



## Astilleros y Fábricas Navales del Estado. Demanda estatal, diversificación y orientación de la producción a la industria no militar en un proyecto empresarial de la Armada (1953 y 1976)

Shipyard and Naval Factories of the State. State demand, diversification and orientation of the production to the non-military industry in a business project of the Navy.

*Ivonne Barragán*

*Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina*

*ivobarragan@yahoo.com.ar*

### RESUMEN:

Este escrito busca aportar al conocimiento de la administración de empresas públicas realizada por la Armada Argentina a partir de la identificación de políticas empresariales desarrolladas en la empresa Astilleros y Fábricas Navales del Estado, que buscaron asegurar su viabilidad económica. Analiza una serie de estrategias productivas y de gestión técnica, económica y administrativa en el Astillero Río Santiago (1953-1976) a partir de documentación empresarial, libros contables y el registro de las negociaciones paritarias. La orientación singular de estas estrategias es construida a la luz de un conjunto de cuestiones como la relación con la Marina de Guerra; la diversificación y la orientación de la producción; la inserción en la estructura estatal y la calificación de la fuerza de trabajo.

**PALABRAS CLAVE:** Armada Argentina, AFNE, Diversificación productiva, Demanda estatal.

### ABSTRACT:

This writing seeks to contribute to the knowledge of the management of public companies carried out by the Argentine Navy based on the identification of business policies developed in the Shipyards and Naval Factories of the State, which sought to ensure its economic viability. Analyzes a series of productive strategies and technical, economic and administrative management in the Rio Santiago Shipyard (1953-1976) from business documentation, accounting books and the registry of joint negotiations. The singular orientation of these strategies is constructed in the light of a questions such as the relationship with the Navy; the diversification and orientation of production; the insertion in the state structure and the qualification of the work force.

**KEYWORDS:** Argentine Navy, AFNE, Productive diversification, State demand.

### INTRODUCCIÓN

El conocimiento acumulado sobre la estructura económico-empresarial perteneciente a las Fuerzas Armadas (FFAA) es vasto y cuenta con sistemáticas investigaciones que alumbran su rol e inserción en el proceso de industrialización por sustitución de importaciones en la Argentina. Sin embargo, es notorio que estas pesquisas han privilegiado las indagaciones sobre el Ejército Argentino por sobre las restantes fuerzas, a la hora de componer un objeto de estudio. En este marco, el conjunto de resultados parciales aquí desarrollados buscan colaborar en la reconstrucción de las particularidades de la gestión de oficiales de la ARA dentro de la constelación de casos que compusieron del complejo empresarial-militar en el marco del Estado. Para ello, este escrito busca aportar al conocimiento de algunas de las acciones empresariales que oficiales de la Armada Argentina (ARA) ensayaron a lo largo de la segunda mitad del siglo XX a fin de avanzar y hacer viable la producción de unidades navales e insumos para el mundo militar y específicamente para la Marina de Guerra. Nos concentraremos en un conjunto de políticas y acciones empresariales devenidas de la conformación de la empresa Astilleros y Fábricas Navales del Estado (AFNE). Nuestros

Recibido: 18 de junio de 2019 | Aceptado: 03 de noviembre de 2019 | Publicado: 15 de enero de 2020

**Cita sugerida:** Barragán, I. (2020). Astilleros y Fábricas Navales del Estado. Demanda estatal, diversificación y orientación de la producción a la industria no militar en un proyecto empresarial de la Armada (1953 y 1976). *Trabajos y Comunicaciones* (51), e102. <https://doi.org/10.24215/23468971e102>



objetivos versarán sobre la identificación y observación de un conjunto de estrategias productivas y de gestión técnica, económica y administrativa que signaron la actividad de una de las fábricas que formó parte de la empresa, el Astillero Río Santiago (ARS), a lo largo de un período de más de tres décadas comprendido entre el año de su fundación de la empresa (1953) y el advenimiento la última dictadura militar (1976) como un momento inaugural en la implementación de una serie de profundas transformaciones económicas.

Nuestra observación revisará los intentos de resolución de una serie de cuestiones que se encontraban presentes en el decreto de creación de la empresa.<sup>1</sup> Las preocupaciones volcadas en el texto de la norma hacían temprana referencia a una serie de desafíos que debería atender su dirección: la autonomía respecto de la estructura burocrática estatal, la diversificación productiva, la vinculación con la Marina de Guerra y el sostenimiento de una fuerza de trabajo especializada que, en diferentes oportunidades, se mantendría ociosa. Sostendremos, a partir de la triangulación y análisis de un conjunto de fuentes de origen empresarial, que estas inquietudes empresariales mostraron una extensa persistencia en el tiempo, ante lo cual la puesta en práctica de diferentes acciones obtuvo como resultado general la resolución parcial de las problemáticas iniciales<sup>2</sup>.

## LA VINCULACIÓN CON LA MARINA DE GUERRA: IMPORTACIÓN, ADECUACIÓN Y LÍMITES DE LA TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍAS

El Decreto de constitución de AFNE en su artículo 2° indicaba las funciones que debía atender la empresa: "la dirección, coordinación y contralor de las tareas de naturaleza industrial y comercial que el Estado cumple por intermedio de la Secretaría de Marina relativas a la industria naval para las necesidades de la Flota Mercante Nacional y de la Armada y a la fabricación de elementos indispensables para esta". El artículo 4° explicitaba el régimen de gobierno de la empresa: "La dirección de "A. F. N. E." será ejercida por un directorio presidido por un oficial superior de la Marina de guerra e integrado por los directores de las empresas dependientes y cuatro vocales, de los cuales dos por lo menos serán oficiales superiores o jefes de la Marina de guerra".<sup>3</sup>

En el año 1951 la Marina de Guerra procuraba ante el poder ejecutivo nacional hacerse de las partidas presupuestarias necesarias para la finalización de las obras del astillero (Ministerio de Marina, 1951).<sup>4</sup> A fin de iniciar la construcción de unidades navales la oficialidad de la ARA promovía la firma de un convenio con la Marina de Holanda.<sup>5</sup> El acuerdo contemplaba la construcción de 3 submarinos, dos de los cuales se construirían en Holanda y uno en el ARS. Holanda proveería maquinarias, material y personal especializado que apuntalaría los inicios de la actividad productiva y colaboraría con la formación de recursos técnicos para una fuerza de trabajo que superaría con creces la proveniente de los talleres navales de Río Santiago, destinados originalmente a la reparación de unidades navales de porte reducido.<sup>6</sup>

La incorporación de científicos, técnicos y docentes extranjeros a los planteles de las empresas estatales y reparticiones públicas era una práctica que contaba ya con varias décadas en la Argentina y en particular para la ARA (Pontoriero, 2012). En reiteradas oportunidades las FFAA enviaron comisiones al extranjero para la compra de armamento y bienes de capital y su personal realizó estadias en las escuelas, en grandes astilleros, acerías y fábricas de armamento de Estados Unidos y Europa (Pontoriero, 2016, p.140). Esta modalidad de importación de saberes técnicos y tecnologías se profundizó en la década de 1970 a partir de la firma de un contrato entre la empresa analizada, la Armada y un astillero en Inglaterra para la construcción de dos unidades de una Fragata porta-misiles Tipo T-42.<sup>7</sup> El convenio contemplaba la construcción del prototipo A.R.A. Hércules en los Astilleros Virckers, en Barrows in Furness Gran Bretaña y el armado de una nave gemela, la "Santísima Trinidad", en el Astillero Río Santiago.<sup>8</sup> La Memoria y Balance de la AFNE correspondiente al Ejercicio Económico (EE) N° 3 (1° de julio de 1971- 30 de junio de 1972), detallaba:

"2. Construcciones de buques militares: En el mes de diciembre del año 1971 se firmó con el Comando en Jefe de la Armada, el contrato para la construcción de un Destructor tipo T-42 para la Marina de Guerra. El Poder Ejecutivo Nacional autorizó dicha construcción por Decreto del mes de Junio de 1972. Este contrato implica un gran esfuerzo para el Astillero Río Santiago, ya que dicha unidad, por su compleja tecnología, es una de las más modernas del mundo en su tipo, siendo similar a la que se construye, también para la Marina de Guerra, en los Astilleros Vickers de Gran Bretaña".<sup>9</sup>

El convenio de construcción del destructor, bautizado Hércules, estipuló la finalización de obras de infraestructura en el astillero para el año 1974.<sup>10</sup> El buque sería propulsado por turbinas a gas Rolls-Royce, provisto de un armamento de misiles dirigidos por sistema Seardat, un cañón automático Vickers de 4,5 pulgadas, ametralladoras Oerlikon de 20 mm. y un helicóptero Westland capaz de realizar operaciones anti-submarinas.<sup>11</sup> Contaba con un desplazamiento de 3.500 toneladas.<sup>12</sup> El ARA Hércules (D-28) (DEHE) fue traído navegando.<sup>13</sup>

