio hasta estas poblaciones, aduciendo que el costo de poner activas las instalaciones y vías no son muy importes y los beneficios que se lograrían serían más que suficientes para implementar el recorrido, ya que estas cuentan con una población con una estrecha vinculación con la ciudad de Paraná, al igual que Colonia Avellaneda.

En este sentido, según el Foro de Políticas Públicas de Entre Ríos, es poco lo que se necesita para la reactivación del tren. Mencionan que para cubrir el tramo Paraná-Federal solamente faltan poner en condiciones los primeros 100 Km., y que para el resto de las localidades importantes de la provincia no se requiere de inversiones que el estado provincial no esté en condiciones de realizar.

Finalmente, quedará a futuro ver si esta política pública de transporte logra concretarse de manera sostenible en el tiempo, convirtiéndose en una verdadera opción para los usuarios frente al transporte automotor.

Anexos

Transcripción Entrevista

El Diario. Paraná Entre Ríos.

Jorge Cura y Sebastián Etchevehere representantes del Foro de Políticas Públicas realizan declaraciones sobre que aportan elementos para analizar los motivos de la reactivación, los costos económicos y sociales, sobre la implementación y los acuerdos políticos.

– ¿Cuáles son los beneficios de rehabilitar los trenes?

— Cura: Los beneficios del tren son importantes. Desde 1994 que se suspendieron los servicios de trenes, muchos pueblos que dependían de ellos, se entristecieron. Empezaron a perder actividades. Para los pasajeros es un medio muy barato, muy cómodo y muy limpio. También para cargas.

– ¿Qué números surgen al comparar costos con otros medios de transporte?

— Cura: Cuando presentamos el proyecto, hicimos cálculos, y trasladar una tonelada de granos en cien kilómetros, costaba por camiones 18 dólares, por tren 0,80 dólares. Es todo un sistema ambiental mucho mejor, gasta menos energía, es más seguro, descongestiona rutas.

– El hecho de que Argentina pasara de 50 mil kilómetros de vías en 1960 a no más de 7 mil ahora, en mal estado y mal usados, ¿es un caso único de descapitalización en el mundo?

— Etchevehere: La política imperante era como chocar contra una pared, y a propósito, porque había voluntad de hacerlo. Ahora, estamos tratando de tomar conciencia sobre cómo reconstruir el sistema, los beneficios que tiene, y también empezar a avizorar el futuro. La población va a seguir creciendo, y si no pensamos una trama ferrovial que vaya cubriendo todo eso, el próximo problema va a ser que vamos a seguir amontonándonos en las rutas. Que ya estamos teniendo problemas. Se descomprimirían en una primera reacción todos los camiones en la ruta. Habría mayor seguridad, se concentraría el transporte de camiones para los nodos que concentren carga y descarga de mercaderías. Se potenciaría todo eso.

– Cabe plantear dos inquietudes. El costo para recomponer el servicio y qué pasa con los camioneros que se quedarían sin cargas por culpa del ferrocarril.

— Cura: Son dos temas fundamentales, que los hemos visto. Por lo pronto, la rehabilitación del ferrocarril como estaba, no como debería estar, es de costos mínimos en Entre Ríos, salvo un tramo de cien kilómetros. Tenemos un informe por escrito de las cuadrillas que atienden desde Paraná a Basavilbaso. Hasta Ramírez, solamente hay que desmalezar. Desde Nogoyá a Basavilbaso hay que cambiar algunos durmientes y un par de rieles. En Paraná hay rieles suficientes y hay 10 mil durmientes nuevos. Otra obra es sacar el cemento en algunos pasos a nivel. Salvo eso, hasta ‘Baso’ no hay nada más costoso. De Basavilbaso a Concepción del Uruguay hay que reforzar un puente que tiene una curva. De Paraná a Federal son 200 kilómetros. Cien kilómetros ya los recuperó la Nación. Por los otros cien kilómetros, esperamos que se haga a través de la nueva ley de Participación Público – Privada. Hemos hablado con alguna empresa constructora, y tienen interés porque les

permitiría traer por ferrocarril insumos como piedras, asfalto y otros. Se les abarata ostensiblemente el costo.

– ¿Con qué material se cuenta?

— Cura: Hay 10 coche motores medianos parados en Paraná, nuevos, que se compraron y no andan porque no tenemos vías. La provincia se los cedió a la Nación, pero ahora el gobernador Bordet los pidió de nuevo. Por otro lado, algo interesante que hizo el gobierno anterior, como las vías férreas las tiene que mantener la Nación, se hizo un convenio con cada Municipio para que en su jurisdicción mantuviera las vías, con el apoyo de la Policía a escala local.

— Díaz: También se hizo un convenio con el Sistema Penitenciario para que los presos tengan salidas laborales, como parte de su reinserción en la sociedad.

