

PALABRAS DE LA PRESIDENTA DE LA NACIÓN CRISTINA FERNÁNDEZ EN EL
ENCUENTRO CON EL NUEVO DIRECTORIO DE YPF, EN EL HOTEL PARK TOWER,
SHERATON, EN LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES.

□

Bueno, es mejor tenerlos cantando que indignados con España; o tirando piedras en Grecia, piénsenlo y qué suerte que los tenemos cantando, eso es bueno. Señores gobernadores; Miguel; señores integrantes del nuevo directorio de YPF; señor interventor que terminó su intervención, el día viernes, junto al sub-interventor también y tan exitosamente: que decirles que si bien la locutora oficial me anunció como siempre lo hace, con ese énfasis y fervor, como: “la Presidenta de los 40 millones de argentinos”, hoy acá más que como Presidenta de los 40 millones de argentinos vengo como representante del 51 por ciento, me tomo el atrevimiento de asumir también la representación de los estados federales.

Ustedes saben que YPF, hoy, está conformada en su capital accionario por un 51 por ciento del sector que podríamos denominar el institucional público; 26 por ciento del Estado Nacional y un 25 por ciento de las provincias. Así que en realidad más que como Presidenta vengo a hablar en representación de los principales accionistas, que no es poca cosa. Y que tiene un simbolismo muy fuerte porque la decisión de esta situación sí la tomé como Presidenta de todos los argentinos, podía haberlo hecho de otro modo, podía haber enviado al Parlamento argentino un proyecto que expropiara el ciento por ciento de las acciones, que expropiara un 70, un 80 por ciento de las acciones, pero nosotros no actuamos – como algunos creen – dogmáticamente o con un manual, actuamos frente a cada circunstancia y frente a cada situación adoptando las medidas y las formas de esas medidas que sean más convenientes para la situación que debemos enfrentar.

Y esto quiero decirlo para compararlo con otras situaciones. ¿Por qué decidimos adoptar el modelo, que podríamos denominar mixto de Estado y mercado, conservando el Estado el control mayoritario, pero también tomando la decisión de confiar a un staff absolutamente profesionalizado la dirección de la empresa, que no significa un desacople con los intereses del país? Porque la otra cosa que también tenemos que entender y tenemos que hacerlo no solamente en la Argentina, sino en el mundo contemporáneo que el desacople entre los intereses de las empresas y los intereses de los países que son representantes, en definitiva, del conjunto de las sociedades finalmente concluyen en situaciones políticas, sociales y

económicas absolutamente desaconsejables para cualquier modelo de país.

Por eso estamos en contra del pensamiento único, de todo pensamiento único. Porque algunos estuvieron en contra del pensamiento único hasta que se cayó el Muro, pero después que se cayó el Muro empezaron exactamente con la misma metodología del pensamiento único; tal vez desde otro lado. Pero en definitiva el error está en pensar que se tiene una sola visión, una sola dirección y que no hay otras maneras alternativas. Y además, que esas maneras alternativas deben contemplar los tipos de sociedad, los tipos de empresas, en los cuales también nos desarrollamos. Porque las empresas no se desarrollan en laboratorios asépticos, se desarrollan en interacción permanente con trabajadores, con empresarios, con inversores, en fin con sociedad y mercado.

Yo diría que siempre que hemos tomado las decisiones hemos tomado en cuenta tres componentes básicos: el Estado – obviamente el Estado democrático - revestido de la legitimidad de quien lo conduce por la elección de voto popular; la sociedad en la que ese Estado está y el mercado que se mueve en torno a ello. No creemos en las conducciones bicéfalas en el Estado, tampoco lo creemos en las empresas. Por eso Miguel Galuccio va a ser titular de la empresa, CEO de la empresa y también presidente del directorio. Porque las señales de dirección deben ser inequívocas, como también lo debe ser en el Estado. La diferencia es que cuando estás cosas la hacemos en el Estado nos dicen que somos autoritarios y caudillos; cuando la hacen los empresarios se habla de empresarios exitosos. (APLAUSOS). Pero bueno, lo cierto es que las decisiones que hemos adoptado, como también la conformación del directorio, un directorio en donde a la mayoría no lo conozco, he leído los currículums, pero no los conozco personalmente, no son amigos, no son conocidos, no son partidarios, pero esto no significa que haya un desacople entre los intereses del país y los intereses de la empresa. Porque por ese desacople que se vivió y que se vive, hoy, todavía en el mundo estamos ante este maremagnum, este verdadero terremoto económico, que nos viene de otras latitudes, fundamentalmente de los países desarrollados, porque yo creo que se perdió de vista precisamente la articulación que debe existir entre el capital y la producción de bienes o de servicios. Y yo creo que aquí en esta empresa se conjugan los dos modelos: empresa productora de bienes y de servicios.