La construcción de la unidad gemela del Hércules requirió de una serie de innovaciones y renovaciones técnicas. La incorporación de las mismas brindaba a la dirección empresarial perspectivas de continuidad en la construcción de este tipo de unidades navales:

"Construcción de Buques militares: Prosiguió la construcción del B.D.T. ARA "Cabo San Antonio", destinado a la Armada Argentina, el que se encuentra en avanzado estado de alistamiento. En el destructor ARA "Santísima Trinidad" se continuó la construcción de su casco, previéndose su botadura al finalizar el cuarto trimestre del corriente año. En lo que respecta a las obras de infraestructuras necesarias para la construcción y equipamiento de esta unidad, las mismas se hallan prácticamente terminadas restando solamente la adquisición y/o instalación de maquinarias, equipos y herramientas. En lo que se refiere al adiestramiento y capacitación del personal del Astillero Río Santiago enviado a Vickers de Gran Bretaña, al cierre del ejercicio esta etapa ha quedado prácticamente finalizada".<sup>14</sup>

En este marco se adquirieron equipos de medición y de pruebas de alta tecnología -con alto costo- como parte de un proceso de inversiones en la planta de construcciones navales, que requirió un importante proceso de capacitación del personal. Ingenieros, técnicos y supervisores realizaron cursos de hasta 18 meses en el exterior.<sup>15</sup> La Memoria del Ejercicio Económico N° 7 registró su interés en profundizar las vinculaciones y la provisión tecnologías con el objetivo de construir seis Destruyores- Escolta Tipo T-21 de VOSPER THORNYCROFT en el astillero.<sup>16</sup> Sin embargo, en la memoria del ejercicio económico siguiente se registró la ausencia de órdenes de trabajo para el sector naval militar y la no concreción de las mencionadas negociaciones<sup>17</sup>. Las unidades navales producidas en el marco de estos intercambios se vieron ampliamente afectadas durante el conflicto bélico Atlántico Sur en el año 1982. En la guerra de Malvinas la Armada Argentina les encargó a ambas embarcaciones la cobertura antiaérea del portaaviones liviano (PAL) ARA Veinticinco de Mayo. En el caso de la Santísima Trinidad, el buque navegó efectivamente solo 8 años, desde 1981 a 1989, dado que Inglaterra se negó a reponer insumos y repuestos para ambas embarcaciones.<sup>18</sup> Los diez años comprendidos entre 1969 y 1979 muestran que de un total de veinte unidades navales construidas solo dos fueron unidades navales militares para la Armada. La mayor parte de los armadores, en un sector productivo que funcionaba a "pedido", es decir, que la demanda se presentaba o se generaba antes que la oferta, pertenecieron a la órbita estatal civil, desplazando fuertemente la impronta militar del emprendimiento empresarial. Por su parte, que el mismo se volviera sostenible económica y financieramente requeriría de un conjunto de leyes que orientaran la actividad naval hacia la integración, es decir a la capacidad de la fábrica de producir una unidad naval completa, con todo sus insumos y en la totalidad del proceso productivo.<sup>19</sup>

## EL ESTADO Y LO BUROCRÁTICO: LA CUESTIÓN DE LA AUTONOMÍA PRODUCTIVA, EL FINANCIAMIENTO Y CONSOLIDACIÓN DE LA DEMANDA ESTATAL

En el año 1958, apenas un lustro después de conformada AFNE, se promulgó la Ley de Crédito naval y Promoción de la Marina Mercante<sup>20</sup> y en 1961 el Poder Ejecutivo promulgó el Decreto N° 7.992 "Plan Esteverena" que disponía la renovación de buques de la empresa la Empresa Líneas Marítimas Argentinas (ELMA) con unidades construidas en el país.<sup>21</sup> Las problemáticas vinculadas a la "financiación" fueron comunes a toda la gran industria durante la industrialización sustitutiva, especialmente para el desarrollo de los sectores que requerían de capital intensivo, de modo que, a escala local, lograr una adecuada dirección de "los ahorros" a inversiones "útiles" requirió de una hábil política fiscal y de incentivos (Rougier y Odisio, 2016, p. 182).

La financiación para la construcción de unidades navales se encontró principalmente a cargo del crédito naval otorgado por el Banco Industrial y del llamado Fondo Nacional de la Marina Mercante.<sup>22</sup> En 1969 se instruyó la Ley 18.250 de Reserva de Cargas. Esta norma reservaba a la flota bajo bandera nacional toda carga de importación que, directa o indirectamente, recibiera beneficios estatales o que constituyeran importaciones estatales, se tratara de carga general o de carga a granel. Las exportaciones quedaron liberadas y la ley respetó la preexistencia de convenios bilaterales con países limítrofes. En los años finales de la década de 1960 la política estatal para la industria osciló entre el incentivo a la producción local vía crédito naval y la generación de facilidades para la adquisición de unidades a menos costo, así el año 1970 el Decreto N° 52 del Poder Ejecutivo Nacional dispuso la reducción de los derechos de importación del rubro buques, embarcaciones y artefactos navales.<sup>23</sup> La edad de las embarcaciones constituyó una cuestión central a la hora de establecer menores gravámenes, en este sentido la norma contemplaba una serie de excepciones permitiendo la adquisición de "buques graneleros para transporte de carbón de hasta 15 años de edad, buques para transporte de ganado en pie de hasta 20 años, embarcaciones a colchón de aire, embarcaciones de sustentación dinámica y algunos tipos de dragas".<sup>24</sup>

En el mes de septiembre de 1972 el presidente de facto Teniente General Alejandro Lanusse promulgó la Ley 19.831 de promoción de la Industria Naval y el Decreto N° 6.099 que regulaba su funcionamiento.<sup>25</sup> Esta norma disponía una fuerte exención y diferimientos impositivos para el sector, fundamentalmente mediante la desgravación de los derechos de importación sobre materiales y bienes de capital de uso naval; sumados a la implementación de créditos especiales; prefinanciación y financiación en la exportación de bienes y servicios; estímulo para la utilización de materias primas y bienes nacionales; y, entre otras cuestiones, la concesión de avales para créditos en el exterior.<sup>26</sup> El salto cualitativo en la política estatal de promoción para la industria naval lo constituyó la Ley de Promoción de la Marina Mercante de mayo de 1973, que asentó el derecho a transportar el 50% del total del comercio exterior en buques de pabellón nacional, y el Decreto N° 4.367 que estableció la incorporación de la industria naval al régimen crediticio del Banco Nacional de Desarrollo (BND) con la modalidad de crédito naval. El BND posibilitó la disposición de fondos, avales y garantías para el acceso al préstamo extranjero de un importante número de empresas de capital nacional. Las mayores posibilidades de financiamiento beneficiaron también a grandes emprendimientos estatales. En el caso de AFNE la financiación se dirigió a los armadores (que adquirirían la unidad naval producida en el ARS) y respecto del Astillero Río Santiago, la empresa requirió de estos fondos para adquirir acero naval, de manera de prever escasez en su provisión lo que demoraba los tiempos productivos. Las dificultades provenientes de la falta o discontinuidad en la financiación, por ende del cumplimiento de los pagos por parte de las empresas públicas u organismos estatales que fueron armadores, generaron profundas limitaciones productivas y condicionaron a la empresa a renegociar de forma constante precios, plazos de pagos y entrega de las unidades<sup>27</sup>. Sin embargo, este conjunto de herramientas, fundamentalmente a partir del uso del pabellón nacional en los buques de carga, tendieron a promover la producción naval local a partir

de armadores estatales. El Estado ocupó un lugar central en la configuración de la demanda, ya sea de forma directa, por medio de empresas estatales que demandaron la producción de unidades navales, como indirecta a partir de la dirección de créditos y beneficios a los armadores privados.

La configuración de un extenso entramado productivo y comercial de carácter estatal ubicó como principales armadores y demandantes de insumos navales e industriales a empresas y organismos estatales: ELMA, Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF), Empresa Flota Fluvial del Estado Argentino (EFFEA),<sup>28</sup> la Subsecretaría de Marina Mercante, la Secretaría de Estado de Intereses Marítimos, Yacimientos Carboníferos Fiscales (YCF), Empresas Ferrocarriles del Estado Argentino, y los talleres Arsenal Naval Buenos Aires -que en 1971 se constituyeron en la Sociedad Anónima de capitales públicos Tandano-, entre los más importantes. Para este conjunto de empresas el Astillero Río Santiago produjo, además de unidades navales, insumos, motores y bienes de capital. Esta estrategia general de la empresa se correspondió con prácticas compartidas dentro del mundo militar y se inscribió en una acción hacia el conjunto de la economía. Sobre esta práctica el historiador Marcelo Rougier sostiene:

"La producción impulsada por los militares no solo tuvo como objetivo satisfacer las necesidades de la "defensa nacional" y abastecer esencialmente a las unidades de las Fuerzas Armadas sino, como tendremos oportunidad de señalar, una parte importante de esa producción se destinó a las necesidades de uso civil o fue directamente impulsada por la demanda de otros organismos estatales; luego, sin abandonar esa preocupación, los objetivos se ampliaron y confluyeron con el propósito de los gobiernos de impulsar la industrialización y satisfacer los requerimientos del conjunto de la economía, aquejada por la insuficiencia de divisas que tornaba difícil el aprovisionamiento de materias primas esenciales" (2015, p. 221).

