

“La memoria viene con lágrimas en los ojos”.
El Operativo Tucumán desde adentro

“Memory comes with tears in the eyes”.
Inside the Operativo Tucumán

Karina Gabriela Ciolli*

RESUMEN

El artículo expone el estudio del Operativo Tucumán en la Comuna Rural de Santa Ana, pueblo ubicado al suroeste de la provincia de Tucumán, desde una perspectiva etnográfica y un abordaje local. En Santa Ana con el Operativo Tucumán se produjo el cierre del ingenio azucarero homónimo en el año 1966, y el emplazamiento cercano, seis años más tarde, de la planta de calzado Alpargatas. El objetivo del artículo es recuperar los sentidos que circulan sobre dichas transformaciones a partir de las memorias configuradas por la población local. El abordaje metodológico consiste en la complementariedad de tres estrategias: el estudio etnográfico que recupera los relatos y experiencias de la población local a través de entrevistas en profundidad y de observación participante. el análisis de las fuentes orales que permite indagar en la construcción de la memoria; y, por último, la recopilación de fuentes primarias –fundamentalmente recortes del diario La Gaceta entre los años 1969 y 1972– para recuperar la historicidad presente en los testimonios.

Palabras clave: Operativo Tucumán, memoria, promoción industrial, clase obrera azucarera

ABSTRACT

This paper expose an ethnographic and situated analysis of the Operativo Tucumán in the Rural Community of Santa Ana, located southwest of the Province of Tucumán, Argentina. In Santa Ana the Operativo Tucumán caused the closure of the sugar mill of the same name, in 1966, and the location, six years later, of the Alpargatas shoe factory in its surroundings. The aim of this paper is retrieve the senses circulate about such transformations from recover the memories configured by the local community. The methodological approach consists of three strategies: the ethnographic analysis to recover the stories and experiences of

* Doctora en Ciencias Antropológicas. Becaria Posdoctoral CEIL-CONICET,

the local population, through in-depth interviews and participant observation; the study of the oral sources to explore the construction of the memory; and the collection of primary sources –mainly cuts from La Gaceta newspaper between 1969 and 1972– to recover the historicity present in the testimonies.

Keywords: Operativo Tucumán, memory, industrial promotion, sugar working class

Fecha de recepción: 31 de agosto de 2021

Fecha de aceptación: 29 de septiembre de 2021

Introducción

El Operativo Tucumán (en adelante OT) –que incluyó el masivo cierre de ingenios en el sur tucumano, entre otras medidas– fue implementado por la dictadura de Juan Carlos Onganía en el año 1966 y presentado como un plan de *modernización* y reestructuración de la economía de la provincia de Tucumán. Sin embargo, las memorias construidas por parte de la población que vivió el cierre de los ingenios azucareros lo configuran como un plan que transformó negativamente la realidad de los tucumanos y las tucumanas. Citando a un habitante del sur tucumano, la historia que comienza a partir del Operativo Tucumán “*viene a la memoria nuestra y también de toda la gente que se fue y viene con lágrimas en los ojos*” (Habitante de Santa Ana, comunicación personal, agosto de 2016, Santa Ana).

En el presente artículo proponemos analizar la implementación del OT en un territorio específico desde una perspectiva etnográfica y recuperando las memorias de la población local. Situamos el análisis en Santa Ana, pueblo ubicado en el Departamento de Río Chico, al sur de la provincia de Tucumán. Allí se configuró, desde principios del Siglo XX y al calor de la agroindustria azucarera, una clase obrera industrial que a mediados de siglo sufrió un proceso de reconfiguraciones a partir del cierre del ingenio Santa Ana y del arribo, seis años más tarde, de la planta textil y de calzado Alpargatas S.A.¹ (a 12 kilómetros de Santa Ana), en el marco del OT.

Nos proponemos analizar el OT, desde una perspectiva situada y etnográfica, a partir de tres espacios analíticos en permanente diálogo. En primer lugar, la iniciativa de poder en la cual se enmarcó y desplegó el Operativo en la provincia de Tucumán. En segundo lugar, el análisis de las memorias construidas en torno del Operativo por parte de la población local, focalizando en una de las políticas del OT: el régimen de trabajos

¹ Se trata de una empresa de calzado y textil de origen nacional, creada en el año 1885, que fue comprada en el año 2007 por el grupo económico brasileiro Camargo Correa tras presentarse en concurso de acreedores. Luego fue vendida al holding internacional J&F Investments, el mayor grupo económico de Brasil. En el año 2013 finalizó el proceso de adquisición de Alpargatas Argentina por parte de Alpargatas Brasil, constituyéndose de esta manera en uno de los casos más emblemáticos de empresas de origen local incorporadas a conglomerados transnacionales. Ver Ciolli (2016).

transitorios. Finalmente, la indagación de otra de las políticas del OT: el régimen de promoción industrial, a partir del caso del emplazamiento de la fábrica Alpargatas.

El diálogo entre los tres espacios analíticos permite echar luz sobre los complejos procesos de dominación que se desplegaron con el OT, en un territorio específico. Dentro de la gran cantidad de estudios que analizaron el OT, recuperamos para este artículo la perspectiva que lo sitúa dentro del proceso de transformación del modelo de acumulación capitalista a nivel internacional y su adecuación local; y de la consecuente necesidad por parte del bloque dominante de dismantelar el movimiento obrero azucarero que se había consolidado en la provincia de Tucumán en torno de la actividad azucarera (Pucci, 2007; Nassif, 2016; Ramírez, 2008).

Sobre dicha base, el artículo propone tres tesis a desplegar. En primer lugar, que las memorias construidas sobre el OT echan por tierra el discurso de *modernización* que, desde la iniciativa de poder, intentó legitimar dicho proceso. En segundo lugar, que para la población local el OT formó parte del mismo proceso en el que se incluyó el Operativo Independencia (en adelante OI), a pesar de tratarse de dos fenómenos desarrollados en diferentes años por distintos gobiernos. Y, en tercer lugar, que tanto el régimen de trabajos transitorios como el de promoción industrial –planteados como soluciones de empleo dentro del OT– acentuaron el dismantelamiento y la fragmentación de la clase obrera local históricamente configurada.

Dichas tesis están basadas en hallazgos del trabajo etnográfico realizado en Santa Ana en vinculación con el análisis de fuentes primarias y secundarias, tales como artículos de investigación sobre los diversos períodos históricos de los pueblos azucareros; así como diarios locales y nacionales y revistas obreras. El trabajo de campo se realizó en Santa Ana entre los años 2015 y 2018, donde se produjeron más de cuarenta entrevistas abiertas y en profundidad, además de observaciones y participación en distintos espacios de sociabilidad. La muestra de entrevistadas y entrevistados (fundamentalmente familias trabajadoras, de diversas ocupaciones; pero también personal jerárquico de Alpargatas; funcionarios comunales; y militantes de organizaciones sociales y políticas locales) nos permitió acceder a las memorias que circulan en Santa Ana respecto de un pasado que opera en el presente.

Operativo Tucumán: modelo de acumulación y patrón civilizatorio

El 22 de agosto de 1966, dos meses después de tomar el poder, el presidente de facto Juan Carlos Onganía firmó el Decreto-Ley 16.926, que sellaba el cierre definitivo de gran parte de los ingenios azucareros tucumanos². La medida, enmarcada en el llamado OT, se planteó como la necesidad de avanzar hacia una *reconversión productiva* basada en la *modernización y diversificación* de la economía de la provincia, donde se incluía la erradicación del monocultivo de la caña de azúcar.

Imagen 1. Tapa de Clarín

Edición de 84 Páginas, en 3 Secciones, con CLARIN Deportivo

TUCUMAN: AMPLIO PLAN PARA ERRADICAR EL MONOCULTIVO



Destinarán Inicialmente Diez Mil Millones Para Procurar la Transformación Agraria ★ Salimei: Habrá Fuentes de Trabajo

UN amplio plan de transformación agraria, tendiente a erradicar el monocultivo en Tucumán, anunció anoche el ministro de Economía, doctor Salimei. Tras calificar a aquella provincia de "isla de presente explosivo y de futuro incierto", Salimei anunció: Se pisan inicialmente diez mil millones de pesos. ● Se asegurará la plena ocupación, mediante la puesta en marcha de diversas obras públicas y privadas. ● Los obreros cobrarán al día sus haberes. ● Los ingenios deficitarios serán cerrados. ● Se acelerarán las obras de El Cadillal. ● Los sacrificios se elegirán a todos y no solamente a los trabajadores. ● La espada de la Revolución será usada todas las veces que sea necesario para cortar de una vez viejas ataduras de intereses antinacionales. (Información en la Página 11)

UNIVERSIDAD
Reanudan las Clases en 5 Facultades;
Nueva Exhortación de Mons. Primatesta
(INFORMACION EN LA PAGINA DOCE)

CARESTIA
Inminente Adopción de Medidas ★ El
Alza de Precios Preocupa al Gobierno
(INFORMACION EN LA PAGINA NUEVE)

OTROS HECHOS IMPORTANTES DEL PANORAMA NACIONAL

Rural Se iniciará hoy, en Palermo, la subasta de ejemplares de las razas Cabú y Santa Gertrudis. En la página 13.