Fue una gran oportunidad – como decía Miguel, hace unos instantes - el siglo XXI va a ser recorrido por tres grandes vectores: energía, alimentos y ciencia y tecnología. Estos tres vectores van a entrecruzarse entre sí y si lo hacen virtuosamente y si lo hacen inteligentemente pueden lograr grandes beneficios para el conjunto de una sociedad y también para este mundo global. Porque uno de los principales problemas que hemos tenido y que todavía vemos es cómo se abandonó el concepto de capitalismo. Sí se abandonó el concepto de capitalismo, que es la interacción entre el capital, el trabajo, la producción de bienes y servicios para solamente dedicarse a lo estrictamente financiero y pensar que el dinero podría reproducirse a sí mismo

sin intervenir en el circuito de producción de bienes y servicios. Estas inyecciones formidables de miles y miles de millones, que parece inagotables y parecen deslizarse en un barril sin fondo en bancos; esto lo planteé solitariamente en la reunión donde todavía era primer ministro inglés Gordon Brown y en la segunda del G-20, en Londres, que era necesario establecer un mecanismo para que no cayeran los bancos, porque ya lo habíamos vivido en la depresión del 30, pero que era necesario volver a inyectar fondos precisamente en la producción, en el consumo, en los sectores con escasa capacidad de ahorro para volver a dar vuelta a la rueda. Sin embargo, comprometidos muchos y tal vez no comprometidos por cuestiones que tengan que ver con la ilegalidad ni nada, sino de visión. Yo siempre digo que los que producen las crisis difícilmente puedan resolverlas porque muchas veces vienen con una matriz cultural y de negocios que no entienden los cambios que ha experimentado el mundo y entonces se requieren nuevos liderazgos.

Entonces, por eso es muy importante las cosas que hoy aquí ha planteado Miguel, que por supuesto no voy a repetir yo, porque de petróleo no entiendo nada, ni siquiera sé cargar la nafta en un auto, pero de manejo de crisis, y de conducir situaciones difíciles no seré petrolera – Miguel – pero me las he arreglado en oportunidades bastante complicadas. (APLAUSOS).

Quiero decir con esto que lo que viene a plantear el ingeniero Galuccio como un desafío no solamente a los trabajadores de quienes necesitamos el mayor grado de productividad y de apoyo y trabajo a la empresa, que es apoyarse a ellos mismos. Porque yo quiero recordarles, sobre todo a los viejos trabajadores pífianos, vivo en una provincia donde nació, o al lado de donde nació - que me perdone Martín Buzzi - fue en Comodoro Rivadavia, pero Comodoro, Caleta, más o menos. Ayer estaba en Catamarca, ustedes saben que en Santa Cruz es el lugar donde hay más catamarqueños – después de Catamarca – y fue precisamente por YPF. Venían con YPF y se establecían en Caleta Olivia. Vieron que al principio en la historia apareció una estatua gigante de un señor como dando vuelta, bueno ese es el Gorosito, es el monumento al trabajador petrolero que está en Caleta Olivia, zona norte de mi provincia. Decía entonces que está empresa que supo ser líder en América latina y que luego vino la época de declino – como dice Miguel – y que yo no la voy a contar porque ya lo hizo el doctor Kicillof y el arquitecto Julio De Vido, cuando estuvieron en el Parlamento. Creo que también hablaron del rol que le cupo a Repsol, a partir fundamentalmente de la desnacionalización de YPF, que se produce en el año 99, donde se pierden los instrumentos.

Porque hasta ese momento, mi provincia como el resto de las integrantes de la OFEPI, éramos integrantes de YPF. Nos pagaban regalías por provincias, y nos pagaban dividendos o utilidades como socios, lo recuerdo muy bien. Hasta recuerdo cuando el barril de petróleo, allá por el 98, llegó a estar a nueve dólares y no nos alcanzaban las regalías y tuvimos que traer fondos del exterior, por lo menos en Santa Cruz habíamos ahorrado las regalías que nos habían pagado o adeudadas y habíamos hecho un fondo de inversión muy importante. Así que

sé que estoy hablando, y sé que necesitamos también la colaboración de las contratistas. Porque hubo un momento en que prendió el discurso de privatización, y luego de desnacionalización. Porque en realidad éramos una empresa petrolera que comenzó a dar pérdidas. Por eso es importante el compromiso de los trabajadores y lo voy a decir con toda sinceridad porque ustedes saben que la hipocresía no es uno de mis fuertes, YPF terminó fundida, pero muchos contratistas terminaron multimillonarios. Y eso no significa que los contratistas tengan que trabajar a pérdida con la empresa. Nadie les va a pedir eso a ningún empresario, pero sí vamos a exigir eficiencia, tecnología, inversión, rentabilidad adecuada y también productividad a nuestros trabajadores, porque además son hoy de los mejores remunerados en el país.