Hacia la década de 1970 esta política de desarrollo se consolidó al interior de la AFNE. A comienzos de 1973 firmó un convenio para la construcción de dos buques graneleros de 23.722 Toneladas de Porte Bruto (TPB) para la Subsecretaría de la Marina Mercante, destinados al transporte de minerales de Sierras Grandes.<sup>29</sup> Durante la primera mitad del año se concretó la firma de un acuerdo entre AFNE e YPF para la construcción de dos buques tanques de 60.000 TPB cada uno, destinados al transporte de petróleo crudo, los cuales serían los buques de mayor tamaño a construirse en el país hasta ese momento.<sup>30</sup> Ambos buques implicaron además la integración de la totalidad del proceso productivo ya que fueron proyectados por la Sociedad de Investigaciones y Proyectos de Ingeniería Naval (SIPIN-AFNE SRL), sociedad creada específicamente para la proyección y el diseño industrial.<sup>31</sup>

En 1975 superadas las dos décadas de existencia de la empresa AFNE, el astillero había producido 160.000 toneladas en buques para diferentes armadores en el ámbito de lo que denominaban industria "civil", la mayor parte de ellos para empresas y organismos públicos. Las unidades navales militares fueron construidas para la ARA y la Prefectura Naval Argentina.<sup>32</sup> De un total de 20 unidades navales botadas a lo largo de la década de 1970 solo una de ellas tuvo un armador privado. La mayor parte de la producción demandada por armadores privados se realizó de forma derivada, es decir, a partir de la construcción de motores e insumos para buques que eran ensamblados en otros astilleros como Astilleros Argentinos Río de La Plata S.A. (ASTARSA). Dos unidades navales militares fueron construidas mediante la suscripción de un convenio con el Comando General de la Armada y tres unidades menores, balsas, fueron para el Ejército Argentino. Las restantes 15 unidades, de diferente tonelaje y características, tuvieron como armadores empresas y organismos estatales (ver cuadro N° 1), es decir, que se correspondieron con la mencionada necesidad de orientación de la producción al ámbito de "lo civil" presente en las problemáticas iniciales y contemporáneas a la construcción del astillero.

**CUADRO N° 1**  
**Unidades Navales construidas en el decenio 1969-1979**

Unidad Naval	Año Botadura	Armador	Tonelaje TPB/TD	Datos	Observaciones
Buque Río de la Plata	1969 1971 entrega	ELMA	10.900	Buque ultramar	
Río Paraná	1969	ELMA	10.900	Buque ultramar	
Zárate		Ejército Argentino		Balsa automóvil	
Gualeguay		Ejército Argentino		Balsa automóvil	
Gualeguaychu		Ejército Argentino		Balsa automóvil	
Cabo San Antonio	Entrega 1978	Armada Argentina	5.720 Toneladas desplazamiento **	Buque de desembarco de tanques	
Río Calchaquí	1970	ELMA	10.900		
Cipolletti	1970	Navifrut SA (frutícolas de Río Negro)	3.500	Buque ultramar Frutero frigorífico	Certificado por el American Bureau of Shipping
Río Cíncel	1971	ELMA	9.600	Carguero. Mayor calificación del American Bureau of Shipping	Decreto 5744/69 renovación flota, ampliado por Decreto 3780/72
Río Teuco	1971	ELMA	9.600	Carguero	
Río Deseado	1972				
Río Iguazú	1973				
Santísima Trinidad		Armada Argentina		Fragata misilística	
Ingeniero Huergo	1978	YPF	60.000	Petrolero	1er. buque de esta dimensión construido en Argentina
Ingeniero Silveyra		YPF	60.000	Petrolero	
Almirante Storni	Entregado 1978	ELMA	14.450	Carguero Tipo SD-14	Convenio A & P APPLIEDORE Serie seis buques
Neuquén II	Entregado 1979	ELMA	14.450	Carguero Tipo SD-14	
Libertador General San Martín	Entregado 1979	ELMA	14.450	Carguero Tipo SD-14	
Dr. Atilio Malvagni	1979	ELMA	14.450	Carguero Tipo SD-14	
Pte. Ramón Castillo	1979	ELMA	14.450	Carguero Tipo SD-14	

Fuente: Elaboración propia en base al análisis de los Ejercicios contables anuales (Libros de Memoria y Balance) correspondientes al período 1969-1979 de la empresa AFNE. Disponible en Fondo AFNE, Archivo Intermedio del Archivo General de la Nación (AGN).

## LA DIVERSIFICACIÓN PRODUCTIVA: LA NECESARIA ORIENTACIÓN DE LA EMPRESA HACIA LA PRODUCCIÓN CIVIL

"La principal función del Astillero Río Santiago será impulsar, de manera más práctica, el surgimiento de nuevas industrias privadas y encaminarlas más tarde hacia la construcción de los elementos constitutivos de las naves (máquinas marinas, máquinas auxiliares, equipos, instalaciones, etc.). La producción naval requiere de un sinnúmero de productos procedentes de muchas industrias (metalúrgica, mecánica, electrotécnica, etc.), correspondiendo al astillero planear la construcción, coordinar esas capacidades con la propia, desarrollar los proyectos, construir y alistar los cascos.... Por esta razón, el Astillero Río Santiago tendrá que afrontar en un principio, la fabricación de algunos elementos constitutivos fundamentales y especializados, como las calderas, máquinas, dinamos, hélices, reductores de velocidad, etc. De ahí que algunos talleres del Astillero hayan recibido más amplitud que en los establecimiento del género de otros países".<sup>33</sup>

La diversificación de la producción del astillero fue una cuestión presente desde la creación de AFNE. La inversión requerida para su puesta en funcionamiento y la adquisición de maquinarias fue una preocupación presente y persistente en ámbitos militares y civiles. En 1948 durante el debate sobre el otorgamiento de partidas presupuestarias en el Congreso Nacional, el Ingeniero Gabriel del Mazo, dirigente del grupo Fuerza Orientadora Radical de la Joven Argentina (FORJA), manifestó lo siguiente:

"es ésta (ARS) una obra de tal magnitud que aún cuando ha sido programada para uso de la Marina de Guerra, no podría el Estado substraerse a la intervención de la industria civil, por cuanto el número de obreros que se propone ocupar, que excede de 8.000, así como el majestuoso utillaje que ha de disponer, la colocará en este dilema: o se ocupa de construir y reparar barcos de la nación a un costo exorbitante, dada la necesariamente escasa utilización; porque no podrá construir permanentemente barcos de guerra, o reduce sus costos y mantiene su personal, cediendo parte de su espacio a la industria civil".<sup>34</sup>

La relación aquí señalada entre la inversión necesaria y los resultados previsibles de una producción destinada exclusivamente a las necesidades de la Marina de Guerra fue uno de los ejes de la gestión empresarial de AFNE. De hecho, la incorporación creciente de la producción "civil" fue la principal estrategia desarrollada a fin de asegurar la viabilidad económica del proyecto productivo. El proceso de diversificación posibilitó la manufactura de bienes de capital e insumos para distintas ramas industriales, tendiente a lograr una relativa independencia de las fluctuaciones de la producción naval militar y comercial.

En la rama metalmeccánica, el ARS desarrolló y produjo grandes motores eléctricos; tanques de envase; elementos y maquinarias para la actividad ferroviaria; compuertas para diques; equipos de bombeo para la industria petrolera; fundición de aceros, hierros y metales; maquinaria para las industria del azúcar y del papel; y la construcción de turbinas hidráulicas para centrales hidroeléctricas. El ARS, además, logró especializarse en instalaciones industriales de equipos radioeléctricos, frigoríficos y contra incendios (Caffaso, 2004). La planta electro-mecánica buscó viabilidad económica, ejemplos destacados fueron la construcción de motores y de turbinas hidráulicas para la represa de Río Hondo y el plan de reequipamiento ferroviario.<sup>35</sup> La dirección de la empresa, a cargo del Capitán de Navío Enrique Carranza,<sup>36</sup> explicaba el recorrido productivo de la planta:

"El Astillero Río Santiago, además de su actividad en la construcción naval conocida, está dedicado en buena parte a la construcción de buques militares, en particular destructores. Además se continúa acelerando la nacionalización de la producción de motores diesel AFNE-FIAT y AFNE-SULZER; ha entrado en el campo nuclear asociado con la Andritz de Austria para la fabricación de grandes bombas del moderador y las de la refrigeración de parada para la Central Nuclear de Río III; en el campo de turbinas hidráulicas Agua y Energía Eléctrica le ha adjudicado con Skoda la provisión de dos turbinas de 112 M.W. para Los Reyunos; y se avanza en los estudios y proyecto de la Fábrica Nacional de Turbinas Hidráulicas, para atender las necesidades del país en los próximos diez años".<sup>37</sup>

Hacia finales de la década de 1970 la desregulación económica que acompañó el proceso de desindustrialización impulsado por la última dictadura militar vulneró el proceso de diversificación productiva.<sup>38</sup> En términos generales es posible sostener que este diseño productivo, presente por más de

dos décadas, dio escasos resultados respecto de la solvencia económica de la empresa. A lo largo de la década de 1970, cuando este proceso se encontraba consolidado, el porcentaje de la facturación de la AFNE correspondiente a la construcción y reparación de unidades navales fue superior al 50 por ciento, con excepción del Ejercicio Económico N° 5 correspondiente al período junio de 1974 a junio de 1975, en que descendió hasta 48,60% frente a otro tipo de producciones (ver cuadro N° 2). Concretamente, en una serie que contuviera los años 1971-1979 el aporte más significativo producido por el área metalmecánica se consumió en el Ejercicio Económico N° 8 correspondiente a los meses de julio de 1976 y junio de 1977, donde alcanzó el 20,2 por ciento de la facturación.