Leche Realizan gestiones en torno del anunciado aumento de cuatro pesos por litro. Información en la página 11.

Inauguración Comenzó el I Congreso de Medicina Tropical del Cono Sur. En página 16.

B. Blanca Momentáneamente quedó en suspenso la licitación para la aerostación mixta. Página 22.

Mendoza El 24 del mes próximo será inaugurado el Congreso Nacio-

Fuente: Clarín, 22 de agosto de 1966

La célebre frase que utilizó el entonces ministro de economía Néstor Salimei, en la presentación del Operativo: "*La espada de la Revolución será usada todas las veces que sea necesario para cortar de una vez viejas*

² A través de dicho decreto se intervinieron y cerraron los ingenios Esperanza, Lastenia, Nueva Baviera, Santa Ana. Luego, se avanzó contra los ingenios Mercedes, Los Ralos, San José, San Ramón, Amalia, Santa Lucía y San Antonio.

ataduras de intereses antinacionales” (mencionada en la tapa de Clarín), es elocuente en la determinación de utilizar todo tipo de herramientas – incluyendo la armada– para eliminar cualquier obstáculo en el intento de llevar adelante el plan de *modernización*. En ese sentido, la utilización de la palabra *Operativo*, que remite a un plan de operaciones militares, sintetiza las políticas implementadas por el gobierno militar, el cual se proponía retomar las medidas que el golpe de Estado anterior (la autodenominada Revolución Libertadora) no había terminado de efectuar.

El proceso iniciado en el año 1955 en la Argentina por el bloque de poder que irrumpió tras la llamada Revolución Libertadora se enmarcó en un contexto internacional de transformación industrial hegemonizado principalmente por Estados Unidos, que proponía la *modernización* del continente a través de sus inversiones (Rupar, 2014). Esta transformación – motorizada por la necesidad de elevar la tasa de ganancia capitalista y de fortalecer la hegemonía estadounidense en un contexto de Guerra Fría– implicó, para América Latina, la incentivación de las inversiones extranjeras (fundamentalmente de las derivadas del capital monopolista) y la introducción de tecnología proveniente de las principales potencias, así como una orientación centrada en el liderazgo de las industrias productoras de bienes intermedios y de capital (Peralta Ramos, 1972).

Este modelo de acumulación se consolidó en Argentina de la mano de una propuesta *civilizatoria* que bajo el atributo de la *modernización* se propuso reestructurar y reorientar las diversas ramas industriales a partir de un proceso de fragmentación estructural que estableció una diferenciación entre sectores dinámicos, por un lado, y vegetativos, por otro:

Por un lado, el mercado de trabajo vinculado a las industrias dinámicas y caracterizado por una alta concentración industrial y un alto nivel de salarios pagados. Por el otro, el mercado de trabajo vinculado a las industrias vegetativas, caracterizado por una menor concentración industrial y un nivel bajo de salarios pagados. (...) Además, puesto que la ubicación de las industrias dinámicas admite también un corte geográfico (Bs.As., Córdoba, Sta. Fe, etc.) es dable pensar que esta variable juega un papel importante en la determinación de la heterogeneidad de la clase obrera. (Peralta Ramos, 1972, pág. 151).

El OT se incluyó dentro de este tipo de iniciativas *modernizadoras* que abonaron a una *fragmentación* industrial y geográfica desplegadas a escala por la dictadura de Juan Carlos Onganía, las cuales incluyeron procesos (o intentos de) reestructuración productiva y promoción industrial en provincias tales como Tucumán.

La provincia de Tucumán fue históricamente configurada como un territorio *atrasado* respecto a la *próspera* región pampeana, aún en los períodos de auge azucarero (Ramírez, 2008). A pesar del impulso de la industria del azúcar en la provincia, el desarrollo desigual de ambas regiones no logró revertirse: “*si bien Buenos Aires y las áreas circundantes prosperaron, hacia fines del siglo [XIX] la mayoría de las provincias del interior seguían tan pobres como lo habían sido treinta años antes*” (Guy, 2008, pág. 1).

La configuración de *atraso* estaba directamente vinculada a la estructura productiva de Tucumán, la cual conservaba, antes del año 1966, unidades pequeñas y medianas de producción, así como una tajante división entre cañeros independientes e ingenios azucareros. Esta estructura era sustancialmente diferente al desarrollo azucarero en las provincias de Salta y Jujuy, donde los grandes propietarios de las tierras y de los cultivos de caña –a través de la constitución de grandes latifundios– fueron quienes, a comienzos del Siglo XX, concentraron la producción azucarera del complejo saltojujeño en grandes ingenios azucareros con sus propias plantaciones (Campi, 1992; Bravo, 2008; Nassif, 2016).

En términos de Mark Healey (2003), una vez derrocado el peronismo, los discursos y proyectos políticos estuvieron marcados por un fuerte predominio desarrollista, que retomó la disputa centro-interior, con la intención de incentivar transformaciones profundas en los sectores considerados *atrasados*.

En el caso de Tucumán, y de su principal industria, el desafío era concentrar y centralizar los capitales del sector. En el año 1955 comenzaron los intentos por dismantelar algunos de los ingenios de la provincia de Tucumán (Ramírez, 2008). En el año 1958 se eliminó el Fondo Regulador del Azúcar, excluyendo así a aquellos productores cañeros e ingenios más pequeños que ya no podían competir sin dicha regulación. El proyecto desarrollista de Frondizi continuó con esta iniciativa, con políticas que apuntaron a *racionalizar* la industria azucarera tucumana –dejando el 25% de los cañaverales sin moler–, y a *liberar* la molienda libre para las provincias de Salta y Jujuy (Pucci, 2007). A través del decreto N°8.747, se liberalizó el precio de la caña y del azúcar, proceso que motivó la desregulación de la agroindustria azucarera y la libre importación de azúcar (Bustelo y Bravo, 2017).

Pero la matriz modernizadora se impuso de manera brusca y contundente en el año 1966. La dictadura de Onganía “*representaba una*

culminación lógica de la estrategia desarrollista, esto es, la asignación forzosa de recursos al sector moderno y transnacional de la economía” (Healey, 2003: 179). De esta manera, el bloque de poder consolidado logró imponer un patrón de acumulación alineado a los grandes grupos monopólicos, en un vínculo orgánico con un patrón civilizatorio que legitimó el avance modernizador sobre la provincia.

El proceso de concentración y centralización de capitales que se desarrolló en torno de la industria azucarera, permitió ampliar la brecha que separaba a los ingenios más productivos de los ingenios y cañeros independientes de menores rendimientos. Esta estructura productiva fue rápidamente desarticulada mientras que los ingenios más concentrados del noroeste argentino transitaron por un proceso de reconversión productiva que permitió que aumentaran el desarrollo de sus fuerzas productivas y se erigieran como el sector empresarial más influyente del nuevo bloque de poder regional y, por tanto, como parte del entramado de poder nacional, ligado al capital transnacional/monopólico (Nassif, 2016).

Las consecuencias de este ocaso industrial impactaron en todos los pueblos del sur tucumano. A nivel económico, la provincia vio afectada su principal economía: “*Desde 1965 a 1967 la producción de Tucumán cayó vertiginosamente, de casi 750.000 toneladas de azúcar a poco más de 378.000*” (Nassif, 2015: 8). Esta caída de la principal industria de la provincia significó que allí se perdieran entre 40.000 y 50.000 puestos de trabajo, creciendo de esta manera el desempleo –afectando no sólo a los obreros y peones (permanentes y temporarios) que trabajaban en ellos, sino a toda la población que vivía alrededor de dicha fuente laboral–, y la migración masiva hacia diferentes partes del país, fundamentalmente hacia la capital tucumana y el conurbano bonaerense.

Con el objetivo de contrarrestar la problemática social que se acrecentaba, entre los años 1968 y 1972, el entonces gobierno nacional puso en marcha el *Comité Operativo Tucumán* con la designación de un interventor provincial encargado de promover un conjunto de medidas que alentaran la creación de fuentes laborales. La principal medida que se propagandizaba en los diarios de la época consistía en la creación de un régimen de promoción industrial, para la radicación de industrias que absorbieran la mano de obra local. En ese marco, y luego de múltiples negociaciones –como se analiza en el último apartado– se instaló en el año 1972 la planta textil y de calzado Alpargatas, en el municipio lindero a Santa Ana (Aguilares), a 12 kilómetros de la Comuna.

A su vez, se puso en marcha un régimen de trabajos transitorios para emplear a los obreros desocupados en obras públicas, tales como limpieza de canales e infraestructura. Pero ni el régimen de promoción industrial ni el de trabajos transitorios lograron calmar la agitación social en la provincia (Nassif, 2016). Además de la problemática del desempleo, en la provincia comenzaron a movilizarse los empleados estatales (fundamentalmente judiciales y docentes) por reclamos salariales, así como los estudiantes universitarios que se resistían al intento de reducción presupuestaria.

