



Tipo de documento: Tesis de Doctorado

Título del documento: Estrategias de formación y disputa política en movimientos sociales : el caso de la Universidad de los Trabajadores de la Empresa Recuperada IMPA (2011-13)

Autores (en el caso de tesis y directores):

Ramon Rodrigues Ramalho

Claudia Figari, dir.

Datos de edición (fecha, editorial, lugar,

fecha de defensa para el caso de tesis): 2018

Documento disponible para su consulta y descarga en el Repositorio Digital Institucional de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.
Para más información consulte: <http://repositorio.sociales.uba.ar/>

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Argentina.
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 4.0 (CC BY 4.0 AR)



La imagen se puede sacar de aca: https://creativecommons.org/choose/?lang=es_AR



Ramon Rodrigues Ramalho

ESTRATEGIAS DE FORMACIÓN Y DISPUTA
POLÍTICA EN MOVIMIENTOS SOCIALES.

El caso de la Universidad de los Trabajadores de la
Empresa Recuperada IMPA (2011-13).

Tesis para optar por el título de Doctor en Ciencias
Sociales

Facultad de Ciencias Sociales
Universidad de Buenos Aires

Director/a: Dra. Claudia Figari

Buenos Aires
2018

ÍNDICE

Índice.....	2
Resumen (<i>Abstract</i>).....	4
Introducción. Contextualización y Metodología de la Tesis.....	10

PARTE I

Disputas entre Estrategias Formativas en la Recuperación de Empresas

Capítulo 1. Procesos Formativos en la Recuperación de Empresas

Introducción: el fenómeno de la “recuperación” de empresas. Estado de la Cuestión...26	
1.1. Mediaciones entre la Resignación y la Apropiación del Proceso Productivo.....30	
1.2. Alcances de la Autogestión para la clase trabajadora.....44	
1.3. Tensiones sobre las ERTs. Reversibilidad <i>Vs.</i> Consolidación de la autogestión.....49	

Capítulo 2. Estrategias Formativas en la Recuperación de Empresa

Introducción.....	58
2.1. Las organizaciones previas a la quiebra de la empresa: el “núcleo reivindicativo” mediador de las estrategias de formación del trabajo.....	59
2.2. Las Estrategias de Formación del Trabajo: articulación entre repertorios de acción.....	63
2.3. Las Estrategias de Formación del Capital.....	69
2.4. Modelo Analítico sobre la recuperación desde las Pedagogías Críticas.....	73

Capítulo 3. Las Dos Concepciones de la Recuperación: disputas en la organización política de las ERTs

Introducción. Diferencia conceptual y fracturas políticas.....	84
3.1. Estrategias de Recuperación Contrapuestas en el “Movimiento” de ERTs (Contraste entre el MNER y el MNFRT)	87

3.2. Reivindicaciones frente al Estado. Diferenciación Programática.....	92
3.3. La noción de “fábrica abierta” en disputa.....	95
3.4. La Propuesta de Empresa Social enunciada desde IMPA (El “Método IMPA”)...97	

Capítulo 4. La Trayectoria de La Fábrica IMPA. Disputas políticas en el desarrollo de su concepción de Empresa Social

Introducción.....	104
4.1. Las Etapas de Desarrollo de IMPA: memoria histórica en su identidad actual...105	
4.2. Ascensión de la Concepción de la Empresa Social (1999-2005).....108	
4.3. Crisis de la Concepción de Empresa Social (2005-2008).....117	
4.4. Regreso a la Empresa Social: La “Fábrica Ciudad Cultural” (2008 hasta hoy)...130	

PARTE II

La Universidad de los Trabajadores IMPA (UT-IMPA).

Capítulo 1. La estrategia política de IMPA y el Programa Educativo de la UT

Introducción.....	141
1.1. Los Objetivos Estratégicos de IMPA (corto, medio y largo plazo).....143	
1.2. La Intencionalidad de la Enseñanza: aproximación a la Propuesta Pedagógica...147	
[A] Enunciados sobre la Educación como Estrategia de Formación del Capital.....147	
[B] Enunciados sobre la Educación como Estrategia de Formación del Trabajo.....152	

Capítulo 2. Los Repertorios Previos que conforman el Programa Educativo

Introducción. Miembros del “Núcleo Fundacional” de la UT-IMPA.....	161
2.1. El núcleo Fundacional de la UT: sus trayectorias de vida.....164	
2.2. La elaboración de una Perspectiva del Trabajo sobre la producción del conocimiento.....173	
2.3 La Constitución Física de la UT y su relación con el Programa Educativo.....179	
2.4. El Habitus Grupal y la Instrumentalización del Debate Público.....187	