CUADRO N° 2  
Composición de ingresos de la empresa AFNE durante el período 1971-1979

Origen de la Facturación (porcentaje)	EEN3 30/6/1971- 30/6/1972	EEN4 30/6/1972- 30/6/1973	EEN5 30/6/1973- 30/6/1974	EEN6 30/6/1974- 30/6/1975	EEN8 1/7/1976- 6/1977	EEN9 7/1977 6/1978	EEN10 7/1978 6/1979
Construcciones Navales	57,9	61,1	48,6	61,1	51,9	63,9	64
Construcción de pontones			7,9	1,8			
Trabajos compl. p/buques				0,3	0,1	1,3	1,5
Construcción de motores	2,7	4,6	3,9	3,2	20,2	7,7	6,7
Repuestos para motores		0,1	0,2	0,5	0,3	0,1	
Construcción de componentes nucleares					0,3	0,3	1,1
Construcción de Turbinas		0,2	0,1		0,2		1,1
Construcción de Bogies		2,2	7,8	2,6	1,4	1,9	4,7
Productos Químicos/ productos elaborados <sup>39</sup>	9,6	8,0	9,3	11,7	10,5	9	6,8
Mercadería de reventa	1,5	1,1	1,5	2,6	1,9	1,1	0,6
Trabajos varios a terceros	7,9	5,5	3,7	1,6	0,3	0,7	0,4
Servicios varios a terceros				2,1	2,4	2,7	0,4
Venta de bienes en desuso, materiales vs., residuos, energía eléctrica, etc.	1,3	0,8	0,7	0,3	0,4	1,1	0,3
Ingresos Financieros	1,1	1,3	1,8		2,3	6,6	9,4
Ingresos Varios	0,5	0,3	0,7	0,2	0,2		1
Reintegro Fondo Compensador Sal. Familiar	2,6	1,9	0,4				

FUENTE: Elaboración propia en base al análisis de los ejercicios contables anuales correspondientes al período 1971-1979 de la empresa AFNE. Disponible en Fondo AFNE, Archivo Intermedio del Archivo General de la Nación (AGN)



La política de diversificación productiva, concebida como necesaria para generar condiciones para la viabilidad de la empresa, no desplazó la búsqueda de validaciones internacionales para la producción naval. En este sentido, la empresa buscó firmar convenios y adquirir licencias internacionales que le permitieron construir y alistar unidades navales y bienes de capital de alta complejidad. Dentro de esta estrategia se destacaron los Motores Diesel de hasta 19.000 CV de la firma suiza Sulzer; los motores marinos FIAT de 2 tiempos de gran diámetro, con una potencia entre los 9.000 y los 30.000 CV; las Turbinas Hidráulicas de licencia suiza Charmilles Atelier; la construcción de prensas bajo licencia de la firma alemana Schuler; y los Bogies para ferrocarril con licencia de la American Steel Foundries Inc. de los Estados Unidos. En la década de 1970 sumó las licencias de Komatsu de Japón para la construcción de turbinas hidráulicas y de la empresa belga Cockerril-Ougree para la fabricación de locomotoras diesel-hidráulicas de maniobras para ferrocarriles. Para esto, la empresa adoptó mecanismos de certificación de calidad. Existían una serie de certificaciones internacionales donde el astillero validaba su producción. Algunos ejemplos lo constituyeron el Lloyd 's Register of Shipping; el American Bureau of Shipping o la certificación de los astilleros de Blohm & Voss de Hamburgo, Alemania. La obtención de licencias para la producción de grandes bienes de capital también requirió de certificaciones de estándares de nivel internacional. AFNE contó con licencias Sulzer, FIAT, Charmilles Atelier, Schuler, American Steel Foundries Inc., Komatsu, Cockerril-Ougree, Brissonneau et Lotz Marine y Atomic Energy Canada.<sup>40</sup>

De forma análoga a la búsqueda de inscripción internacional en términos de calidad, la dirección propicio su inserción a nivel local y regional en distintos ámbitos institucionales ocupados de la producción naval. Así, en el mes de junio de 1969 el presidente de la AFNE, Capitán de Navío Enrique Carranza fue electo Presidente del Instituto Panamericano de Ingeniería Naval (IPIN) durante el Segundo Congreso Panamericano de Ingeniería Naval y Transportes Marítimos realizado en la ciudad de Río de Janeiro.<sup>41</sup>

El conjunto de acciones empresariales aquí revisadas, que implicaron diferentes prioridades y énfasis a lo largo de esta temporalidad, fueron secundarias respecto del objetivo de alcanzar la producción seriada de las unidades navales.<sup>42</sup> El primer logro en este sentido estuvo vinculado a la empresa estatal ELMA con la serie de buques denominados "Ríos" y los cinco Cargueros Tipo SD-14.

## UNA FUERZA DE TRABAJO ESPECIALIZADA

Para 1963, diez años después del inicio de las actividades de AFNE, la industria naval en la Argentina empleaba un total de 16.870 trabajadores en aproximadamente 300 establecimientos.<sup>43</sup> A inicios de la década de 1970 el sector estatal empleaba el 75% de los trabajadores navales y era propietario del 90% de la infraestructura de construcción y reparación (Frassa, 2011, p. 158). En 1969 trabajaban en el ARS 2.169 personas, de los cuales 17 eran ingenieros navales, 4 ingenieros mecánicos-electricistas, 1 ingeniero metalúrgico, 11 ingenieros mecánicos, 1 ingeniero químico y 256 técnicos en distintos oficios y actividades.<sup>44</sup> La dirección empresarial estimaba la capacidad de empleo del astillero en 3.800 operarios con una proyección a 25 años que buscaba alcanzar los 5.500 trabajadores, en una industria que hacia 1955 ocupaba 9.544 trabajadores.<sup>45</sup> El uso intensivo del factor trabajo fue una de las características distintivas de esta rama industrial.<sup>46</sup>

La articulación de diferentes instancias de formación de mano obra fueron parte de las prácticas de construcción de la viabilidad económica del proyecto empresarial. Contar con colectivos de trabajo calificados y estables fue una estrategia central de las grandes empresas industriales a lo largo del siglo XX en la región (Vergara, 2013).<sup>47</sup>

La empresa contaba con una escuela técnica de fábrica y aseguraba a los trabajadores distintas instancias para realizar cursos de aprendizajes en oficios y perfeccionamiento.<sup>48</sup> La escuela del astillero inició sus actividades en el año 1952, antes de la conformación de AFNE. Desde ese año y hasta 1959 se llamó "Escuela de Aprendices y Especialidades Astillero Río Santiago" y su objetivo fue brindar cursos para peones y menores, inherentes al área naval. A partir de 1960 y hasta 1970 inclusive, se denominó Escuela Técnica Astillero Río Santiago. En mayo de ese año la AFNE suscribió un convenio con el Consejo Nacional de Educación Técnica (CONET) que permitiría a la empresa contar con cursos de formación técnica acelerada.<sup>49</sup> En 1972, mediante resolución N°4614/72, se aprobó su funcionamiento como Escuela Nacional de Educación Técnica Privada de Fábrica Astillero Río Santiago (ETARS), cuyos planes y programas de estudios comprendían tres de los seis años necesarios para obtener el título de técnico, existiendo una "articulación directa" con las Escuelas Técnicas de la zona para la continuación de los estudios y con la posibilidad de un cuarto año denominado Ciclo de Término, egresando con el certificado de Auxiliar Técnico. Paralelamente se iniciaron los cursos de Formación de Operarios (de dos años de duración).<sup>50</sup>