Siguiendo la propuesta de Nassif (2015, 2016), en Tucumán se desarrolló una resistencia temprana a la dictadura de Onganía, teniendo en cuenta que el Cordobazo –que marcó un hito en la lucha obrera argentina– fue precedido por una gran cantidad de puebladas protagonizadas por los pueblos del sur tucumano (las más importantes en Bella Vista en enero de 1967 y en Villa Quinteros en abril de 1969). Si bien estas expresiones se profundizaron con los *Tucumanazos* de noviembre de 1970 y de junio de 1972, los antecedentes de las luchas del movimiento obrero azucarero significaron un alto grado de acumulación de fuerzas. La movilización de los trabajadores de los ingenios “anticipó” procesos de radicalización dado que las consecuencias de las políticas nacionales impactaron más rápido y contundentemente en el territorio.

La radicalización del movimiento obrero azucarero también fue reconocida por algunas organizaciones políticas armadas que ya en el año 1965 consideraban que “*el proletariado rural, con su vanguardia, el proletariado azucarero, sería el detonante de la revolución en el país*” (Revista Norte Revolucionario, 1965). Esta perspectiva tomará fuerza en los años siguientes, luego de los *tucumanazos*, con la instalación de organizaciones políticas armadas en el sur tucumano. Estas organizaciones, que desembarcaron en la provincia desde fines de los años 60, se consolidaron en los años 70 en el sur tucumano³.

Este acelerado proceso de revueltas sociales intentó ser *apagado* a partir del año 1975, a través de un proceso represivo sin antecedentes denominado Operativo Independencia que contó con un plan sistemático de aniquilamiento y desaparición de personas. El Operativo fue firmado a

³ Pozzi y Schneider (2000) señalan que existían alrededor de 17 grupos armados, de los cuales cinco tuvieron alcance nacional. Estos cinco fueron: Fuerzas Armadas Peronista (FAP), las Fuerzas Armadas Revolucionarias (FAR), Fuerzas Armadas de Liberación (FAL), Montoneros y Partido Revolucionario de los Trabajadores- Ejército Revolucionario del Pueblo (PRT- ERP).

través del decreto N° 261/75 por Isabel Martínez de Perón, permitiendo el despliegue del Ejército en la provincia en supuesta respuesta a la actuación de organizaciones políticas armadas, entre las que se destacaba la Compañía Ramón Rosa Jiménez del Ejército Revolucionario del Pueblo (ERP) (Santucho, 2019). La instalación de centros clandestinos de detención –siendo el más conocido la Escuelita de Famaillá– se constituyó en un laboratorio represivo que luego se extendería a todo el territorio nacional.

Operativo... ¿Tucumán o Independencia? Y trabajos transitorios

El OT y el OI refieren a políticas implementadas en diferentes años (una en el año 1966 y otra en el año 1975), por gobiernos diferentes (Juan Carlos Onganía en el primer caso, e Isabel Martínez de Perón en el segundo) y remiten a propósitos diferentes, aunque emparentados. Sin embargo, dentro de las memorias –disgregadas y fragmentadas, tal como se compone la memoria popular (Jelin, 2004)– encontramos que ambos operativos se superponen y entremezclan como parte de un mismo proceso.

Consideramos, junto con Portelli (2012), que los supuestos *errores* temporales, cronológicos o de nombres, son potentes herramientas metodológicas. Frente a procesos y acontecimientos que la historiografía considera como eventos discretos, pero que las personas los recuerdan como parte de un mismo proceso, sin solución de continuidad, Portelli encuentra un medio para comprender las significaciones profundas de los hechos históricos y sus huellas en los pueblos.

A partir del registro de la *confusión* entre ambos fenómenos, en el apartado analizaremos las memorias del OT por parte de la población local –que nos permitirá desmitificar el carácter *modernizador* con el que se intentó legitimar– y las continuidades entre el OT y el OI desde las experiencias y representaciones de la población local.

Ramón⁴, habitante de Santa Ana que trabajó como obrero del ingenio azucarero y más adelante como operario de Alpargatas, es uno de los entrevistados que al preguntarle por el OI comenzó a describir el OT:

Entrevistadora: Y de la época del Operativo Independencia, ¿recuerda algo?

⁴ Todos los nombres de entrevistados y entrevistadas son ficticios, para preservar sus identidades.

Ramón: Sí claro, sí, sí. El Operativo era que iban a limpiar los canales de afuera. Trabajan en distintas localidades que necesitaban limpieza de canales, por ejemplo. Casi todos esos trabajos los hacía gente de acá. En el 66, por ahí (Ramón, comunicación personal, agosto de 2016).

El Operativo es inmediatamente asociado al OT. Y, a su vez, a uno de los trabajos que recurrentemente mencionan los habitantes de Santa Ana al recordar ese período: *la limpieza de canales*. Se trata de una de las tareas más habituales del OT que consistía en la reparación de caminos y el desmalezamiento de cunetas y acequias. Así, los ex obreros de los ingenios cerrados debían dejar de lado su saber-hacer anteriormente configurado y forjar su futuro a *pico y pala*⁵.

Mario, obrero textil nacido y criado en Santa Ana, también mezcla ambos fenómenos, aunque en el medio de su testimonio percibe la confusión, reflexiona, y ordena los acontecimientos en el relato:

Mi papá sabía migrar, iban tipo golondrina a Mendoza, a hacer sus trabajos allá en Mendoza y volver. Hasta que después el gobierno abrió un campo de trabajo que se llamaba el Operativo. No me acuerdo si era Tucumán o Independencia. [Se queda pensando unos segundos] ¡Ah, no! El Operativo Independencia lo hizo Bussi después. Pero el Operativo Tucumán eso pertenecía a rescatar gente del ingenio cerrado, darles trabajo, de los cuales ahí entró mi papá (Mario, comunicación personal, agosto de 2016).

El Operativo también es asociado por Mario a la creación de trabajos una vez cerrado el ingenio. Al igual que el testimonio anterior, a pesar de la divulgación oficial que auguraba *modernizar* la provincia, el Operativo es recordado como una modalidad para *rescatar* a la gente del ingenio cerrado. De esta manera, el mismo proceso encargado de producir el cierre de ingenios –para reconvertir la economía y eliminar los elementos *atrasados* de la provincia– es el que aparece ligado al *rescate* de aquellas personas que trabajaban en dichos ingenios.

La noción de *rescate* acentúa las debilidades del Operativo, el cual lejos estuvo de brindar soluciones para la problemática del empleo que dejó el proceso de cierre de ingenios en el sur tucumano: “*De los más de 50.000 puestos de trabajo que la dictadura había eliminado con el cierre de ingenios (...) el ‘Operativo Tucumán’ en mayo de 1968 ocupaba a 4345 obreros en trabajos públicos, limpieza de canales y reparación de escuelas*” (Nassif, 2016, pág. 286).

⁵ Retomamos la expresión que utiliza Pucci (2007) al referirse al cargamento ferroviario de picos y palos que llegaron a Tucumán desde Buenos Aires, expresando, desde su perspectiva, la “prepotencia, soberbia y la rapacidad porteñas” (p. 140).

Si bien el OT no logró resolver el problema del empleo –sino sólo *rescatar* a algunas de las personas que habían quedado desocupadas, tal como manifestaron los testimonios–, el mismo sí se consolidó en un eficaz mecanismo para la desarticulación del movimiento obrero local, tal como se puede analizar a partir de la política del Operativo más rememorada por los entrevistados: *el régimen de trabajos transitorios*. Tal política incidió en la desarticulación del movimiento obrero a partir de tres fenómenos vinculados entre sí: la eliminación del saber-hacer obrero anteriormente configurado; la atomización de las familias trabajadoras a través de la dispersión geográfica; y la fragmentación y división al interior de la clase trabajadora a partir de las disputas en torno de la *colocación* de trabajadores en el régimen de los trabajos transitorios.

En primer lugar, dicho régimen se basaba en la creación de empleos que, tal como indica su nombre, eran provisorios y temporales, es decir, que no garantizaban continuidad, sino que sólo eran paliativos temporarios. En este sentido marcaban un fuerte contraste para aquellos obreros que habían sido trabajadores permanentes en el ingenio y, fundamentalmente, para aquellos que habían sido obreros especializados, tal como declaraba el dirigente azucarero Benito Romano⁶:

El Operativo Tucumán ha emprendido tareas transitorias tendientes a dar ocupación a alguna gente desplazada de los ingenios que, en cierto modo, son repudiadas por los trabajadores porque al personal especializado (mecánicos, torneros) se lo manda a la tarea de limpieza de canales, como obras públicas, que no reditúa ningún beneficio a la provincia (Revista “Cristianismo y Revolución”, 1969).

Tomando las palabras del dirigente gremial, el Operativo logró la transformación del trabajador azucarero –ligado a una experiencia histórica que se fue forjando en la provincia y de la cual se erigió un movimiento obrero que gravitó en las organizaciones sindicales y políticas nacionales– en trabajador transitorio despojado de su saber y experiencia previamente configurada.