Tenemos entonces también este compromiso con la industria que podemos desarrollar y que no tiene techo, que ya no es solamente el operador convencional del pozo – al que hacía mención Miguel – que ya no es el trabajador, sino que es toda la industria que puede desarrollarse en torno a toda la provisión de elementos, de maquinarias, de instrumentos que se necesitan precisamente para la explotación de los no convencionales y constituirnos también en líder en materia de generar industria vinculada al petróleo, sin ser directamente un petrolero o un contratista petrolero. Ese es el otro gran desafío que tienen los industriales argentinos, ayudados además por algo que es central – y en el cual tengo una confianza infinita – en la capacidad de nuestros recursos humanos en materia de ciencia y tecnología. Si uno mira el informe, que en unos días más, el canciller no lo ha podido dar porque ha estado en la OEA, recién ha terminado la reunión de la OEA, en Bolivia, donde hemos logrado un apoyo para la negociación - esto lo digo porque sé que es importante para los latinoamericanos y para los argentinos también - hemos logrado el pronunciamiento para que se negocie entre Argentina e Inglaterra – una cuestión muy importante para todos nosotros – sobre la cuestión de Malvinas. (APLAUSOS). Pero seguramente en unos días más dará una información acerca de lo que es la inversión en la Argentina, ante tantos mitos que por allí hablaba también Miguel de la necesidad de inversores.

La Argentina en materia de libertad para invertir, en el G-20 solamente es superada por Alemania; en el resto de los países del G-20 hay más restricciones para la inversión extranjera que en la República Argentina. Y son datos de la OCDE, no son datos nuestros. Pero además en un conjunto de aproximadamente 60 países, en los cuales obviamente están el grupo de los ocho, de los nueve, de los diez, de los que quieran estamos contando desde los que más libertades tienen para la inversión extranjera, nosotros en 11 lugar, en el décimo primer lugar, solamente superados en toda América por Colombia y pegado a nosotros. Esto para aquellos que hablan de restricciones a las inversiones, etc., etc. Y también un informe muy importante en la calidad de nuestras inversiones: somos el país – entre Brasil, nosotros, Perú, Colombia, y otros países – de mayor porcentaje en inversiones de alta densidad tecnológica, 51 por ciento.

Por eso estoy convencida que este plan, que acaba de desarrollar el ingeniero Galuccio, es un plan que se puede ejecutar porque tenemos los recursos humanos, porque tenemos a Dios gracias, los recursos naturales, que nos convierten además en el tercer reservorio de combustibles fósiles no convencionales. Yo sé que se habla mucho de energías alternativas en el mundo, pero también hay que decir la verdad: primero, las energías alternativas, que también están siendo incentivadas en la Argentina, de hecho hemos hecho una fuerte inversión en energías alternativas, son muchos más costosas que las energías, aún que las no convencionales. Pero además no tienen la capacidad, el volumen que necesita mantener el crecimiento no solamente de la Argentina, sino el crecimiento mundial.

El crecimiento mundial, por lo menos en los próximos 30 años, 40, 50 años, si es que no hay algún descubrimiento muy esotérico, se va a seguir dando a través de este tipo de energía, fundamentalmente en todo lo que sea alimentación, para industria y también para consumo para hogares.

Y otro de los grandes desafíos que también tenemos, que es – nosotros ahí sí como Estado – y lo mencionaba él, con políticas públicas activas, también a través del Ministerio de Planificación, que va a ser la autoridad de aplicación, como lo es de todas, absolutamente de todas las otras empresas nacionales o extranjeras que operan en nuestro país, para mejorar el sistema energético argentino. Y creo que el desafío de Miguel de una YPF, que empiece en el pozo – y como dijo en algún momento – termine en el enchufe de la casa del consumidor es un desafío que los argentinos no podemos esquivar. Y a mí no me gusta esquivar ningún desafío, al contrario cuando me faltan desafíos es que estoy un poco aburrida y por ahí empiezo a hacer macanas, así que tengo que estar siempre con desafíos y con cosas para mantenerme con fortaleza y seguir adelante.