La radicación en la fábrica de instancias de formación profesional responde a la consideración de los oficios de la industria naval como saberes de formación de largo plazo, del tipo "learning by doing" que refiere al proceso de aprendizaje que se produce en la práctica de la actividad productiva y cuyo dominio de los mismos se lograba con la experiencia acumulada en el taller en el marco de la relación que se establecía entre el peón o aprendiz y el "oficial" (SEPYME, 2006, p. 14).<sup>51</sup> En el año 1971, en el marco de la negociación paritaria tendiente a la firma del primer Convenio Colectivo de Trabajo entre la empresa y la organización sindical, se introdujeron cambios en las modalidades de capacitación en oficios. Los subsiguientes Convenios Colectivos de Trabajo instrumentaron becas para los trabajadores que quisiera realizar o terminar estudios secundarios, técnicos y universitarios, así como estadías en astilleros de otros países, prácticas tradicionalmente reservadas para la oficialidad de la ARA que ocupaba cargos gerenciales.<sup>52</sup> La institucionalización de las relaciones entre la empresa y los trabajadores por la vía de la negociación colectiva modificó las condiciones de ingreso de trabajadores a la empresa. En la carrera de personal técnico se estableció la exclusividad del reclutamiento entre los egresados de la ETARS.<sup>53</sup> La misma condición se impondría en el ingreso en la Carrera de Producción y Mantenimiento para la categoría de Ayudantes previa aprobación de un examen.<sup>54</sup>

Este conjunto de acciones tendientes a asegurar la calificación y permanencia de un colectivo de obreros calificados en la empresa, vigentes a lo largo de más de dos décadas, entró en crisis cuando la AFNE arrasó con las condiciones de contratación y salario previos al 24 de marzo de 1976. La cesura que representó la última dictadura militar en los órdenes productivos, de acción de la representación obrera en la fábrica y de las condiciones laborales en general fue sustantiva respecto de la relación salarial en el astillero.<sup>55</sup> El nuevo contexto de represión y de restricciones a la actividad sindical y caída salarial motivó la consumación de un fenómeno novedoso en su historia, un marcado éxodo de mano de obra calificada. La empresa tuvo enormes dificultades para contener este proceso dado las limitaciones de la política salarial impuesta por la dictadura y la imposibilidad de otorgar aumentos comparables a los realizados de hecho por las empresas en la región.<sup>56</sup> El Ejercicio Económico N° 9 incorporó algunos datos en referencia a esta cuestión:

"El hecho de haberse resuelto en forma relativamente favorable las gestiones tendientes a lograr un mejor nivel de remuneraciones ha determinado, en los últimos meses, una disminución en el éxodo voluntario de mano de obra calificada y mejorado las perspectivas de capacitación de personal especializado. Cabe aclarar que la reducción del plantel durante el lapso en análisis fue del orden de los 370 agentes (aproximadamente el 7,5% del plantel existente al inicio del ejercicio). El índice de ausentismo disminuyó en forma significativa con respecto a ejercicios anteriores, como consecuencia de las medidas adoptadas en tal sentido".<sup>57</sup>

Hacia finales de la década de 1970 los marinos no lograron contener el éxodo de mano de obra calificada. Una de las acciones tendientes a la eficiencia económica mostraba signos de fracaso en razón de nuevas

prácticas empresariales, que en un contexto fuertemente represivo, relegaron el salario, obturaron derechos y maximizaron la productividad:

"No obstante el nivel de remuneraciones, en términos generales, se mantienen normalmente competitivos con los alcanzados por otras Empresas ubicadas en la zona de influencia de nuestros Establecimientos o de similar actividad, se ha observado un recrudescimiento del éxodo de personal. Cabe mencionar que dichas bajas corresponden a oficios o especialidades calificadas, de muy difícil o prácticamente nulas posibilidades de remplazo a corto plazo considerando la calidad de la oferta laboral de la zona.... Durante el período que abarca la presente Memoria, el plantel del personal de la Empresa disminuyó en 312 agentes (aproximadamente el 6,6% del plantel existente al inicio del ejercicio)".<sup>58</sup>

Finalmente, es posible sostener que aún cuando la dirección empresarial buscó recuperar los índices salariales en relación a la oferta local, las condiciones para la retención del colectivo obrero mostraron daños de difícil recuperación y dieron por tierra con una de las estrategias de mayor persistencia temporal para el caso empresarial: la conformación de una mano de obra altamente especializada.

## IDEAS FINALES

A lo largo de este escrito buscamos revisar algunas de las acciones que ensayaron los oficiales de la Armada Argentina a fin de volver viable el proyecto empresarial AFNE a partir de un conjunto de estrategias productivas desplegadas en el Astillero Río Santiago. Presentamos un conjunto de cuestiones problemáticas percibidas como tales en el momento de conformación de la empresa, la relación productiva con la Marina de Guerra; la diversificación y la orientación de la producción hacia el ámbito de lo civil; la relación con la estructura estatal y la conformación y estabilidad de mano de obra calificada. La validación de la calidad; la importación de tecnologías y saberes técnicos; y la conformación de un colectivo obrero calificado por la misma empresa fueron algunas de las medidas que identificamos y que buscaron garantizar condiciones de supervivencia de un proyecto empresarial estatal de enormes dimensiones. En este sentido, tempranamente la dirección del astillero diseñó un desarrollo comercial y productivo que, por las dimensiones y nivel de inversión requerido por el emprendimiento, no podía mantenerse exclusivamente en el ámbito de la Marina de Guerra.

El conjunto de dificultades que debió afrontar la empresa desde su constitución, algunas de ellas transcriptas en la norma de su conformación, mostraron una larga persistencia temporal y el ensayo de respuestas empresariales con resultados diferenciados y desiguales. La imposibilidad de alcanzar viabilidad económica en base a la producción específica para la que el astillero fue concebido, la producción de unidades navales militares, orientó su producción hacia el ámbito de "lo civil" y consolidó la demanda al interior de la estructura estatal al producir, principalmente, unidades navales para otras empresas y organismos estatales. Como contrapartida la pobre demanda por parte de armadores privados y, una vez consolidado el proceso de diversificación productiva -metalmecánica-, su reducida participación en los ingresos totales de la empresa, ofrecieron constantes dificultades a la expansión de la demanda. Las respuestas ensayadas por la gestión empresarial, teniendo a la importación de tecnologías y saberes y la validación internacional de la calidad de la producción no parecen haber superado el conjunto de condicionamientos que afrontaba la rama de actividad y las dificultades devenidas de las diferentes coyunturas político- económicas para el período.

Respecto de las acciones tendientes a garantizar la retención de mano de obra calificada, identificamos que a lo largo del recorte temporal propuesto la empresa procuró asegurar la cualificación de sus trabajadores a partir del funcionamiento de una escuela técnica propia y del dictado de cursos mediante convenios con organismos públicos especializados, para en una segunda instancia, promover un sistema de becas que buscaron ampliar la formación de sus trabajadores. Brindar condiciones e instancias de formación profesional fue una política de largo plazo que, sin embargo, una vez alterado el nivel salarial y el régimen productivo a partir de marzo de 1976, experimentó un éxodo permanente de recursos técnicos formados, específicamente

en el caso del Astillero Río Santiago. Por último, sostenemos que el carácter insular que las empresas de la ARA presentaban frente a la robustez y extensión económico y financiera que alcanzó el complejo militar-industrial gestionado por el Ejército en suma a las limitaciones que fueron propias a la rama productiva en las diferentes coyunturas aquí visitadas, compusieron una variable de relevancia a la hora de reponer explicaciones históricas sobre la persistencias de dificultades y condicionamientos para el crecimientos y la viabilidad del proyecto empresarial.