Si bien el complejo laboral en la industria azucarera nunca fue homogéneo –sino que abarcaba a trabajadores y trabajadoras de diferentes ocupaciones, salarios y condiciones de trabajo: trabajadores de fábrica y de surco, temporarios y permanentes– las familias trabajadoras del azúcar se configuraron en torno de experiencias en común ligadas al territorio y a una

⁶ Benito Romano fue uno de los principales dirigentes sindicales azucareros. Fue delegado del ingenio La Esperanza desde los 17 años y en el año 1959 fue elegido secretario de la FOTIA. En el año 1976 fue secuestrado y aún hoy continúa desaparecido.

historia de luchas compartidas. El OT, además de profundizar las fragmentaciones y heterogeneidades de la clase trabajadora local, avanzó fuertemente sobre los operarios especializados que se habían forjado en las fábricas de azúcar.

Al respecto, es elocuente un recuerdo de Coco, ex obrero del Ingenio Santa Ana (que se desempeñaba como soldador), en el que narra, con orgullo cómo su saber-hacer aprendido en el Ingenio le sirvió para conseguir empleo y destacarse en una empresa metalúrgica de Buenos Aires donde comenzó a trabajar cuando tuvo que migrar tras el cierre del ingenio:

[En la entrevista laboral en una metalúrgica de Buenos Aires]: El jefe me dice: ‘contame, qué es lo que sabés hacer?’. ‘Bueno’, le digo, ‘yo trabajo con un soplete, sé algo de herrería, sé cómo hacer un cortafierros, sé cómo darle temple y todo eso, sé de hojalatería, vieras todos los fuentones que hice!’. Bueno, y me dice ‘el lunes te quiero aquí, a las 8’. [Me muestra una polea que se tiene guardada en su casa] Este llevaba cinco operaciones, a mí me tocaba la tercera y esa me la han regalado porque le he pedido una para llevarme de recuerdo... ¿por qué? Porque este tiene una falla en la chapa, por ahí está, que tiene una fisura y por ahí se enganchaba la correa. Y con esa rotura, de acá iban a los chatarreros y las tiraban, por la rotura esa. Y yo pregunto ‘¿por qué las tiran a las poleas?’ ‘no’ dice, ‘ya no sirve, está rota’. Le digo: ‘yo le soluciono esa’, ‘¿Cómo?’. ‘Yo le voy a hacer una soldadura, que apenas... después la llevan al torno...’. ‘Y qué... ¿sabe soldar?’ me preguntaba... ‘Sí señor’ y les dice: ‘¡Uh, acá el tucumano sabe soldar!’ y le hecho una gotita de soldadura con la alógena, y la han llevado al torno y quedó chatito! (Coco, ex obrero del ingenio, Santa Ana, agosto de 2016)

El relato expone la conformación de un saber obrero en una provincia tempranamente industrializada, que resulta legitimado por sus compañeros de Buenos Aires. De esta manera, *el tucumano que sabe soldar* contrasta con el retrato de *atraso* que se impuso para justificar la destrucción de una estructura productiva. Aún hoy quedan en Santa Ana vestigios de ese conocimiento industrial el cual, en palabras de Coco, fue aprendido y transmitido por los propios obreros azucareros:

Quando pase por ahí y vea el tacho ese que está arriba, ese es de chapa galvanizada. Ese lo hicieron unos muchachos, Germán Luna, ¡buen caldero! Esos son los que me enseñaron a hacer todo esto, compañeros... y yo he ido con el soplete pa’ calentar los remaches, porque es todo remachado todavía. (Coco, ex obrero del ingenio, Santa Ana, agosto de 2016)

Como se puede ver en la imagen 2, el tanque —el cual referenciaba Coco en su testimonio— ubicado en el edificio que correspondía al chalet

principal del ingenio, se erige como uno de los testimonios vivos de aquellos saberes que, forjados por los trabajadores de Santa Ana, dan cuenta de un proceso de industrialización que el proceso del OT intentó negar sistemáticamente.

Imagen 2. Tanque del Ingenio Santa Ana



Foto propia. Santa Ana, agosto de 2016

Pero la desarticulación del movimiento obrero no sólo estuvo dada por la pérdida de la pertenencia al colectivo obrero azucarero, sino también por el empeoramiento de las condiciones de vida. Los empleos transitorios se transformaron en la única alternativa para aquellos que habían quedado fuera del ingenio y que no tenían redes familiares o laborales para migrar a otros lugares. Quienes ejercían dichos trabajos (de limpieza de canales) cobraban salarios ínfimos y carecían de aportes jubilatorios, de salario familiar y de protección por accidentes –reclamos históricos garantizados por la organización sindical azucarera–. Además, agrega Pucci (2007) estos trabajadores: “*debían pagar el transporte en los camiones en los que eran llevados hasta los lugares de trabajo (...) la precarización laboral más absoluta*” (pág. 147).

En segundo lugar, este tipo de trabajos temporarios estaban atomizados en diferentes regiones, con lo cual significaban la movilización de grandes contingentes de hombres hacia diversas zonas de Tucumán, tales como el

Cadillal, Escaba o los Valles Calchaquíes. De esta manera, además de significar para estos trabajadores un gran esfuerzo físico, expuestos al aire libre, con jornales insuficientes y en condiciones de insalubridad, estos trabajos implicaban un alejamiento del hogar.

El desarraigo y la dispersión geográfica –que se acentuaba año a año con la emigración masiva de tucumanos y tucumanas hacia las periferias de San Miguel de Tucumán o de Buenos Aires o por el aumento de la modalidad de trabajo golondrina– desarticulaba a los trabajadores de Santa Ana, imposibilitando la participación activa en las Comisiones de Defensa⁷, espacios organizativos que nacieron tras el cierre de ingenios para articular medidas de fuerza y de estrategias colectivas.

En tercer lugar, al conformarse en la única posibilidad de empleo para quienes no migraron, el régimen de trabajos transitorios significó una fuerte competencia y disputa al interior de los trabajadores locales. En las Comisiones de Defensa de los ingenios cerrados que se conformaron en una nueva forma de organización de los trabajadores para articular acciones al interior del colectivo que se había quedado sin trabajo, se produjeron disputas entre los propios trabajadores en torno de las pocas opciones laborales que brindaba el OT.

Dentro de estas comisiones, los ex obreros del ingenio fueron quienes asumieron el mayor protagonismo, siendo los interlocutores que buscaron negociar con los representantes del gobierno provincial y del OT. Las solicitudes realizadas para la implementación de “*medidas inmediatas y la ocupación para el personal desplazado de la fábrica en nuevas plazas del plan de trabajos de emergencia*” (La Gaceta, 1969), fueron recurrentes, entre los años 1968 y 1971, a través de memoriales, entrevistas y solicitadas. Al conformarse en interlocutores de la comisión: “*los dirigentes de los ingenios cerrados comenzaron a actuar también como ‘agentes de colocación’ de desocupados para un programa oficial que ofrecía algunos, pero nunca suficientes puestos de trabajo*” (Ramírez, 2008, pág. 21). De esta manera, frente a un contexto de desempleo masivo, los ofrecimientos

⁷ El antecedente de las Comisiones de Defensa que brotaron con fuerza en todo el sur tucumano a partir del cierre de los ingenios tucumanos, estuvo dado por la creación de la Comisión Pro-Congreso en Defensa de la Economía Tucumana que se había creado unos meses antes de la llegada de Onganía al poder. Esta comisión tenía la intención de agrupar a diversos sectores sociales y políticos azucareros y no azucareros en la lucha por el mantenimiento de la estructura productiva tucumana (Ramírez, 2008).

laborales, aunque paliativos, fueron motivo de disputas y, por lo tanto, de fragmentaciones al interior del pueblo.

La unidad que se había forjado entre trabajadores de fábrica y de surco – unificados en la Federación Obrera de Trabajadores de la Industria Azucarera (FOTIA)– comenzó a resquebrajarse. Por un lado, se encontraban los obreros que, habiendo tenido experiencia gremial, articularon espacios de negociación en los cuales la defensa corporativa –en tanto ex obreros del ingenio– fue el principal aglutinador para reclamar puestos de trabajo en el OT; y, por otro lado, quedaban rezagados los habitantes de las colonias⁸ (generalmente trabajadores de surco) que no lograban insertarse, tal como expresa una vecina de una colonia: “*en el Operativo sólo trabajan los del Ingenio. Aquí hay hombres con 7 y 10 hijos que necesitan trabajo*” (La Gaceta, 14 de junio de 1971).

Sobre la base de dicha desarticulación del movimiento obrero local, el OI profundizó, de manera contundente, la iniciativa de poder que se inició con el OT. Retomando el comienzo del apartado, así como muchos testimonios aluden al OI para hablar del OT, también encontramos la operación inversa.