Y yo creo que esto que hemos visto que es la historia de nosotros, la historia de nuestros fracasos, pero también la historia de nuestro futuro y de nuestras posibilidades. Yo no quiero hacer hincapié en los fracasos, ya los conocemos, lo único que digo es que miremos por qué pasó y por qué se internalizó en la sociedad que era mejor que todo lo manejara el mercado sin ningún tipo de ingerencia del Estado; hubo conductas, hubo comportamientos, hubo malos resultados que llevaron a esto. Cuando lo conocí a Miguel me dijo que – como ustedes saben él trabajaba en una empresa líder en materia de servicios petroleros – hoy es más importante una empresa de servicios petroleros, que una empresa productora con reservas, me decía. ¿Por qué? Porque el mercado ha advertido que los países ya no quieren desprenderse de sus reservas y que se las manejen privadamente, en todo caso están dispuestos a asociarse con quienes las operen, a través de tecnología, y de esta manera lograr rentabilidad o un ganador-ganador, win to win, que es en definitiva lo que estamos proponiéndole hoy al mercado, desde esta YPF y por eso hemos adoptado el modelo del 51 por ciento. Hubiera sido más fácil, tal vez, estatizar, nacionalizar, no estar bajo el control o la mira de la Comisión

Nacional de Valores, de la bolsa local, o de nada menos que la Bolsa de Nueva York. Tampoco porque sean digamos el Oráculo de Delfos. El Oráculo de Delfos, para el que no sabe, por ahí después dicen que no explico las cosas y soy maestra ciruela era donde los griegos iban a consultar el futuro.

Bueno, vieron que hay una suerte de Oráculo de Delfos frente a las bolsas y frente a las pizarras de las grandes bolsas, todo el mundo las mira para ver qué es lo que va a pasar. Y la verdad que últimamente no hay uno que haya acertado qué es lo que va a pasar, pero bueno no importa. (APLAUSOS). Creo que igualmente... es más parece ser que el oráculo había dicho algunas cosas que no eran ciertas, que se descubrieron que los asientos contables no eran tales, que la plata no estaba, es más alguno no solamente Oráculo de Delfos, sino algún representante de los Oráculos de Delfos en la Tierra, que eran por ejemplo, los directores del Fondo Monetario y que hoy tienen un agujero inmenso en el banco que dirigían, en España. Y yo no me alegro, primero, porque no soy mala; pero segundo porque no soy tonta, porque sé que si ellos no resuelven esa crisis – como dijo el Presidente de los Estados Unidos – esto va a traer problemas en definitiva para todos. Por eso es necesario ejercer un liderazgo a nivel global que termine de una buena vez con este drenaje de recursos que parece no tener fin hacía el sector financiero para reorientarlo finalmente hacía el sector productivo. Esta es la única clave de poder superar esta crisis global que tenemos. Esto es lo que vamos a venir a discutir en el G-20 porque empezamos la primera reunión, en Washington, con el entonces – su última reunión, el Presidente Bush discutiéndolo lo que fue el comienzo de la crisis: la caída del Lehman Brothers, y luego de no sé cuántas reuniones, porque estuvimos en Londres, en Corea, ni me acuerdo dónde más estuvimos pero ya tuvimos cuatro o cinco; estuvimos también en París, en Cannes, en la última en Cannes ya no discutíamos por el Lehman Brothers si no por la caída de la primera gran economía mundial, porque en definitiva estaba cayéndose la primera economía del mundo, Estados Unidos, 25 por ciento del PBI a nivel global. No, la última reunión nos pasamos discutiendo prácticamente el problema de Grecia, o sea empezamos con la primera economía y terminamos discutiendo sobre diez millones de griegos, con todo el respeto que me merece la hermana República de Grecia.