## REFERENCIAS

- Barragán, Ivonne (2017), "Modalidades situadas de gestión de la autoridad y su registro en la espacialidad fabril. La Armada Argentina en el Astillero Río Santiago (1969-1975)", Anuario IEHS, N° 32, (1), Pp. 75-95. [http://anuarioiehs.unicen.edu.ar/Files/2017%201/05%20Anuario%20IEHS%2032\(1\)%20a.Barrag%C3%A1n.pdf](http://anuarioiehs.unicen.edu.ar/Files/2017%201/05%20Anuario%20IEHS%2032(1)%20a.Barrag%C3%A1n.pdf)
- Barragán, Ivonne (2016) (b), "Conflictos sindicales y políticos entre los trabajadores estatales del Astilleros Río Santiago (1973-1976)" en Funes, Patricia (Direc.) *Revolución, Dictadura y Democracia. Lógicas militantes y militares en la historia reciente de Argentina en América Latina*, Imago Mundi.
- Barragán, Ivonne (2013), "Prácticas empresariales y conflictividad obrera. El caso de un astillero estatal, Astillero Río Santiago (1973-1976)" en Anuario Digital de la Escuela de Historia, N° 25, Pág. 295-312, UNR-CONICET. <http://web.rosario-conicet.gov.ar/ojs/index.php/Anuario/issue/current>
- Barragán, Ivonne y Zapata, Belén (2015), "Dictadura militar y represión a la clase trabajadora. La Armada Argentina, marco doctrinario y operaciones represivas en perspectiva regional para los casos de Ensenada y Bahía Blanca", en *Revista Diacronie*, N 24. [http://www.studistorici.com/wp-content/uploads/2015/12/01\\_BARRAGAN-ZAPATA.pdf](http://www.studistorici.com/wp-content/uploads/2015/12/01_BARRAGAN-ZAPATA.pdf)
- Caffaso, María Elena (2004), *Astillero Río Santiago*, Provincia de Buenos Aires, AFNE.
- Canelo, Paula (2008), *El proceso en su laberinto. La interna militar de Videla a Bignone*, Prometeo, Buenos Aires.
- Frassa, Juliana (2010), "Mercados internos de trabajo y relaciones laborales. La gestión del trabajo en una empresa estatal argentina en contextos de precarización" en *Revista GTP Gestión de las personas y tecnologías*. Universidad de Santiago de Chile, Edición N°7. <http://www.revistagpt.usach.cl/sites/revistagpt.usach.cl/files/paginas/gtp07.pdf>
- Frassa, Juliana (2011), "Los límites a la precarización del empleo. Reflexiones a partir del análisis de los mercados internos de trabajo y las relaciones laborales existentes en la empresa" en Busso, Mariana y Pérez, Pablo. *La corrosión del trabajo. Estudios sobre informalidad y precariedad laboral*, Buenos Aires, CEIL-PIETTE CONICET.
- Gabiniz, Martín, (2013) "Aproximación a los procesos de capacitación/formación de los trabajadores siderúrgicos en SOMISA (1960-1966)" en Avances del Cesor, Año X, N° 10, Pág. 35-53. <http://www.ishir-conicet.gov.ar/archivos/avances10.pdf>
- González Climent, Aurelio (1956), *La industria naval en la Argentina*, Universidad de Buenos Aires.
- Informe del Instituto de Estudios de la Marina Mercante Iberoamericana (1970) (IEMMI) a la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALALC).
- Ministerio de Economía, *Síntesis de la Economía Real* N° 51, Centro de Estudios para la Producción, SEPYME, Marzo 2006. [http://www.cep.gov.ar/descargas\\_new/sintesis\\_economia\\_real/2006/p51\\_sintesis.pdf](http://www.cep.gov.ar/descargas_new/sintesis_economia_real/2006/p51_sintesis.pdf)
- Ministerio de Marina (1951). *Astillero Río Santiago. Fundamentos*, Buenos Aires.
- Lesser, Ricardo y Panaia, Marta (1973), "Las estrategias militantes frente al proceso de industrialización" en *Estudios sobre los orígenes del Peronismo*, Tomo 2, Buenos Aires, Siglo XXI.
- Pontoriero, Gustavo (2016), "Las Fuerzas Armadas y la política económica del gobierno de Arturo Frondizi" en Rougier, Marcelo y Odisio, Juan (Comp.), *Estudios sobre Planificación y Desarrollo*, Lenguaje Claro Editora, Pág. 133- 162.

- Pontoriero, Gustavo (2012), "Fuerzas Armadas y desarrollo energético en la Argentina: el papel de la Marina de Guerra en la primera mitad del siglo XX" en *Revista H-industri@ Revista de historia de la industria, los servicios y las empresas en América Latina, Año 6- N°10*, primer semestre.
- Rodríguez Florencia (2011), "Escuelas privadas de Empresa. Notas iniciales sobre una estrategia del capital en las décadas del 60 y 70", en Elisalde, R y Ampudia, M, (Comp.) *Trabajadores y educación*, Ed. Buenos Libros, Buenos Aires.
- Rougier, Marcelo (2015), "El complejo Militar-Industrial, núcleo duro del Estado empresario y la industrialización en la Argentina" en *Los derroteros del Estado empresario en la Argentina. Siglo XX*, Universidad Nacional de Tres de Febrero, Pág. 221-268.
- Rougier; Marcelo y Odisio, Juan (2016), "El financiamiento del desarrollo argentino: propuestas y ensayos durante el auge de la industrialización sustitutiva" en Rougier, Marcelo y Odisio, Juan (Comp.). *Estudios sobre Planificación y Desarrollo*, Lenguaje Claro Editora, Pp.163- 209.
- Vergara, Ángela (2013), "Paternalismo industrial, empresa extranjera y campamentos mineros en América Latina: un esfuerzo de historia laboral y transnacional", en *Avances del Cesor, Año X, N° 10*, Pp. 113-128. <https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/2740/Soulcesor.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

## NOTAS

- 1 Decreto Poder Ejecutivo Nacional N° 10.627/1953. La empresa integró además una fábrica aún en construcción, la Fábrica de Explosivos de Azul (FANAZUL) ubicada en esa localidad de la Provincia de Buenos Aires. Disponible: <http://mepriv.mecon.gov.ar/Normas2/10627-53.htm>  
En el mes de octubre de 1969 la AFNE modificó su condición de empresa pública y se conformó como Sociedad Anónima de capitales públicos el 8 de octubre de 1969 bajo los términos de la Ley 18.394. El 96% del paquete accionario quedó en poder del Ministerio de Defensa Nacional, que nuevamente derivó su gestión a la Armada, y el restante 4% pasó a manos de la Dirección General de Fabricaciones Militares. La modificación de la forma de gobierno de la empresa en relación al Estado implicó la transformación de las relaciones con los trabajadores y con la entidad sindical que los representaba, la Asociación de Trabajadores del Estado (ATE). Formalmente dio inicio, después de 25 años de funcionamiento del astillero, a una serie de negociaciones paritarias y a la firma de Convenios Colectivos de Trabajo (CCT). La AFNE y ATE suscribieron tres CCT, N° 178/1971, 24/1973 y 91/1975, este último se encuentra vigente.
- 2 Nuestro cuerpo principal de documentos se compone por las Memorias y Balances correspondientes a los primeros diez ejercicios económicos de la empresa una vez que la misma se constituyó como Sociedad Anónima de capitales públicos, específicamente desde 1969 hasta 1979, los mismos se encuentran depositados en el Fondo AFNE del Archivo Intermedio perteneciente al Archivo General de la Nación. Este conjunto de fuentes se triángulo con documentos institucionales de la empresa; entrevistas realizadas por el presidente de AFNE en revistas especializadas en la industria naval, documentación paritaria y Convenios Colectivos de Trabajo, entre los más relevantes. Algunas de las descripciones volcadas en este artículo se encuentran presente en manuscritos en los cuales hemos publicados avances y resultados pero que abordan otras dimensiones analíticas, es por ello que resulta menester que las mismas resultan imprescindibles a la hora de reponer algunas de las características distintivas del caso desarrollado, las mismas se encuentran pertinentemente referenciadas.
- 3 "La experiencia señala como la mejor forma para que dichos organismos puedan desenvolverse desde el punto de vista económico y administrativo más conveniente, la de encarar su producción con un plan comercial que propenda a su autosostenimiento. Por tanto, debe acordárseles un régimen que asegure su más rápida y eficaz gestión técnica, económica y administrativa, dándoles la posibilidad de desarrollar su acción industrial y comercial con celeridad y flexibilidad semejantes a la de los entes privados. En tal situación, estos establecimientos llenarán funciones de índole industrial y comercial, por lo que corresponde incluirlos en la categoría de Empresas del Estado, definida por la Ley 13.653". El estatuto orgánico de la empresa AFNE ampliaba algunos de los conceptos desarrollados en el Decreto: "Los recursos de la Empresa serán los que provengan de: a) La explotación de sus establecimientos; b) Los créditos que le acuerde el Presupuesto General de la Nación y leyes especiales; c) La aplicación de multas por incumplimiento de contratos; d) La venta de rezagos y materiales en desuso; e) Otros conceptos que no sean establecidos precedentemente" (artículo 23).
- 4 "La Marina de Guerra, como las demás fuerzas armadas, ha recogido la experiencia histórica de los últimos decenios y desea contar en el país con los medios técnicos e industriales, necesarios para forjar los instrumentos del poder naval que la Nación requiere para afianzar su destino como Nación libre y soberana". En Ministerio de Marina, 1951, p. 4.