En el marco de una visita a la casa de Victoria, una vecina de Villa Vieja (en Santa Ana) tuvimos oportunidad de charlar con cuatro mujeres: Victoria, sus dos hijas de entre cuarenta y cincuenta años, y Ramona, su vecina. Al preguntarles por el OT, entre todas fueron reconstruyendo una respuesta:

Ramona comenzó: ‘Después del cierre del ingenio vino el Operativo Tucumán, yo me acuerdo hasta cuando la han bajado a la torre... ¿cómo era el nombre?’. ‘La chimenea’ [en alusión a la chimenea del ingenio cerrado] completó la hija mayor de Victoria. ‘Eso, la chimenea’ continuó Ramona, ‘una de las chimeneas tiraron, ahí yo me acuerdo...’. La hija interrumpió para explicar: ‘La han tirado los militares, Bussi. Le metió bomba y derrumbó la chimenea’. Cuando pregunté si sabían el motivo Ramona en seguida opinó: ‘y, de malditos...’. Y la hija menor agregó: ‘Entonces estaba la subversión’ (Nota de campo. Visita familia Villa Vieja, agosto de 2016).

En estos testimonios, el OT y el OI vuelven a mezclarse. El Operativo aparece asociado a la caída de las chimeneas del Ingenio Santa Ana, producto de haber sido dinamitadas por el General Bussi en el marco del

⁸ Las colonias agrícolas se conformaron durante la época del ingenio azucarero, como la periferia del casco central de Santa Ana, donde habitaban las familias que trabajaban fundamentalmente en el surco.

OI, cuando *estaba la subversión*, tal como indicó una de las mujeres de Villa Vieja.

La *subversión* nació como una nueva figura en el sur tucumano a la que se le adjudicaron un conjunto de atributos ligados a la idea de peligro y de personas opuestas al orden. De esta manera, además de la fragmentación de los trabajadores por motivos laborales, el OI logró instalar la figura del *enemigo-subversivo*, comprometiendo a los habitantes del sur tucumano en la lucha contra dicho enemigo.

La apelación al compromiso, por parte de la sociedad civil, para dicha lucha, significaba que cualquier persona podía ser acusada de subversiva por los propios vecinos. Así lo cuenta el marido de Victoria en la charla que mantuvimos en su casa:

Si un vecino no lo quería a usted, se iba a donde estaba el campamento y les avisaba [a los militares]. Les decía ‘tal familia’... así no hiciera nada... porque yo he conocido gente que no andando en nada lo han muerto... Entonces iban hasta el campamento y decían ‘tal familia’... tal vez te acusaban de cualquier cosa. Iban de noche siempre (Nota de campo, 2017. Visita familia Villa Vieja).

El miedo de ser acusado formaba parte de la vida cotidiana. Y la acusación sólo descansaba en la afirmación de que *andaba en algo*, una frase que circulaba, aún entre quienes no acordaban con dichas políticas de persecución, como el caso del marido de Victoria:

Yo tengo el caso de un compañero que lo bajaron del camión porque ya sabían que andaba en esas cosas. Y lo esperaban... yo tengo compañeros que no han vuelto nunca más. [Le pregunté si conocía bien a esos compañeros...] Sí, se los veía que iban a reuniones o que conversaban del Che Guevara, nunca más los he visto. Y eran jovencitos, veinti tantos años. Muy duro (Nota de campo, 2017. Visita familia Villa Vieja).

La afirmación de que andaba en *esas cosas* se basaba, entonces, en cualquier signo de conversación, de participación en reuniones o de mención a nombres ligados a la figura de la subversión, como el Che Guevara. Y esa acusación significaba, inmediatamente su eliminación: jóvenes que morían o que, como afirma el marido de Victoria, nunca más se los vieron.

Además de las acusaciones que circulaban al interior del pueblo, eran recurrentes las advertencias que las familias hacían a sus hijos. Mario, hijo de un obrero azucarero y hoy jubilado de la fábrica Alpargatas, recuerda que en esa época era muy chico y que en un viaje escolar para conocer Buenos Aires, le advirtieron en su hogar: “¡Ojo con lo que decís!”, “¡Ojo

con lo que te van a preguntar!’ Claro, porque somos de Tucumán, y te iban a preguntar cosas. Recomendaciones que te hacían sobre la guerrilla.” Un viaje escolar de un niño hacia Buenos Aires era un hecho más de la vida cotidiana donde el silencio, la estigmatización y el miedo se hacían presentes.

Así como Tucumán había sido configurada como una provincia *atrasada*, con una industria deficitaria, también se presentaba como el territorio donde actuaba la guerrilla. Además del desmantelamiento productivo, la negación del saber-hacer obrero tempranamente forjado y la atomización y fragmentación de las familias trabajadoras, la apelación a la participación activa de la sociedad civil para identificar a los *subversivos* formaron parte de los mecanismos que, integrado al sentido común, permitieron dividir y fragmentar aún más a las familias trabajadoras locales.

A pesar de ser reconocidos por la historiografía como fenómenos discretos y particulares, las memorias nos permiten sostener que entre el OT y el OI no hay distancia. La palabra *operativo* –de connotación militar– que acompaña la denominación de ambos procesos permite unirlos como parte de un mismo proceso. Si bien el OI tuvo un propósito militar más explícito que el del OT, el OT fue desarrollado por un gobierno militar. A su vez, la recuperación de una declaración de la Unión de Cañeros Independientes de Tucumán (UCIT) tras el cierre de ingenios –en el marco del OT– fortalece esta significación militar: *“Tucumán ha sido agredida económica y físicamente en una ‘operación comando’, como si no se tratara de una provincia argentina, sino de una tierra enemiga que hay que sojuzgar”* (En Pucci, 2007, pág. 67). El análisis de las memorias nos permitió arribar a las significaciones profundas sobre dicho período. Una etapa extensa en la que los acontecimientos económicos y políticos, los personajes –con recurrencia militar –, las pérdidas, el miedo, la estigmatización y la falta de trabajo se mezclan sin solución de continuidad, graficando un proceso que, lejos de promover *modernización y progreso*, impactó negativamente en las familias trabajadoras del sur tucumano.

Promoción industrial: la venta de un territorio

Hacia el año 1970 el OT no había logrado resolver la problemática laboral. Los únicos puestos de trabajo que se habían creado estaban vinculados al ya analizado régimen de trabajos transitorios y al incremento

del número de trabajadores estatales en la Comuna que, como sostiene Pucci (2007), no tenían asignación de tareas para la totalidad de los días de la semana. Frente a esto, el *régimen de promoción industrial* se presentaba como una de las políticas prometedoras del OT. La misma consistía en la atracción de industrias no vinculadas a la actividad azucarera en los territorios de influencia de los ingenios cerrados a través de las siguientes ventajas impositivas:

En un principio se otorgaron esas ventajas a las empresas que se localizaran en cualquier parte de la provincia. Sin embargo, a partir de 1969 se privilegió a las zonas afectadas por el cierre de ingenios, estableciéndose que se otorgaban el 100% de los beneficios a las industrias que se instalaran en un radio de 10 kilómetros de: Los Ralos, Ranchillos, Ingenio Esperanza, Ingenio Lastenia, Ingenio San José, Ingenio Amalia, Lules, Famaillá, Bella Vista, Monteros, Villa Quinteros, Ingenio Santa Lucía, Concepción, Aguilares e Ingenio Santa Ana. En otras zonas solamente se concedería un 60% y en el caso de Santa Ana –área especialmente crítica– se agregaba una reducción adicional del 15% (Paolasso y Osatinsky, 2007).

Como muestran los autores, la zona de influencia de Santa Ana era la que mayores beneficios brindaba por ser considerada *área especialmente crítica*. Sin embargo, a pesar de dicha ventaja para las empresas, la propia definición de área crítica colocaba a Santa Ana en un territorio de difícil *venta* por parte de los agentes estatales. Retomamos la noción de *venta* que utilizó Nash (2015) para describir la acción de los agentes estatales de la ciudad norteamericana de Pittsfield de alentar iniciativas privadas tras la caída de la compañía General Electric, la principal empresa de la ciudad. La antropóloga analizó cómo, en “*el arte de vender la ciudad para atraer nuevas empresas*” (pág. 214) se apela a diversas estrategias que van desde exenciones impositivas hasta cesión de terrenos baratos o gratuitos, así como la competencia y enfrentamiento entre comunidades.

El emplazamiento de la fábrica de calzado Alpargatas se produjo en un contexto en el cual las promesas de radicación industrial en la zona se iban diluyendo. Hacia 1970, de las 300 solicitudes de empresas para emplazarse en Tucumán, sólo 35 se habían concretado (Nassif, 2016). Dentro de ellas, las más importantes fueron Scania, que comenzó la construcción de la planta en el año 1972 en Colombres, a 15 kilómetros de San Miguel de Tucumán; Grafanor, que entró en producción a fines del año 1973 en las cercanías de Famaillá. Y Alpargatas, que comenzó a producir en el año 1972 en la localidad de Aguilares, a 12 kilómetros de Santa Ana. Si bien todas estas grandes empresas se instalaron en las zonas comprendidas por

el régimen industrial, ninguna lo hizo en las zonas más afectadas, aunque sí en un radio cercano de cuya mano de obra se valieron.