— Cura: Con respecto a los camiones, hablamos con muchos camioneros y choferes de colectivos de larga distancia que nos dicen 'nos persignamos antes de salir, queremos volver, porque no sabemos qué nos va a pasar en las rutas'. Porque las rutas están totalmente congestionadas. Para los camiones, si entra a andar el sistema ferroviario de cargas, se podrán crear dos o tres nodos de traspaso, en Federal, Paraná, Concordia o Federación. Y los camiones tendrán sólo que llevar las cargas a los nodos; ya tendrá menos costos el camión, menos gastos el camionero, estará más tiempo en su casa, menos desgaste en las rutas. Son muchas ventajas.

— Díaz: Otra ventaja es que las rutas serán menos estropeadas con menos circulación de camiones; con lo que tendremos más ahorro en el Estado. Es otro punto a favor.

– ¿Se puede recuperar el ramal Hasenkamp – Diamante?

— Cura: Diamante está luchando por el puente con Coronda. Es fundamental. Estuvimos en una reunión con Belkis Pimentel, brasileña y secretaria de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), que tiene sede en Montevideo. Le pedimos por un estudio de pre factibilidad, porque ellos tienen interés en la unión transoceánica. Y lo único que hace falta es pasar el río Paraná.

– Nunca terminaron de despegar los proyectos de servicios de pasajeros. Seguimos tan solo con el servicio Oro Verde – Paraná – Colonia Avellaneda.

— Cura: No queremos hablar del pasado, queremos hablar de aquí hacia adelante. Se puede, no son costos grandes, hay elementos para recuperar las vías donde falten. Y tenemos las máquinas suficientes, por lo menos para pasajeros. No queremos discutir por qué se suspendió por qué no…

– Pregunto si hay elementos objetivos que impiden avanzar con los proyectos ferroviarios.

— Cura: Lo desconocemos.

— Etchevehere: Está el Plan Belgrano, está funcionando; es una muy fuerte inversión. En esa lista de prioridades queremos sumar a Entre Ríos en algún momento. Necesitamos que Entre Ríos se incorpore al Plan Belgrano de alguna manera. Están Corrientes, Santiago del Estero, Jujuy, Salta, Santa Fe y Córdoba. Es muy dinamizador. De alguna manera tenemos que estar con nuestra presencia. Este trabajo concientizador es muy fuerte, es transversal, cruza a todos los sectores de la sociedad, todos los partidos políticos, y al mismo tiempo invita a toda la clase política, tanto del gobierno como de la oposición. Nos tenemos que hermanar en el proyecto.

– Con el gobierno de Bordet ¿en qué cuestiones avanzaron?

— Cura: Estamos charlando con el ministro de Planeamiento, Infraestructura y Servicios, ingeniero Luis Benedetto. Hace poco hablamos con el secretario de la Gobernación, Edgardo Kueider. El Foro está conformado por personas que sustentan las diez ideologías partidarias presentes en la provincia. Entonces, hablamos con todos. Vamos a hacer un expediente con todos los elementos que vamos sumando, se los vamos a presentar a Bordet y al ministro de Transporte de la Nación, Guillermo Dietrich. Para eso tenemos las vías expeditas de un lado y del otro. Necesitamos el apoyo de la gente, porque no tenemos decisión política ni económica, pero la gente tiene el poder del voto en su mano, y el político es sensible a eso. Queremos utilizar esa fuerza y la vamos a canalizar a través de sendos expedientes.

— Ferrari: Lo importante de todo esto es que se dejen de lado las cuestiones partidarias para priorizar el interés general, que es lo que nos debe interesar a los políticos.

– ¿Hoy por hoy, con cuánta plata se ponen en marcha los dos mil kilómetros de rieles de la provincia?

— Cura: No tenemos idea, no hicimos ese estudio de factibilidad. En la comisión directiva, una persona hizo un estudio, pero no tenemos costos. Ese trabajo debe hacerlo una institución que cuente con suficiente dinero y personal.

– ¿Qué está funcionando en la provincia en servicios ferroviarios?

— Cura: Está funcionando solamente Paraná – Colonia Avellaneda. Y pronto van a habilitar hasta La Picada.

– ¿Y por la costa del Uruguay?

— Cura: Hay un club ferroviario en Villa Elisa que tiene una pequeña locomotora. Quiere llegar hasta Concepción del Uruguay, pero no alcanzan todavía. El Gran Capitán también anda, pero muy limitado.

– Se ha planteado históricamente la existencia de un lobby anti tren, conformado por petroleras, automotrices y fábricas de neumáticos. ¿Existió, sigue funcionando?

—Etchevehere: De hecho hubo acuerdos políticos y gremiales en eso.

— Cura: Cuando en España pusieron el tren bala sacaron una conclusión. Para la carga, el mejor transporte es el tren, de eso no había discusión. Para transporte de pasajeros, hasta los primeros cien kilómetros de viaje, conviene el colectivo; hasta 400 kilómetros el tren; y para más recorrido, el avión. Leí hace poco que las empresas de aviones de lowcost quieren bajas los costos y no se lo permiten por algún interés de YPF dando vueltas en el tema.