- 5 Los marinos argumentaban: "imposibilidad práctica de conseguir las maquinarias y materiales necesarios para la habilitación, debido al estado actual de la política del mundo, frente a la guerra". En Ministerio de Marina, 1951, p. 11.
- 6 El costo estimado de construcción de los submarinos alcanzaba los 50.000.000 Florines con posibilidades de pago a tres años. Ídem. p. 11.
- 7 "18 años prestigiando la industria naval", en *Revista Marina*, 1971, N°403, pp. 24-26.
- 8 Durante su construcción la Fragata Santísima Trinidad fue objeto de un atentado por parte de la Organización Montoneros, mientras se encontraba amarrada en proceso en la etapa de alistamiento. En la madrugada del 22 de agosto de 1975 estalló una bomba que generó daños en el casco de la misma. DIPBA: Sección "C" N° 2111, Legajo 3760, "Atentado a la Fragata T-42 "Santísima Trinidad" amarrada en Astilleros Río Santiago 22 de Agosto de 1975".
- 9 Fondo AFNE Archivo Intermedio del AGN. El material económico de la empresa aquí analizado se encuentra en el denominado Fondo AFNE que se encuentra bajo custodia del Archivo Intermedio (AI) perteneciente al Archivo General de la Nación (AGN). En adelante denominaremos a este acervo FA AI. Disponible: <http://www.mininterior.gov.ar/archivo/xtras/fondosDocumentales.pdf>
- 10 "Si los graneleros y los buques tanques serán las naves más grandes que se hayan construidos en el país e implican un gran compromiso para el astillero, la realización del destructor misilístico será la mayor responsabilidad que habrá asumido la empresa, porque se trata de una unidad de guerra muy moderna, de realización compleja, que a pesar de contar con el asesoramiento técnico del astillero Vickers, constructor del buque prototipo para la Armada de Gran Bretaña, exigirá un gran esfuerzo y especial dedicación de todo el personal". En "20 años al servicio de la industria y el país", *Revista Marina*, junio, 1973, N° 425, p. 14-17.
- 11 Ídem.
- 12 Las unidades navales tienen como unidad de medida la Tonelada de Porte Bruto (TPB). El porte es la diferencia entre el peso de un buque totalmente cargado y el peso del mismo vacío y expresa en toneladas (1.000 Kilos) la capacidad de carga de la unidad. Para el caso de las embarcaciones militares se utiliza TD y refiere al Desplazamiento (D), que es simplemente al peso de un buque si este pudiera ser colocado sobre una balanza, entonces D es igual al peso del volumen de agua desplazado por el buque en estado de equilibrio y se mide en toneladas
- 13 La Reina Isabel II Inglaterra presenció la operación de quilla del primer destructor tipo-42 para la Armada Argentina en la localidad de Lancashire. La quilla fue colocada por el vicealmirante Carlos Coda, agregado naval argentino en Londres y jefe de la Misión Naval argentina en Europa. En "Destructor para la Armada" *Revista Marina*, julio, 1971, N°404, p. 25.
- 14 En la Memoria y Balance correspondiente al Ejercicio Económico N° 5 de fecha 30 de junio de 1974, Fondo AFNE AI. Respecto de la administración de la espacialidad productiva en el astillero ver Barragán, 2017.
- 15 "Como Sociedad Anónima AFNE opera en el nivel de una empresa privada" en *Revista Marina*, junio, 1972, N°414, Pp. 12-15.
- 16 VOSPER THORNYCROFT fue un tradicional grupo empresarial dedicado a las construcciones navales en Inglaterra. (1/7/75- 30/6/76). Fondo AFNE AI.
- 17 Memoria y Balance Ejercicio Económico N° 8, 1° de julio de 1976- 30 de junio de 1977, Fondo AFNE del AI.
- 18 Finalmente la fragata fue relegada al desguace para alimentar de repuestos a su gemelo -Hércules- hasta su hundimiento en el año 2013. Sobre las condiciones de su reciente hundimiento. Ver Verbitsky, Horacio, "Santísima Trinidad", *Página 12*, 27 de enero de 2013. Disponible: <http://www.pagina12.com.ar/diario/elpais/1-212684-2013-01-27> Sobre las medidas de disciplinamiento laboral desplegadas por la dirección de la empresa en torno a un atentado a esta unidad naval en el mes de agosto de 1975, ver Barragán, 2013. Sobre los procesos represivos desarrollados por la última dictadura militar en la región de Río Santiago y en la empresa, ver Barragán y Zapata, 2015.
- 19 Sobre las múltiples estrategias de industrialización implementadas por el actor militar, ver Lesser y Panaia, 1973.
- 20 Decreto-Ley N° 3.115, 18/3/1958. Establécese el Crédito Naval de Promoción y Desarrollo de la Marina Mercante e Industria Naval Nacionales. Disponible en: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/230000-234999/234938/norma.htm>
- 21 La Empresa Líneas Marítimas Argentinas (ELMA) fue creada el 30 de septiembre de 1960 a través de la Ley N° 15.761 y de la fusión de dos empresas preexistentes, la Flota Mercante del Estado y la Flota Argentina de Navegación de Ultramar (FANU). Contó en el momento de máximo esplendor con una flota de más de 60 unidades (aproximadamente 700.000 toneladas). Prestó servicios al comercio exterior de la Argentina hasta la década de 1990 cuando el gobierno de Carlos Menem resolvió su disolución en el marco de la Ley N° 23.696 de Reforma del Estado.
- 22 En 1969 se conformó el Fondo Nacional de la Marina Mercante a partir de la imposición de un gravamen a los fletes de importación del 4% y de un 2% sobre los fletes de exportación.
- 23 El Capitán de Navío Enrique Carranza, Presidente de la empresa AFNE, indicaba alguna de las preocupaciones que el decreto despertó entre los armadores locales: "... no creo que el Decreto 52 sea la solución para un rápido desarrollo y modernización de la Marina Mercante; puede ser que sí sea solución para algunos y determinados armadores, que por ese medio podrían transferir buques a la bandera nacional y gozar de los beneficios que ella le asegura". Entrevista a Carranza

- en "El decreto 52/70 Opiniones de armadores e industriales sobre sus efectos" *Revista Marina*, N° 417, Julio de 1970, p. 25.
- 24 El Artículo 3° de la norma consignaba los motivos de las excepciones arriba descriptas: "que no resulte un perjuicio cierto a la industria naval nacional". "El decreto 52/70 Opiniones de armadores e industriales sobre sus efectos" *Revista Marina*, N° 417, Julio de 1970, p. 24. Para una revisión del conjunto de emprendimientos de la ARA en la década de 1970, ver Rougier, 2015, pp. 245-246.
- 25 Entre los objetivos de la norma contaban: "6-Desarrollar una flota mercante de ultramar, estatal y privada, capacitada para transportar una importante proporción del volumen del comercio exterior nacional, en condiciones satisfactorias de eficiencia y competitividad. 7-Desarrollar una flota mercante de cabotaje marítimo, fluvial y lacustre, estatal y privada, capacitada para transportar la totalidad de las cargas y pasajeros correspondientes al cabotaje nacional en condiciones satisfactorias de eficiencias y competitividad. "La Ley de la Industria Naval" y "El Decreto N° 6099" en *Revista Marina*, N° 417, Septiembre de 1972, p. 17.
- 26 Ídem. p. 19.
- 27 AFNE Memoria y Balance, EEN 10, 1/07/1978 al 30/6/1979.
- 28 La Empresa Flota Fluvial del Estado Argentino (EFFEA) o simplemente la Flota Fluvial fue el resultado de la fusión de dos organismos estatales, la Flota Argentina de Navegación Fluvial (FANF) y la Administración General del Transporte Fluvial (ATF) en el año 1958. Encargada del transporte y navegación de ríos fue desmantelada y liquidados todos sus activos durante la década de 1990.
- 29 "AFNE construirá dos graneleros" *Revista Marina*, enero-febrero, 1973, N°421, p. 16.
- 30 "Dos buques tanque de 60.000 TPB cada uno construirá AFNE para YP Fiscales" *Revista Marina*, abril, 1973, N°423, p. 20.
- 31 En el Libro de Convocatorias a sesiones ordinarias del Directorio de AFNE consta el tratamiento de la "constitución de una Sociedad de Ingeniería Naval de AFNE SA y entes privados" el 2 de marzo de 1972. Libros de Actas de Convocatorias 1970-1973, FAAI del AGN. El proyecto de la sociedad se trato "sobre tablas" en la Convocatoria N° 4, de fecha 15 de marzo de 1972.
- 32 "AFNE cumple hoy 22 años de vida" *El Día*, 15 de junio de 1975, p. 2.
- 33 Ministerio de Marina, Astillero Río Santiago. Fundamentos, Buenos Aires, 1951, p. 7.
- 34 Diario de Sesiones de la Cámara de Diputados, 16 de junio de 1945. p. 851 citado en González Climent, 1956, p. 74.
- 35 "El costo del prototipo es desalentadoramente alto" en *Revista Marina*, marzo, 1971, N°400, p. 20-21.
- 36 El Capitán Enrique Carranza egresó en el año 1931 de la carrera naval recibiendo el premio Almirante Brown. En el año 1956 alcanzó al rango de Capitán de Navío y fue nombrado Jefe del Arsenal de Puerto Belgrano. Se desempeñó como intendente de la Ciudad de La Plata en el período comprendido entre el 27 de mayo de 1957 y el 1° de mayo de 1958. En el año 1960 ingreso a la empresa AFNE con el cargo de Vicepresidente. "Renunció el presidente de AFNE Capitán de Navío Enrique Carranza" en *Revista Marina*, N° 455, marzo de 1976, p. 13.
- 37 Ídem.
- 38 Paula Canelo (2008) señala que la política económica desplegada por el autodenominado Proceso de Reorganización Nacional no se encontró libre de contradicciones, marchas y contramarchas en razón de una serie de disputas en torno a las posiciones de distintos sectores de las FFAA respecto de lugar del modelo productivo y el rol del Estado. En la Memoria y Balance correspondiente al EEN° 10 (comprendido por el 1/07/1978 al 30/6/1979) los marinos dejaron constancia de las circunstancias de dificultad que afrontaba esta política productiva: "I. Situación del mercado en que actúa la empresa. ...Otro aspecto muy importante para destacar resulta del nuevo Régimen de Aranceles, cuya aplicación en las circunstancias actuales puede llegar hacer peligrar la subsistencia de la producción de grandes motores marinos. La reducción de la protección ha llegado a límites en los que resulta muy difícil competir con fabricantes extranjeros, que venden a precios cercanos al "dumping" y con mercados muchos más amplios que el nuestro". La Memoria detallaba: "La política de precios de esta línea está dependiendo de los valores internacionales (que tienden a decrecer sustancialmente) y de los recargos de importación, en función de la política arancelaria en vigor, están siendo rebajados. Contrariamente, los costos internos en el período julio/78 - junio/79 han aumentado en un 150%, mientras que en el mismo período el dólar norteamericano ha aumentado un 65% y el franco suizo un 85 %.
- 39 Producción correspondiente a la empresa FANAZUL. Cuadro de elaboración propia.
- 40 En relación a la puesta en práctica de estos convenios con empresas extranjeras la dirección militar del astillero buscó inscribir estos procesos en los objetivos militares de desarrollo industrial y militar: "... por disposición del Gobierno Nacional, estamos en negociación con SKODA de Checoslovaquia, para instalar una gran fábrica de turbinas hidráulicas y de vapor, para cubrir las necesidades de energía hidro-eléctrica previsto para el próximo decenio. Si se cumplen todos estos proyectos, se habrá cumplido el propósito que guió a la Armada Argentina cuando inició la construcción de su Astillero Río Santiago". Entrevista al Capitán de Navío Enrique Carranza en "AFNE un gran astillero" *Revista Marina*, agosto, 1974, N°438, pp. 24-25. Sobre la multidimensionalidad del discurso empresarial del presidente de la AFNE a partir de la conjunción de nociones de eficiencia, calidad productiva y gestión económica y comercial con elementos