Yo planteé: algo debe haber fallado en todo este tiempo porque estamos peor que cuando empezamos. Esta es la percepción que uno tiene, y me parece que va a ser hora de tomar el toro por las astas de una buena vez y por todas porque deviene en crisis que primero pasan de un gobierno que parece que está a la izquierda con otro que está a la derecha, con otro que está en el medio, con otro que está abajo. Y el problema no es ni de derecha, ni de izquierdas, ni de abajo, ni del medio, es lo que dijo Miguel: resultados. Lo que la gente va a exigir resultados, y cuando vea que pasó de la derecha a la izquierda, abajo o arriba y no tiene resultados cuando estás cosas han sucedido en la historia han venido transformaciones mucho más importantes que lo que registra una bolsa o una calificadora de riesgos. Discúlpennos porque es necesario hablar de estas cosas para tener una exacta comprensión, muchas veces nos miramos el ombligo y creemos que podemos ser diferentes en un mundo que se viene cayendo. Es necesario, para nosotros es imprescindible que comiencen a darse respuestas y

soluciones y esto es lo que vamos a ir a demandar en el G-20 en Europa y también en Estados Unidos, pero fundamentalmente cuando esta crisis del euro que ha empantanado mucho a la economía mundial; tenemos derecho a reclamar porque cuando nos reclamaron a nosotros lo hicieron de muy malos modos, de tan malos modos que nos tiranos por la ventana, en el 2001, más allá de los desaciertos, más allá de las responsabilidades que tuvieron los diversos gobiernos cuando se dieron esa crisis lo cierto es que antes habíamos sido los mejores alumnos del colegio, hasta 1999, y no sé qué pasó que en dos años nos tiranos por el balcón y nos estrellamos contra el piso y tuvimos que levantarnos de vuelta.

Entonces creo que no autoridad porque en definitiva nadie es dueño de la verdad, ni de nada, nunca me he sentido dueño de la verdad. Es más detesto a aquellos que se creen que saben todo, normalmente no entienden nada. Pero es necesario que discutamos sobre experiencias concretas de cómo solucionar las cosas, pero además saber que en esta guerra de guerrillas que también se arma en el mundo, comerciales, no comerciales tampoco vamos a ir a buen puerto porque tenemos complementariedades, porque además lo más terrible de todo es que nos estamos peleando adentro del zoológico por mercados que ya tenemos y resulta ser que hay millones y millones en el mundo que están esperando todavía energías, alimentos, en continentes olvidados como el África, en el propio gigante asiático que todavía faltan de incorporar, en nuestra propia región de la América del Sur en la cual todavía tenemos que incorporar a muchos compatriotas latinoamericanos a mejores condiciones de vida, o sea tenemos gentes que está apta para consumir y también apta para trabajar, y si puede trabajar también puede generar riqueza porque hay que retornar al viejo apotegma capitalista, lo que acumula riqueza es el trabajo. Entonces tenemos que tener mucha gente que trabaje para que también consuma al mismo tiempo y que la sociedad funcione armónicamente. (APLAUSOS)

Para eso vamos a necesitar empresas que reinviertan sus utilidades; para eso vamos a necesitar empresas que también adviertan que es imposible tener rentabilidades del 20 o del 25 por ciento; que tenemos que volver a números normales por lo menos hasta que se normalice el mundo, porque sino, las cosas no van a ir bien en el mundo. Y, obviamente, como estamos adentro del mundo...

Por eso también tenemos que tener los argentinos la inteligencia de entender todas y cada una de las medidas que hemos venido tomando en estos nueve años frente a cada situación concreta que ha sido, precisamente, para evitar dolor y crisis a los argentinos en un mundo que se tambalea, en el mundo donde no hay precios.

Charlábamos el otro día lo que estaba el precio de la Cuota Hilton el año pasado y lo que sale hoy el precio de la Cuota Hilton. Lo que está Axel hablando a nivel internacional, el precio de la

tonelada de leche en polvo, lo que valía hace un año, un año y medio y lo que está hoy. Y así podemos seguir con todos y cada uno de los bienes.

Por eso, es necesario entender que todas y cada una de las decisiones que se toman en el Gobierno, se toman para preservar lo que hemos logrado en estos nueve años.

Miguel hablaba recién de resultados, bueno, nosotros hemos gobernado, no administrado, hemos gobernado la República Argentina durante nueve años y tenemos estos resultados, solos, sin ayuda, reestructurando la deuda.