Capítulo 3. Los Contenidos Temáticos del Programa Educativo

3.1. El Seminario de Teoría Grupal: “Los grupos y equipos en el mundo del trabajo” ...	196
3.2. El Seminario de Historia del Movimiento Obrero.....	197
3.3. El Seminario de Derechos Humanos (DD.HH.).....	206
3.4. El Seminario de Economía Humana (SEH).....	213
3.5. Los Profesorados.....	217
3.6. Otros Talleres, Seminarios y Cátedras.....	219
3.7. Propuestas inconclusas.....	223
3.8. Dificultades en el desarrollo del programa educativo y las tensiones en las ERTs... 	229

Capítulo 4. Estructuras vinculares en IMPA y el Programa Educativo de la UT

Introducción.....	240
4.1. Estructura vincular interna al núcleo fundacional de la UT.....	241
4.2. Estructura vincular preexistente entre las organizaciones sociales de IMPA.....	248
4.3. Estructuras vinculares en la conformación de los Profesorados	254
4.4. Estructuras vinculares en la articulación de una estrategia común.....	261
CONCLUSIONES.....	273
Referencias Bibliográficas.....	285
Anexos.....	302

RESUMEN

La presente Tesis tiene como objetivo producir conocimiento sobre la articulación entre las *propuestas pedagógicas* desarrolladas por los movimientos sociales y su *estrategia política*. Enfocándonos en el contexto argentino de las Empresas Recuperadas por sus Trabajadores (ERTs), el estudio analiza las relaciones entre la estrategia política de la metalúrgica “IMPA” y el programa educativo implicado en la creación de la denominada “Universidad de los Trabajadores IMPA” (UT-IMPA).

Para responder los interrogantes que guían a la investigación, nos fundamentamos en el *trabajo de campo etnográfico* realizado mediante observaciones participantes en el “núcleo fundacional” de la UT-IMPA, entre 2011 y 2013.

Sin embargo, para situar adecuadamente nuestro caso de estudio, primero debemos considerar al contexto de la “recuperación” de empresas que lo envuelve. Luego, abordaremos la trayectoria de IMPA, en el desarrollo de su peculiar propuesta para la recuperación de empresas.

La investigación parte del examen sobre los procesos de aprendizaje involucrados en ese conflicto entre patrones y trabajadores. La *disputa entre estrategias de formación del capital y del trabajo* se juega entre la resignación individual y la organización colectiva dirigida a apropiarse del proceso productivo.

Las mediaciones pedagógicas involucradas entre las fases del conflicto conforman un “circuito” que nos habilita visualizar cómo una solución, al principio impensable, se hace creíble al final. Sin embargo, los diferentes significados erigidos entre los trabajadores sobre la finalidad de sus acciones, indican límites en sus cambios identitarios, como la persistencia de una “subjetividad asalariada”.

Desde una posición situada en IMPA, se percibe que no son todas las ERTs que adoptan el principio de “fábrica abierta”. Eso permite entrever que existen diferentes finalidades asignadas a la recuperación de empresas. Las ERTs de carácter estrictamente “*Productivista*” contrastan con las “*Empresas Sociales*”, que sobrepasan su faz económica.

IMPA promueve la recuperación de otras empresas y difunde su propuesta política con el nombre de “Método IMPA”. Esta estrategia consiste en incorporar la noción de “fábrica abierta”, fomentando proyectos de apoyo mutuo con el vecindario y albergando en su planta a otras organizaciones sociales, dedicadas a la cultura, la educación, la comunicación y la

salud. En ese marco, se concibe conformar un “Polo Educativo” en IMPA, con el objetivo de generarse una oferta educativa del nivel primario al universitario, que incluya a la formación artística, el acceso a aparatos culturales y a sus propios medios de producción audiovisual.

La creación de la UT-IMPA es el primer paso en ese camino. Para movilizar los recursos iniciales de ese proyecto socioeducativo, se despliegan una serie de *repertorios de acción*, con el objetivo de articular amplias redes de alianzas y hacer converger el volumen del capital social y simbólico disponible en ellas. Con el auxilio del *método biográfico*, abordamos las trayectorias de vida de algunos miembros del “*núcleo fundacional*” de la UT, destacando sus modos de percepción y estrategias privilegiadas en ese proceso. Ellos poseen una cierta “destreza” respecto al *habitus militante* del “campo popular” en que se mueven, permitiéndoles combinar una serie de repertorios de acción para conformar el sustrato sobre el cual se erige esa singular experiencia socioeducativa.

A partir del acompañamiento cotidiano de la implementación del programa educativo de la UT-IMPA examinamos a sus características más peculiares, tales como: las formas de (auto)financiamiento; la metodología de enseñanza basada en el “dispositivo grupal”; y la producción de conocimiento propuesta desde una “perspectiva del trabajo”. Asimismo, para describir los contenidos temáticos de los cursos realizados, examinamos sus programas, documentos de difusión pública, la composición del cuerpo docente y la forma en que la exposición de los temas se desarrolla en la práctica.