La llegada de estas grandes empresas no fue un proceso sencillo. La principal dificultad para los agentes estatales radicaba en tener que *vender* las ventajas que podía ofrecer el sur tucumano, luego de haber configurado a estos territorios como espacios surcados por el atraso –tal como analizamos en los primeros apartados–. Una de las primeras acciones por parte del Comité Operativo Tucumán⁹ (el adelante COT) –entidad encargada de recibir las solicitudes de empresas, evaluarlas y proponerlas al Poder Ejecutivo Nacional (PEN) para su radicación– fue la coordinación de entrevistas con los directivos de estas compañías. En el caso de Alpargatas, Roberto Álvarez, principal responsable del COT, se reunió con Roberto Fraser, director de la compañía, y con el directorio más amplio para *venderles* la propuesta.

El directorio de Alpargatas evaluó positivamente la relocalización industrial. Las ventajas no sólo abarcaban el aspecto económico –por la posibilidad de expandirse territorial y comercialmente, y por el 100% de desgravación impositiva por 10 años, para todas las plantas de la compañía– sino también en términos de relaciones laborales. Durante la década del 70 se incrementaron en la planta de Florencio Varela la presencia de organizaciones políticas y de conflictos laborales (Basualdo, 2016), motivo por el cual la empresa veía con buenos ojos la relocalización productiva hacia otras plantas y, por lo tanto, la atomización de su personal¹⁰.

A pesar de estas ventajas para la empresa, la decisión de establecer la planta en Tucumán llevó más de un año. Para conocer en profundidad el proceso de emplazamiento de Alpargatas contamos con los testimonios y memorias de Marcelo¹¹, ingeniero y jefe de planta de calzado de la planta de Alpargatas de Florencio Varela, quien fue el encargado del proceso de localización de la planta en Tucumán. Marcelo, junto con Ana –entonces secretaria del director de la compañía y esposa de Marcelo– realizaron

⁹ El Comité Operativo Tucumán pasó a denominarse Consejo Coordinador para la Transformación de Tucumán a partir del año 1969.

¹⁰ En nuestra tesis de licenciatura (Ciolli, 2014) comprobamos que las relaciones entre las y los trabajadores de las diferentes plantas de la compañía eran casi inexistentes, por lo tanto, la política de atomización del personal fue exitosa.

¹¹ Con el informante hemos mantenido diversas charlas y encuentros, tanto presenciales como virtuales, entre los años 2017 y 2018.

frecuentes viajes al sur tucumano para evaluar las condiciones territoriales, y comenzar la búsqueda del terreno.

Desde el primer viaje realizado, Marcelo reconoció un contraste entre las ventajas ofrecidas por el encargado del COT y la realidad social del sur tucumano:

El Ingeniero Álvarez [*encargado del COT*], (...) se preocupó en mostrar [*al directorio*] las ‘fabulosas utilidades’ que reportaría la radicación en Tucumán. De la situación social no habló una palabra. (Marcelo. Ex gerente de Alpagatas, comunicación personal, diciembre de 2017).

La *situación social* de Tucumán –definida más adelante por Marcelo como un *polvorín*– fue omitida por el agente estatal durante el proceso de *venta* del territorio. Sin embargo, fue advertida por Marcelo y Ana en cada una de sus visitas. Luego de la toma de ingenios y de los conflictos derivados del masivo cierre de los mismos, a fines de los años 60, la provincia fue escenario de conflictos, revueltas y estallidos. El propio Alejandro Agustín Lanusse, que asumió la presidencia de facto en 1971, graficaba dicho escenario de la siguiente manera: “*En Tucumán, la situación alcanzó un punto de altísima tensión política y social (...) El 25 de mayo [de 1970], los festejos patrios tuvieron que suspenderse en casi la totalidad de las ciudades del interior*” (Lanusse, 1977, pág. 20).

Dentro de este contexto, Marcelo expresa que encontró una notable diferencia entre Santa Ana y Aguilares, el municipio aledaño. Mientras Santa Ana fue considerada por la pareja como “*un volcán en permanente erupción*” y “*un cementerio donde los muertos caminaban*”, en Aguilares se encontraron con otro panorama. Allí fueron recibidos por Eugenio Lorandi, intendente interventor de dicho municipio, quien les aseguró que “*la ciudad era de clase media y que no había sufrido ningún remezón. Los dos Ingenios próximos Aguilares y Santa Bárbara estaban y habían estado siempre en pleno funcionamiento*”. En la búsqueda del terreno, la administración empresaria se basó en una categorización de la subalternidad (entre las poblaciones de Santa Ana y de Aguilares) que más adelante utilizó también como parámetro para la segmentación de la fuerza de trabajo y para las estrategias de disciplinamiento fabril (Ciolli, 2019).

Luego de los primeros informes recibidos por los viajeros, Roberto Fraser estableció diez condiciones que se debían tener en cuenta para la elección del terreno, indicando que las cinco primeras eran condiciones *irrenunciables*, a saber: 1) que el terreno estuviese en la zona de máxima desgravación impositiva; 2) que tuviese un tamaño de más de 120 hectáreas

de superficie; 3) que estuviese lo más pegado posible a la ciudad de Aguilares; 4) que el lado con mayor frente estuviese sobre la Ruta 38, acompañándola; y 5) que cuente con por lo menos 500 m de fondo. Dentro de las condiciones no prioritarias se encontraban la disponibilidad de agua potable, de gas y de electricidad y un espacio donde descargar los afluentes industriales y cloacales.

El desafío, entonces, consistía en ubicar un terreno con la mayor desgravación impositiva, pero lo más cercana posible a Aguilares (es decir, lo más alejado de Santa Ana). Las consideraciones sobre la *situación social* eran determinantes y más importantes que la disponibilidad de gas, agua y luz, obras que la empresa estaba dispuesta a realizar.

Bajo estas premisas, y después de un año de búsqueda, la empresa localizó un terreno de las características buscadas, ubicado entre Aguilares y Santa Ana –bajo la jurisdicción de Aguilares, pero abarcando el área de desgravación impositiva–. Pero una vez encontrado el terreno, surgió un nuevo conflicto: el terreno elegido no se encontraba *vacío*:

El terreno elegido tenía 9 dueños. La oferta que les hice fue pagar la tierra 20% más que el precio del mercado y asegurarles que no se les tocaría el cupo de cañeros. Dos nos costaron aceptar: a) Lobo tenía su rancho dentro del fundo y no tendría donde vivir. Prometí que en dos meses le haríamos otra casa donde él quisiera. Finalmente cedió. b) Los Cabrera eran varios, vivían en Los Sarmiento y no se ponían de acuerdo. El Gobierno amenazó con expropiarles la propiedad y dejarlos sin cupo. Un grupo violento de Aguilares al son de bocinas, matracas y bombos, después de insultarlos le mancharon con pinturas todos los frentes de las casas. Los de Santa Ana no quisieron ser menos, dos días después le tiraron botellas con nafta y la prendieron para quemarles las casas. Los Cabrera aceptaron (Marcelo. Ex gerente de Alpagatas, comunicación personal, diciembre de 2017).

En la descripción del proceso de obtención del terreno elegido se desprenden diversos elementos que permiten comprender cómo el régimen de promoción industrial se articuló con los objetivos políticos –ya analizados en el anterior apartado– del OT.

En primer lugar, es posible reconocer el carácter coercitivo de la iniciativa civilizatoria (Estado y administración empresaria) que se consolidó con el OT. Como indica el testimonio, tanto la administración empresaria como los representantes estatales articularon diversas medidas para lograr la ubicación de la planta en el terreno elegido por el directorio de la compañía. Además de permitir la ubicación de la planta en Aguilares –siendo que era Santa Ana el territorio que más demandaba trabajo, dado que en Aguilares aún continuaba funcionando el ingenio– los agentes

estatales utilizaron diversos mecanismos para desocupar el terreno. Apelaron tanto a la amenaza de desalojo y expropiación, como a la eliminación del cupo cañero, política que ya se venía desarrollando desde el cierre de ingenios, para expulsar a productores de la actividad cañera:

(...) la ley 17.163 de 1967 (...) determinó la expropiación compulsiva de cupos a los pequeños cañeros de hasta tres hectáreas, medida que expulsó a alrededor de 10.000 productores de la actividad, sin contemplar una alternativa productiva viable. (Bravo, 2017, pág. 165).

En segundo lugar, la iniciativa civilizatoria se impuso con fuerza a través de promesas de modernización y de puestos de trabajo, contando de esta manera con el apoyo de parte de los sectores subalternos que se tornaron en la *fuerza de choque* que ayudó a definir el desalojo de los propietarios del terreno.

Sin embargo, no todos los sectores subalternos apelaron a este tipo de acciones. Los trabajadores nucleados en el espacio organizativo ya mencionado –los Comités de Defensa de los Ingenios Cerrados– tuvieron un rol fundamental en los reclamos de radicación de empresas. Desde ese espacio no sólo denunciaron las inconsistencias de las promesas *modernizadoras*, sino que también se mantuvieron activos e informados en torno de las propuestas de empresas para emplazarse en Santa Ana.