Miguel me decía –yo charlo mucho con él- que el admiraba cómo habíamos hecho la reestructuración de la deuda externa y les voy a contar una anécdota: el otro día cuando me mostraba este plan, que es histórico, Miguel, era en Olivos y era un salón muy grande que tenemos ahí con televisores, donde estuve reunida también con los gobernadores de la OFEPI el otro día y grandes televisores, “este salón es histórico, Miguel –le digo-, acá fue la –dónde está Zannini, ah, ahí está Zannini, porque éramos Zannini, Kirchner y yo, los tres, estábamos cuando vino el equipo económico a explicarnos lo que a su criterio se debía pagar y quién iba a ir a negociar, no voy a hacer nombres porque todos los conocen así que no tiene ningún sentido y el que no los conozca que vaya y lea las crónicas de la época y se va a acordar, y Kirchner dijo, yo me acuerdo que fue un día muy particular, fue un domingo, un domingo era aquel, ¿no, Carlos?, un domingo a la tarde, yo llegué un poco más tarde y llegué con una boina roja, una que me puse una vez para ir a Techint y me cargaban porque decían que era una boina chapista, era una boina roja muy linda que me quedaba, nada más, pero bueno, fui con mi boina roja para allá y ya estaban en exposición y me acuerdo que, bueno, querían pagar una determinada cantidad que realmente no íbamos a poder pagar porque era retraer recursos al propio país para aplicarlos al pago de la deuda y no hubiéramos tenido la evolución que tuvimos. Entonces Kirchner dijo lo que a su criterio el país estaba en condiciones de pagar, que fue finalmente con la oferta que...salió. Y la persona que tenía que ir a negociar dijo yo así no puedo ir porque me van a agarrar a patadas en todos lados. Y me acuerdo la respuesta de Néstor: mirá, le dijo, mejor que te agarren a patadas afuera y no que te agarren a patadas adentro. No me voy a olvidar nunca. (APLAUSOS)

Y lo cierto es que no fue fácil, porque ahora parece coser y cantar, pero no fue así. Porque si ustedes lo recuerdan, los memoriosos, en medio y en plena reestructuración se nos cayó el banco que reestructuraba, se venía todo abajo, un momento hasta de crisis política en la cartera económica y me acuerdo que Néstor, como siempre, salió a bancar y a decir no importa, vamos a conseguir otro banco que se haga cargo y finalmente se hizo y finalmente llegamos a lo que no creíamos que íbamos a llegar en esa primer canje que fue el 67 por ciento

y luego ya en mi gestión, y bueno una partecita tuve también yo, en mi gestión que llegamos casi al 93 por ciento del total de nuestra deuda y por supuesto el resto son los fondos buitres que están ahí haciendo que han comprado los paquetes de títulos a 2 pesos y quieren el valor técnico del bono pasándose por cualquier lado lo que aceptaron el 93 por ciento de los inversores globales en todos los países.

Por eso pude ir también a Italia, a Italia no podíamos ir porque había cualquier cantidad de bonistas. Los bancos, sabiendo el default argentino, los bancos italianos habían colocado en inversores de fondos de pensión, en jubilados, y bueno, hasta que no iniciamos el segundo canje, no podíamos ir a Italia. Por eso pude a festejar junto a los italianos el aniversario de la reunificación de Italia. Estaba Berlusconi todavía, ahora ya no está más Berlusconi. También estaba Rodríguez Zapatero en la última que estuve, ya no está. Así cambiamos también el Primer Ministro inglés, el Primer Ministro australiano, ahora el francés, más allá de los cambios que sí hubo, obviamente institucionales, porque hubo elecciones.

Pero todo esto está demostrando que necesitamos nuevos paradigmas, como decía Miguel, y yo creo que el paradigma que tenemos que poner en esta, nuestra empresa petrolera de bandera, que no significa que no se deba ajustar a los cánones, a los reglamentos, a la lógica de una empresa, pero yo considero que la lógica de una empresa no puede estar disociada de la lógica de un país. Porque es ahí donde empiezan los problemas y en esto coincidimos absolutamente con el ingeniero Galuccio porque además, es un argentino que ama profundamente a esta empresa, que lo vio nacer, me emocionó cuando se acordaba de Las Heras, que hemos pasado cada anécdota en Las Heras, ¿voy te acordás, Julio, también lo que te pasó en Las Heras un día? Pobre Julio. Néstor le dijo no vayas porque hay un lío bárbaro, que esto y que el otro, que yo voy, porque yo voy a ponerle el pecho, también al mismo estilo, a lo Kirchner, no vayas porque va a haber lío, yo me voy para Gallegos, Néstor era gobernador y Julio era ministro de Economía. Cabezón, terco, fue a Las Heras, casi lo matan a palos, ser armó un lío infernal. Se debe acordar el gobernador Peralta de esto, ¿no? Era secretario de Trabajo y Previsión, si mal no recuerdo. Si, ¿no? Bien. No, si tenemos para... No hablamos de los libros, no hablamos de lo que leímos en el diario o nos comentó un periodista, estamos hablando de la experiencia de gobierno que venimos teniendo desde 1987: primero era una intendencia fundida, 1987, ahí asumió, a los dos años o al año, la hiper, después vino la otra, la de Erman González y el Plan Bonex, todavía era intendente o estaba...o había empezado recién la primera gobernación.