Bibliografía

- Beker, Víctor (2005):“El Estado y los mercados: un análisis a comienzos del siglo XXI” Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Bs As.
- Bozeman, Barry (1996):“Los fundamentos de la Gestión Pública Estratégica” en Brugué y Subirats*Lecturas en Gestión Pública*, INAP, Boletín Oficial del Estado, Madrid. España, pp.380 -402
- Cirio, Gastón (2012): “Métodos, técnicas y herramientas espaciales en la investigación territorial. El caso de la reactivación ferroviaria del ramal Paraná – Concepción Del Uruguay, Entre Ríos, Argentina. 2009 – 2011”, en Revista Geográfica Digital. IGUNNE. Facultad de Humanidades. UNNE. Año 9. Nº 18. julio - diciembre 2012. ISSN 1668-5180 Resistencia, Chaco
- Chica Vélez, Sergio (2011): “Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública”, en *Administración & Desarrollo*N°39 (53): 57-74
- Ivonne Antúnez y Sergio Galilea (2003:7)
- Koldo Echebarría (2005): “La Gestión de los Recursos Humanos en el Sector Público, tendencias y desafíos”. Especialista principal en Gestión Pública. División Estado, Gobernabilidad y Sociedad Civil. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Koldo Echebarría y Xavier Mendoza (1999): “La especificidad de la Gestión Pública: el concepto de *Management* Público”. Pág. 22.
- López Casanovas (2003) “Los nuevos instrumentos de la gestión pública”.
- Lévy, J y Dureau, F. 2002.
- Peter Schröder “La Nueva Gestión Pública: aportes para el buen gobierno”
- Power Point suministrado por el Seminario de Gestión Pública en Entre Ríos.

Fuentes Consultadas

- Documentación del Gobierno de la Provincia de Entre Ríos.
- Decreto Nº 2086 del 28/04/08.
- Decreto Nº 1.840
- Ley Nº 13242. Reactivación del sistema ferroviario santafesino

Notas y medios periodísticas

- Fin de la reactivación ferroviaria: solo sobrevive el tren que une Paraná con Colonia Avellaneda. 20/08/2017 Análisis Digital. http://analisisdigital.com.ar/noticias.php?ed=1&di=0&no=259825
- Una nueva esperanza para la vuelta del tren, de la mano del turismo y de la producción. 03/06/2018. Uno Entre Ríos. https://www.unoentrerios.com.ar/la-provincia/una-nueva-esperanza-la-vuelta-del-tren-la-mano-del-turismo-y-la-produccion-n1617809.html
- La intendenta se sube al tren, por Claudio Socolsky. Página 12. https://www.pagina12.com.ar/diario/suplementos/rosario/9-36718-2012-12-04.html
- Uno Entre Ríos. https://www.unoentrerios.com.ar/la-provincia/vecinos-la-picada-y-sauce-montrull-juntan-firmas-extender-el-recorrido-del-tren-n956745.html
- Crónica Ferroviaria. http://wwwcronicaferroviaria.blogspot.com/2016/06/entre-rios-vecinos-de-la-picada-y-sauce.html
- El Entre Ríos https://www.elentrerios.com/actualidad/denuncian-que-quieren-cerrar-el-ferrocarril-urquiza.htm
- Página 12. www.pagina12.com.ar.
- APF Digital. Agencia de noticias de Entre Ríos www.apfdigital.com.ar
- Analisis Digital www.analisisdigital.com
- LT11 AM 1560 http://www.radionacional.com.ar/category/lt-11-gral-ramirez-c-del-uruguay/
- Diario La Capital. http://www.lacapital.com.ar
- Diario El ciudadano y la región. https://www.elciudadanoweb.com/
- Periodismo sustentable https://www.*info341.com*
- Jacke Mate. Web de noticias y programa de televisión. Somos Rosario de Cablevisión. www.jackemate.com
- Periódico El día. Gualeguaychú. www.eldiaonline.com
- https://fmcienfederal.com.ar/nota/12790/impulsan-la-vuelta-de-los-trenes-de-pasajeros-para-la-mesopotamia

Sitios web

- https://www.entrerios.gov.ar/goberios/decretos/
- Blog: Crónica Ferroviaria. Magazine electrónico de noticias a todo tren. http://wwwcronicaferroviaria.blogspot.com/
- Santa Fe Ferroviaria. https://www.facebook.com/santafeferroviaria/
- Pablo Javkin, Volver al tren. 2012. http://pablojavkin.com.ar/trenes/
- Cámara de Diputados de la Prov. de Entre Ríos http://hcder.gov.ar/
- La Política Online. Santa Fe https://www.lapoliticaonline.com/
- Portal turístico provincial http://www.turismoenentrerios.com
- Turismo Villa Ellisa www.turismovillaelisa.com.ar/tren.htm
- Entre Ríos sobreRieles. https://www.facebook.com/entrerios.sobrerieles/