El anuncio de la llegada de Alpargatas mantuvo a los trabajadores alertas y movilizados, fundamentalmente cuando los meses pasaban y no se concretaba su emplazamiento. En el marco de las visitas al sur tucumano por parte de Francisco Imaz, ministro del Interior de Onganía, en el año 1969, los trabajadores de Santa Ana lo recibieron con grandes carteles que reclamaban “*soluciones para el pueblo de Santa Ana*” y la instalación de la Fábrica de Alpargatas, tal como se muestra en la siguiente imagen:

Imagen 3. Imaz visitó ayer Santa Ana



Fuente: La Gaceta, 1969

La crónica del diario La Gaceta (26 de julio de 1969), expresaba que *“un cerrado aplauso de la sencilla gente allí concentrada saludó la presencia del ministro del Interior, del gobernador y de la comitiva de funcionarios”*. La denominación de *sencilla gente*, contrasta con la acción de una gran cantidad de personas que, aprovechando la visita, no sólo visibilizaron sus reclamos, sino que lograron coordinar una audiencia con el ministro del Interior recién llegado, el gobernador Nanclares y el director de la Secretaría de Transformación Agroindustrial (ex Comité Operación Tucumán), ingeniero Roberto Álvarez.

En la audiencia que obtuvieron, además de reclamar por los salarios adeudados a los obreros azucareros por parte del ex ingenio y por el mejoramiento de las condiciones laborales de los trabajadores transitorios, también exigieron el emplazamiento de la planta de Alpargatas en la propia Comuna de Santa Ana:

Los nombrados pidieron que la Fábrica Argentina de Alpargatas se instale en la misma localidad de Santa Ana, para evitar la despoblación del lugar y asegurar una fuente inmediata de trabajo. Dijeron que Aguilares es un centro urbano que posee otras industrias. El ministro cedió la palabra al gobernador y éste explicó que la posibilidad de decisión del gobierno en

materia de localización de las empresas era relativa. En el caso particular de esa firma, expresó que sus técnicos habían decidido que el lugar elegido era el único apto para la radicación y que, por lo demás, distaba apenas 12 kilómetros de Santa Ana y que la misma empresa se encargaría del traslado de los operarios en sus propios ómnibus. Los obreros insistieron en sus planteos, pero la respuesta no fue modificada, aun cuando el general Imaz expresó que los pobladores de Santa Ana tendrían prioridad (La Gaceta, 26 de julio de 1969).

Los trabajadores de Santa Ana fueron contundentes en sus reclamos de priorizar el emplazamiento en su comunidad. Sin embargo, la decisión ya estaba tomada y el gobernador –omitiendo la ayuda que brindó para que la empresa se ubique en Aguilares– realizó promesas de ocupación que pronto se fueron diluyendo.

Una vez instalada la planta, si bien se mantuvo la promesa de que el 80% del personal proviniera de Santa Ana, la empresa realizó una segmentación del personal que excluyó a los trabajadores azucareros (ya sea de fábrica o de surco). Para los cargos de administrativos, supervisores y capacitadores, incorporó a personal proveniente de Aguilares, y para el cargo de operarios, empleó a trabajadoras y trabajadores jóvenes, entre 18 y 25 años, considerando que de esa manera podían moldearlos, mientras que los más grandes ya tenían una formación cultural arraigada que, desde la perspectiva de la administración empresaria, era imposible de modificar:

(...) Por razones de edad habían sido excluidos los legítimos ex trabajadores del Ingenio. Tuvimos muchas quejas de los padres de esas criaturas [quienes ingresaron], porque lógicamente, la gente de 40 años creía que eran los que iban a entrar en Alpargatas, pero imposible. Primero por su formación cultural, eran analfabetos. Segundo, por su habilidad de pelar cañas o de trabajos pesados, que no servía. Y tercero y a lo mejor lo más grave, por su afición al alcohol (Marcelo, ex gerente de Alpargatas, comunicación personal, diciembre de 2017).

De esta manera, se adjudicaron a los varones de más de 40 años de Santa Ana una serie de atributos: *analfabetos*, que *sólo servían para el trabajo pesado de pelar cañas y alcohólicos*. Así como en el régimen de empleos transitorios fueron los trabajadores nucleados en los Comités de Defensa quienes mejor pudieron insertarse; en el régimen de promoción industrial, éstos fueron excluidos, promoviendo no sólo la migración de estas personas, sino también las tensiones y conflictos al interior del pueblo de Santa Ana. Esta decisión fue denunciada durante los primeros años de funcionamiento de la empresa de calzado:

Esta nueva empresa [Alpargatas] no se ajusta a los fundamentos del decreto [de promoción industrial] creando trabas que imposibilitan la incorporación de los trabajadores, al establecer la edad de 21 a 35 años como máximo para poder desempeñarse en ella, sin tener en cuenta que el personal afectado por el cierre del ingenio supera en gran medida la edad límite fijada (La Gaceta, 18 de diciembre de 1970).

Erigiéndose como los “afectados directos” del cierre del ingenio – motivo por el cual se dispuso el decreto de promoción industrial– los ex obreros azucareros impugnaban el lugar en el que los coloca la administración empresaria de Alpargatas por un límite etario. A su vez, también denunciaban la existencia de “agentes de colocación”, ya no para los trabajos transitorios, sino para el ingreso a Alpargatas, tal como lo expresaron en una reunión con Roberto Álvarez, Director del Comité Operación Tucumán y el Secretario de Estado de Transformación y Desarrollo: “*Ciertas personas autoitulándose gestores influyentes, inscriben a interesados en trabajar en la fábrica, previo pago de una suma de dinero*” (La Gaceta, 22 de abril de 1970).

A pesar de ser considerados como *atrasados y bárbaros*, y de los intentos permanentes por dismantelar y fragmentar al movimiento obrero, los ex trabajadores del ingenio Santa Ana se mantuvieron activos tanto en el reclamo por fuentes laborales como en la denuncia de los límites y las inconsistencias del OT.

Sobre el dismantelamiento que ya se había iniciado, la llegada de Alpargatas fragmentó aún más a la clase trabajadora local. Los ex trabajadores azucareros fueron excluidos del proceso de selección – volcándose entonces al trabajo agrario o a procesos de migración– y se configuraron nuevos sujetos a civilizar: la población joven, mayoritariamente de las colonias. La emergencia de esta subalternidad *civilizada* –configurada como el nuevo colectivo obrero textil– surcó diferencias y tensiones al interior de comuna, tal como mencionó Damián, un vecino de Santa Ana,

Una vez que entraron a la planta, los obreros de Alpargatas se separaron de los obreros de Santa Ana. Hacían sus campeonatos, sus bailes. (...) Los obreros de Alpargatas se apartaron de todo. Tenían sus campeonatos de fútbol, hacían sus bailes, todo. No se juntaban más con la barra nada. Cobraban bien pero en comparación a los otros... (...) Hicieron su vida aparte. Y después cuando se van, en el 2001, que cortaron la ruta y todo, pero quedaban solos. Estaba fragmentada la sociedad. (Damián, habitante de Santa Ana, comunicación personal, agosto de 2016)

Luego de la importante lucha de los trabajadores por la llegada de Alpargatas –que desmonta la idea de atraso que se configuró en torno de los pobladores de Santa Ana– las políticas de segmentación de la fuerza de trabajo profundizaron aún más las grietas que se abrieron al interior del pueblo desde el cierre del ingenio. Grietas que tuvieron una incidencia concreta, tal como expresa Damián al mencionar la soledad con la que el colectivo de Alpargatas transitó el cierre de la planta a fines del año 2000 y que duró aproximadamente un año y medio.

El régimen de promoción industrial, con apoyos estatales y promesas laborales, se entró así a una iniciativa de poder que, entre el OT y el OI transformó profundamente la realidad de los tucumanos y tucumanas.

Conclusiones

La unificación del bloque de poder en torno del proceso de concentración y centralización de la industria azucarera y del disciplinamiento de la clase trabajadora fue un largo proceso que comenzó en el año 1955, pero que recién logró concretarse con el desmantelamiento de la estructura productiva azucarera de Tucumán en el año 1966. Bajo el precepto de la *modernización* y la transformación industrial, gran parte de los ingenios tucumanos –y las familias trabajadoras– fueron señalados como los elementos atrasados que había que erradicar.

Como parte de esta iniciativa de poder, los años que siguieron al cierre del ingenio Santa Ana estuvieron marcados por los *Operativos*. El OT y el OI fueron, desde la perspectiva de los pobladores de Santa Ana, dos hechos que –aún con sus particularidades entremezcladas en la construcción de la memoria– dan cuenta de operaciones desarrolladas por los gobiernos militares que no sólo no lograron resolver ninguno de los problemas del sur tucumano, sino que los agravaron.