Bueno, ustedes se imaginan lo que hemos vivido los argentinos desde 1987 a la fecha. De cualquier manera también quiero decirles algo: si tengo que elegir cómo vivir desde 1987 a la fecha o elegir cómo tuve que vivir desde 1976 a 1983, sigo eligiendo cómo vivir desde 1987 hasta ahora. Que nadie se confunda tampoco. (APLAUSOS) Que nadie se confunda tampoco. (APLAUSOS)

Por eso y no quiero extenderme demasiado, quiero convocar a todos, a trabajadores, a empresarios, a contratistas, a estacioneros, a todo lo que significa la cadena de valor que es YPF, convocarlos al trabajo.

En el directorio hemos colocado...oh, no hemos colocado a ninguna mujer ahora que me doy cuenta, uyyy, Díos, bueno, duran un año así que, mejor que se porten bien porque si no va a venir una mujer. Ahora que me doy cuenta hoy, no hay ninguna mujer, son todos hombres, pero el petróleo es más de los hombres. La verdad que hay que conocer un campo petrolero, no es ir a hacer...con todo respeto para todo el mundo, hay que ir a un campo petrolero, estar en el campo petrolero, con temperaturas...hoy en mi provincia, en el sur, en la cuenca austral, había temperaturas en el campo de 15 grados bajo cero y para cementar un pozo estaban tirándole no sé qué cosa para que no se les congele porque sino era imposible cementar el pozo. Entonces, es una tarea muy fuerte, es una tarea difícil y por eso son tan duros. En general son muy duros todos aquellos de tareas extractivas, mineros, petroleros, porque por la propia característica, por eso también somos duros los del sur, por el frío y el viento. Y claro, que el hábito no hace al monje, pero que el trabajo y el lugar donde vivís te hace, no tengas ninguna duda. (APLAUSOS)

Yo creo que además, hemos elegido hombres que son economistas, Basualdo, que leí sus primeros libros de cómo se vaciaba la Argentina desde 1976 a la fecha; economistas como Héctor Valle, quién es Uchitel, viajó, ni vino, está de viaje, quería conocerlo porque dicen que es el octavo ingeniero en software más importante...no sé qué asociación lo ha declarado en el mundo. Así que, quería conocerlo porque realmente me llamaba la atención, el octavo ingeniero. Un currículum realmente espectacular. No quiero olvidarme de nadie, por favor, porque se van a sentir mal, bueno, de acá lo veo a Rodrigo Cuesta, nuestro abogado de las peleas también del CIADI, de la Sindicatura, de la Procuración, Axel, que va a ser el representante de la acción Clase A, porque obviamente es el ministerio de Economía, el ministerio de Planificación es autoridad de aplicación y no sé, bueno, todos. Me acuerdo de los currículums, la verdad que lo que más miré fueron los currículums y además también los hombres que conocía y trajo Miguel que los conocía. ¿Dónde está el que trajiste de Colombia? No está sentado, está sentado por dónde. Ahí está, otro argentino que también...de Chivilcoy sos vos, ¿no? Viste Randazzo, ahí tenés uno de Chivilcoy también, pero ese es de los buenos, no como vos me parece, hay bueno, por eso lo trajimos de Colombia.

Esta también repatriación de hombres y mujeres ayer, por ejemplo, y discúlpennme, no, porque a mí me apasiona la ciencia y la tecnología, ustedes saben que yo soy una apasionada de eso. Ayer inaugurábamos con una empresa privada y con aportes también del Estado, la primera planta productora en América del Sur de anticuerpos monoclonales, que son los que hay que

producir para todos los remedios oncológicos, para todos los tipos de cáncer. Esta es la primera planta que está en América del Sur y es muy importante, la vamos a ampliar, porque la otra planta también es para octubre, Débora, creo, ¿no? Tenemos una balanza comercial negativa en este campo de los monoclonales, los tenemos traer al país porque obviamente son remedios de 225 millones de dólares anuales en estos anticuerpos monoclonales para remedios oncológicos. El gran desafío es producirlos aquí en el país y la verdad que han repatriado también hombres y mujeres que estaban ahí sentaditos con sus guardapolvos y sentí mucho orgullo y yo creo que nosotros también aquí en YPF, debemos darle a la ciencia y a la tecnología un rol fundamental, es clave también, por eso también las políticas públicas de las que hablaba Miguel, se refería también al ministerio de Ciencia y Tecnología, al CONICET, bueno, de hecho, miembros de este directorio son investigadores del CONICET, ese CONICET que alguna vez alguien mandó a lavar los platos, hoy nos van a servir para ver si podemos extraer más y mejor petróleo. (APLAUSOS)