pertinentes a una serie de "valores intrínsecos" a una empresa estatal, a un ideario de desarrollo nacional y a repertorios militares, ver Barragán, 2016.

- 41 La *Revista Marina* editorializaba: "... la elección premiaba, puede decirse, al luchador infatigable, al hombre de mar serio y responsable, querido y respetado por todos... a sus cualidades de directivo, por su desempeño al frente de una compleja empresa que, en nuestro país, tiene la tremenda "desventaja" de pertenecer al Estado, resultando, en consecuencia, blanco permanente -directo o indirecto- de los poderosos, "factores de poder" que se oponen a cualquier tipo de estatismo". En "Es presidente del Instituto Panamericano de Ingeniería Naval el Capitán Enrique Carranza" *Revista Marina*, N° 381, Junio de 1969, pp. 16-17. Al año siguiente, el 31 de diciembre de 1970, el programa televisivo "Todos Nosotros" presentó la nómina de las 11 personalidades consagradas por dicho ciclo como los argentinos del año. La elección como empresario del año del Capitán de Navío Enrique Carranza destacó: "su acción en favor del desarrollo de la construcción naval en la Argentina y debido a que fue la persona que transformó al Astillero Río Santiago en un complejo de primera magnitud en Sudamérica, fue seleccionado como dirigente de empresa del año". En "El capitán de Navío Enrique R. A. Carranza el empresario 1970" en *Revista Marina*, diciembre, 1970, N° 398, p. 33.
- 42 Esta preocupación fue una constante en las exposiciones públicas del director de AFNE: "La industria naval requiere continuidad" en *Revista Marina*, N° 390, abril de 1970, pp. 14-16 y "El costo del prototipo es desalentadoramente alto", *Revista Marina*, marzo, 1971, N°400, pp. 20-21.
- 43 Documento institucional de difusión de AFNE (sin fecha de publicación), p. 5. Este documento presenta un sintético recorrido por la historia de la empresa hasta el año 1970, en que estimamos su publicación. Servicio de Inteligencia Naval, Departamento "A", Biblioteca de la Armada. Se encuentra disponible para la consulta en la Biblioteca del Centro Naval, Sala Capitán de Fragata Héctor R. Ratto.
- 44 Datos extraídos del Informe del Instituto de Estudios de la Marina Mercante Iberoamericana (IEMMI) a la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALALC) en "La industria naval en países del ALALC", *Revista Marina*, N° 394, agosto de 1970, pp. 44-49.
- 45 Síntesis Estadística Mensual, Ministerio de Hacienda de la Nación en González Climent, 1956, p. 64. Hacia finales de la década del sesenta el Astillero Río Santiago ocupaba una extensión de 200 hectáreas y una superficie cubierta de 80.000 metros cuadrados. Había alcanzado una capacidad productiva potencial de 50.000 toneladas de porte bruto anuales en buques mercantes y su equivalente en buques de guerra.
- 46 SEPYME, 2006. El informe del Ministerio de Economía indica "excesiva orientación de la producción al mercado interno, problemas de productividad (falta de estímulos para los astilleros para instrumentar su incremento), laxos mecanismos de control", p. 50.
- 47 En este escrito dejaremos fuera el análisis la política salarial de la empresa, dado que la misma fue central en la configuración de la acción sindical de los trabajadores del astillero y requiere de atención a las diferentes dinámicas de organización, lucha y confrontación al interior de la organización sindical y con la empresa en sus distintas temporalidades (Barragán, 2016).
- 48 Para la rama naval Frassa destaca: "Dadas las características del producto, la construcción naval demanda mano de obra de alta calificación en diversos rubros, lo cual hace que los trabajadores de oficio, entre los que se destacan los caldereros, soldadores, maniobristas, cobreros, oxigenistas, torneros, alesadores, fresadores, montadores y electricistas, ocupen un lugar central en el proceso productivo, en tanto son los encargados de organizar y mantener la cohesión de los grupos de trabajo y de controlar de modo informal la producción, guardando un importante margen de autonomía en el desempeño del trabajo" (García Calavia, 2001; Kern y Schuman, 1988 en Frassa, 2010, p. 12).
- 49 "Convenio entre AFNE y CONET", *Revista Marina*, mayo, 1970, N° 391, p. 34.
- 50 <http://www.astillero.gba.gov.ar/ETARS.swf>  
Sobre las estrategias empresariales de formación y especialización de la mano de obra ver, entre otros, Rodríguez, 2011; Simonassi, 2011 y Gabiniz, 2013.
- 51 Un oficial debía cumplir con los siguientes requisitos: "...plenos conocimientos teóricos y prácticos de un oficio determinado y que ejecuta con precisión su tarea sobre la base de planos, dibujos o indicaciones escritas o verbales dentro de su especialidad". CCT 1978/71 en el Expediente N° 517036/1972, Nota N° 3699/72 de la ATE, Foja 6. Fondo Convenios Colectivos de Trabajo por actividad, AI.
- 52 El articulado del CCT establecía "La empresa que será la que determinará el monto de las becas, procederá conjuntamente con la ATE a la selección de los beneficiarios y a las fiscalización de las mismas, para lo cual se establecerá la reglamentación pertinente". CCT N° 91/1975, Foja 20, Ministerio de Trabajo de la Nación.
- 53 CCT N° 91/1975, Foja 5, MTN.
- 54 Ídem, Foja 8.
- 55 Durante los EE N° 5 y 6, correspondientes al período 1° de julio de 1973 - 30 de junio de 1975, la empresa destinó el 40% del total de las erogaciones al pago de salarios. Esta situación se invirtió drásticamente a partir del año 1976. En los períodos económicos subsiguientes se destinó al pago de la fuerza de trabajo el 29,4 % (EE N8); 27, 8 % (EE N9)



y 23,1 % (EE N10). Es decir, que la empresa avanzó en una reducción de 16,9 puntos porcentuales sobre los fondos destinados a salarios.

- 56 "Los niveles salariales de la Empresa son bajos y se han alejado, especialmente en los últimos meses, de los niveles zonales. Ello ocasionó, y seguirá ocasionando, a pesar de una serie de medidas adoptadas, el éxodo de profesionales, técnicos y operarios calificados, cuyo remplazo de persistir la actual coyuntura salarial, se torna prácticamente imposible". Memoria y Balance Ejercicio Económico N° 8, 1° de julio de 1976- 30 de junio de 1977, Fondo AFNE del AI.
- 57 Memoria y Balance Ejercicio Económico N° 9, 1° de julio de 1977- 30 de junio de 1978, Fondo AFNE del AI. Para el proceso general para la clase trabajadores, ver, entre otros, Gallitelli y Thompson, 1990.
- 58 Memoria y Balance Ejercicio Económico N° 10, 1° de julio de 1979- 30 de junio de 1979, FA AI.