El OT logró desmantelar una estructura productiva histórica y reemplazar la figura del obrero azucarero por la del trabajador transitorio, carcomiendo la fortaleza de un movimiento obrero que había logrado integrar dentro de una misma entidad gremial (FOTIA) a obreros fabriles y a peones rurales. Pero, como el movimiento obrero tiene la capacidad de brotar aún a pesar de los ataques que recibe –como muestran las Comisiones de Defensa para el caso de los ingenios cerrados, pero también expresaron los tucumanazos– el ya desgastado OT dio paso al otro Operativo: el OI. Bajo el lema de “luchar contra la subversión”, este plan

promovió en el territorio tucumano un escenario de persecución, terror y muerte, y de involucramiento de la sociedad civil en torno de esta lucha que, a partir de la integración al sentido común de la figura del bárbaro subversivo comprometió apoyos, logrando que circularan capilarmente acusaciones, colaboraciones y advertencias hacia el conjunto de la sociedad.

El régimen de trabajos transitorios negó el saber-hacer obrero previamente configurado de los industriales azucareros; dispersó a los trabajadores, haciéndolos viajar a diferentes regiones –proceso que se acentuó tanto por la emigración permanente de tucumanos y tucumanas, como por la creación del empleo *golondrina*–; y fracturó a la población local promoviendo disputas y conflictos en torno de la colocación en los pocos puestos de trabajo creados.

El régimen de promoción industrial movilizó la *venta* del territorio por parte de los agentes estatales, la cual incluyó no sólo ventajas económicas, sino también apoyo coercitivo y el permiso de colocar la industria en una jurisdicción no considerada especialmente crítica como Santa Ana. Sobre el desmantelamiento de la clase trabajadora azucarera, la llegada de Alpagatas construyó nuevas subalternidades, rejerarquizando a las mismas. Los ex trabajadores azucareros fueron excluidos del proceso de selección –volcándose entonces al trabajo agrario o a procesos de migración– y se configuraron nuevos sujetos a civilizar: la población joven, mayoritariamente de las colonias.

Esta contundente iniciativa del bloque de poder produjo una gran cantidad de acontecimientos que brotan, se amontonan y se entremezclan en la memoria de los habitantes de Santa Ana y que son evocados *con lágrimas en los ojos*. El OT, en lugar de transformar y modernizar la provincia, profundizó el desmantelamiento y la fragmentación de la clase trabajadora local, teniendo una operatividad concreta en la pérdida de fuerza del movimiento obrero local. Sin embargo, el propio proceso de memoria es un vehículo potente para reflexionar sobre la propia historia y recuperar, dentro de ella, las huellas de las acciones de la clase en el territorio. La acción de las Comisiones de Defensa –que niegan el carácter de atraso de la población local que se intentó construir– es una de las huellas que manifiestan la vitalidad de la unión de los trabajadores, aún con todas sus dificultades. Los intentos de dispersarlas y de excluir a sus miembros del nuevo colectivo obrero configurado, revelan su potencia desde la cual es posible recomponer la historia de la clase trabajadora local.

Lista de referencias

- Basualdo, V. (2016). *Responsabilidad empresarial en delitos de lesa humanidad. Tomo II. Represión a trabajadores durante el terrorismo de Estado*. Posadas: EDUNAM – Editorial Universitaria de la Universidad Nacional de Misiones; Posadas: EdUNaM; Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Centro de Estudios Legales y Sociales; Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.
- Bra, G. (1985) *El gobierno de Onganía. Crónica*. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina.
- Bravo, M.C. (2008). *Campesinos, azúcar y política: cañeros, acción corporativa y vida política en Tucumán (1895-1930)*. Rosario, Argentina: Prohistoria Ediciones.
- Bravo, M.C. (2017). Crisis y colapso de la industria azucarera tucumana (1955-1965). En: *La agricultura: actores, expresiones corporativas y políticas*. Buenos Aires: Colección Historias Temáticas de Tucumán; 165-206
- Bustelo, J.; Bravo, M.C. (2017). Desregulación económica, política azucarera e impacto regional. Los actores productivos de Tucumán (1950-1957). En *XVI Jornadas Interescuelas*; Universidad Nacional de Mar del Plata Facultad de Humanidades Departamento de Historia.
- Campi, D. (1992). Estudios sobre la historia de la industria azucarera argentina. Tomo 1. Facultad de Ciencias Económicas y Unidad de Investigación en Historia Regional UNJu.
- Campi, D. (2009). Contrastes cotidianos. Los ingenios del norte argentino como complejos socioculturales, 1870-1930. *Revista Varia Historia, Belo Horizonte*, 25 (41), 245-267.
- Ciolfi, K. (2014). *¿Disolución o reconfiguración hegemónica? Las estrategias del capital y las experiencias de los trabajadores en el contexto del proceso de venta de la empresa Alpargatas Argentina*. Tesis de Licenciatura en Ciencias Antropológicas. Facultad de Filosofía y Letras. Universidad de Buenos Aires.
- Ciolfi, K. (2016). Internacionalización de la producción y reorganización de la hegemonía empresarial: el caso de Alpargatas S.A. *Revista Theomai*, 33, 28-42.
- Ciolfi, K. (2019). *El dilema 'Civilización y Barbarie'. Configuración de las relaciones sociales de poder en un pueblo del sur tucumano* (tesis de doctorado). Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires, Argentina.
- Guy, D., (2008). *Política azucarera tucumana y la generación del ochenta*. Tucumán, Argentina: EDUNT.
- Healey, M. (2003) El interior en disputa: proyectos de desarrollo y movimientos de protesta en las regiones extrapampeanas. En James, Daniel (comp.). *Nueva Historia Argentina: Violencia, proscripción y autoritarismo (1955-1976)*. Tomo IX. (169-212). Buenos Aires, Argentina: Sudamericana.
- Jelin, E. (2004). Los derechos humanos y la memoria de la violencia política y la represión: la construcción de un campo nuevo en ciencias sociales. En *Estudios Sociales 27 Segundo Semestre 2004*. 91-113.
- Lanusse, A. (1977). *Mi testimonio*. Buenos Aires: Lasserre Editores.
- Nash, J., 1989 (2015). *Hegemonía Empresarial en Estados Unidos. Claves para una etnografía de los ciclos industriales en las comunidades urbanas*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Antropofagia.

- Nassif, S. (2015) Ni trabajo ni diversificación agro-industrial. El impacto del cierre de los ingenios tucumanos durante la dictadura de la ‘Revolución Argentina’ (1966-1973). *Revista Interdisciplinaria de Estudios Agrarios* N° 43. 93-124.
- Nassif, S., (2016) *Tucumán en llamas. El cierre de ingenios y la lucha obrera contra la dictadura (1966-1973)*. San Miguel de Tucumán: Colección Tesis. Universidad Nacional de Tucumán.
- Paolasso, P.; Osatinsky, A. (2007). Las transformaciones económicas y sociales de Tucumán en la década de 1960. *Congreso VIII Encuentro Nacional de la Red de Economías Regionales en el Marco del Plan Fénix - I Jornadas Nacionales de Investigadores de las Economías Regionales*.
- Peralta Ramos, M. (1972). *Etapas de acumulación y alianzas de clases en la Argentina (1930-1970)*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Portelli, A. (2016) *Historias orales. Narración, imaginación y diálogo*. La Plata, Argentina: Prohistoria ediciones. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de La Plata.
- Pozzi, P. y Schneider, A., (2000). *Los setentistas. Izquierda y clase obrera: 1969-1976*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Eudeba.
- Pucci, Roberto (2007) *Historia de la destrucción de una provincia. Tucumán 1966*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones del Pago Chico.
- Ramírez, A. J. (2008). Tucumán 1965-1969: movimiento azucarero y radicalización política. *Nuevo Mundo Mundos Nuevos. Debates*. [en línea]. [consulta: 4 de enero 2019]. Disponible en: <http://nuevomundo.revues.org/38892>.
- Rupar, B. (2014). Acumulación y radicalización obrera: Industrialización dependiente, concentración monopolista y conflicto social en el marco de la “Revolución Argentina”. En Galafassi (comp.): *Apuntes de acumulación Capital, Estado, procesos socio-históricos de (re) producción y conflictividad social*. (151-164). Ranelagh, Argentina: Extramuros Ediciones.
- Santucho, M. (2019). *Bombo, el reaparecido*. Buenos Aires: Editorial Seix Barral

Diarios y revistas

- Portada. (22 de agosto de 1966). Clarín.
- “Las condiciones de vida Infrahumanas de muchos hogares, denuncian en un memorial”. (26 de julio de 1969). La Gaceta.
- “Imaz visitó ayer Santa Ana” (s/f 1969). La Gaceta.
- “Reclaman el derecho a trabajar en Alpargatas ex obreros de Santa Ana.
- Desautorizan a falsos contratistas que piden dinero”. (22 de abril de 1970). La Gaceta.
- “Santa Ana: ninguna industria reemplaza todavía al ingenio”. (14 de junio de 1971). La Gaceta.
- Revista “Cristianismo y Revolución”, número 15, 1969.
- Revista Norte Revolucionario, N°18, marzo de 1965.