El desafío es muy grande porque como les decía, y para terminar, podría haber elegido el camino fácil de la expropiación total y no tener que dar cuentas ni ser controlados por nadie. Esto es lo que tuvimos que hacer pero no para no ser controlados por nadie, sino porque no encontramos nada cuando nos tocó otro leading case en la Argentina que fue Aerolíneas Argentinas, ahí no tuvimos más remedio que ir por el 100 por ciento, muy simple, porque no había nada, no había aviones, el Estado era el que pagaba los sueldos y el combustible y hubo que era una empresa literalmente vaciada pero vaciada en serio, se habían vendido hasta los edificios, hasta los simuladores de vuelo que ahora hemos vuelto a tener y tengo que ir a verlos nuevamente simuladores de vuelo.

Yo me acuerdo lo ataques que recibimos aquí mismo, que decíamos que no, que nosotros, que era culpa nuestra lo que había pasado, los accionistas, los inversores, los que dirigían esa empresa hoy están procesados, no por la justicia argentina, sino por la justicia española por haber violado las leyes españolas. Sin embargo, tuvimos que aguantar nosotros aquí esta Presidenta críticas también acerca de esa decisión que oportunamente habíamos tomado y que hoy permita tener nuevamente conectividad a todo nuestro país.

Por eso estoy muy segura de las decisiones que hemos tomado y que me ha acompañado el Parlamento y la oposición, vuelvo a agradecer también el acompañamiento de la oposición en la recuperación de Yacimientos Petrolíferos Fiscales. Quiero hacerlo una vez más porque nobleza obliga.

Y quiero decirles a todos los argentinos, a los 40 millones de argentinos, que esta Presidenta y su equipo de colaboradores va a hacer lo imposible, no porque no se pueda decir, sino en

sentido metafórico, entiéndase, si no mañana sale el título van a hacer cosas que no pueden decir, respecto de YPF. Vamos a hacer todo lo necesario para que esta gestión sea una gestión exitosa, porque nos lo merecemos, primero nosotros, los 40 millones de argentinos, pero también se la merecen hombres comprometidos como fue el general Mosconi, se la merecen cientos de hombres y mujeres que fueron a trabajar a zonas inhóspitas, se la debemos también a científicos, a hombres y mujeres de ciencias, se la debemos también a economistas que dijeron que era necesario recuperar y que era imposible perder una herramienta estratégica como es la energética, se la debemos también a ellos para demostrarles a todos que ellos tenían razón cuando afirmaban que estábamos perdiendo instrumentos básicos para el manejo de la decisión de la construcción de la soberanía nacional que es...Sí, él soñaba con esto, él soñaba con esto y la...ves, ya me arruinaste el final...sí, de corazón como siempre, pero viejo cómo cuesta a veces. (APLAUSOS)

Él también soñaba con esto porque, bueno, él creció, nació en una provincia ypefiana. Yo de YPF me acuerdo solamente cuando era chiquita el fósforo le decíamos nosotros al fósforo ese de la petroquímica en La Plata, viste, la destilería, el fósforo, le decíamos el fósforo porque se ve en las noches de tormenta o de baja densidad de atmósfera, ves para es lado, de Berisso y Ensenada y se ve todo el cielo rosa, nosotros le decíamos el fósforo. Era...la YPF era la estación de servicio para nosotros en el norte, esta es la verdad y para los trabajadores la destilería. El petróleo, de ahí desde donde se extrae, desde las entrañas de la tierra, estaba ya en el sur, estaba en Neuquén, estaba en Mendoza, y por lo que he visto recién en este mapa, te vi muy atento Mauri Closs cuando apareció toda la parte esa que podía haber no convencional, te vi ahí más atento que durante el resto de la exposición y me parece bien que estés muy atento y estemos todos atentos, atentos porque los recursos naturales, como la energía, los alimentos y con esto voy a cerrar, y la ciencia y la tecnología, son los que van a definir nuestro presente y nuestro futuro. Por ellos vamos a ir y lo vamos a poder hacer.

Muchas gracias y muy buenas tardes a todos y a todas. (APLAUSOS)