Nuestro aporte consiste en demostrar que los *procesos de formación* ocupan un lugar central para *recuperarse* empresas y *consolidar* la autogestión. La incidencia de estrategias formativas del capital, persiste aún después de iniciada la autogestión. Como la apropiación de los medios de producción no necesariamente significa la conformación de un grupo plenamente consciente de sus atribuciones en la administración de la empresa, la autogestión se encuentra en una constante tensión entre *consolidación* y *reversibilidad*.

En este sentido, la implantación del programa educativo de la UT está condicionada por los urgentes problemas político-productivos de IMPA, los cuales se sobreponen al desarrollo previamente planificado por sus dirigentes. Asimismo, los diferentes significados atribuidos a la conformación de un “Polo Educativo” engendran tensiones dentro de IMPA, una vez que ese proyecto presupone un cambio en la estructura de los vínculos preexistentes.

A modo de conclusión, podemos señalar que, si bien el programa educativo implementado alcanza algunos objetivos políticos de corto plazo, tal como fomentar la utilización pública de la fábrica, él se muestra insuficiente para articularse de forma perenne, sea con la unidad productiva que lo alberga, sea con las demás organizaciones en la planta.

El programa educativo de la UT demuestra una intencionalidad en construir otras representaciones sociales, basadas en la valoración del aspecto comunitario en la vida cotidiana, en el intercambio de experiencias y en el trabajo territorial de “base” para suplir necesidades sociales con la creación de espacios pedagógicos y actividades de cuidado. Asimismo, quiere informar que la articulación entre ciencia y saber popular demanda métodos colectivos de producción del conocimiento, adecuados al carácter asociativo de los movimientos sociales.

ABSTRACT

The present Thesis aim to produce knowledge about the articulation between the *pedagogical proposals* developed by the social movements and their *political strategy*. Focusing on the Argentine context of the Companies Recovered by their Workers (ERT's, in Spanish), the study analyzes the relationship between the political strategy of the metallurgical company "IMPA" and the educational program involved in the creation of the so-called "University of the Workers" (UT-IMPA).

To answer the questions that guide this research, we base ourselves on ethnographic fieldwork, carried out through participatory observations in the "foundational nucleus" of the UT-IMPA, between 2011 and 2013.

However, in order to properly situate our case of study, we must first consider the context that surround it, in which bankrupt companies can be “reconverted” in a self-managed one by their workers. Then, we will tackle on the trajectory of IMPA, in the development of its peculiar proposal regarding the workers self-management.

The research begins by examine of those learning processes involved in this conflict between employers and workers. The dispute between formation strategies deployed by the capital's and labor's sides, is played between the individual resignation and the collective organization aimed at appropriating the productive process.

The pedagogical mediations involved in the different stages of this conflict, establishes a "circuit" that enables us to visualize how an unthinkable solution at the beginning becomes credible in the end. However, the different meanings erected among workers about the purpose of their actions, indicate limits in their identity changes, such as the persistence of a "salaried subjectivity".

From a position situated in IMPA, we can realize that not all ERTs adopt the "open factory" as its principle. This allows us to see that there are different purposes assigned to the recovery of companies. ERTs of a strictly "*Productivist*" nature contrast with "*Social Enterprises*", which go beyond their economic aspect.

IMPA promotes the recovery of many other companies and disseminates its political proposal with the name of "IMPA Method". This strategy incorporates the notion of "open factory", promoting projects of mutual support with the neighborhood and by enable the spaces of its plant other social organizations, dedicated to culture, education, communication and health.

Within this framework, rises up the idea to create an "Educational Pole" in IMPA, with the aim of generating an educational offer that goes from the primary level till the universitarian one, also including artistic training, access to cultural devices and its own production of audiovisual media.

The creation of the UT-IMPA is the first step on that path. To mobilize the initial resources of this socioeducational project, it is deployed a series of repertoires of action, in order to articulate broad networks of alliances aiming to make converge the volume of the social and symbolic capital available in them.

We use the biographical method to examine the life trajectories of some members of the UT's "foundational nucleus", highlighting their perceptions and privileged strategies in this process. They possess a certain "expertise" regarding the *militant habitus* of the "popular field" in which they move, that allows them to combine a series of repertoires of action to form a substratum on which this particular socio-educational experience is built.

From a quotidian accompaniment of the implementation of the UT's educational program, we examine its most peculiar characteristics, such as the forms of (self) financing; the teaching methodology based on the "group device"; and the production of knowledge proposed from a "workers perspective". Likewise, to describe the thematic contents of the

courses carried out, we examine their programs, public dissemination documents, the composition of the teaching staff and the way in which the presentation of the topics takes place.

Our contribution consists of demonstrating that those *formative processes* occupy a central place to *recover* bankrupt companies and *consolidate* the worker's self-management. The incidence of formative strategies by the capital's side persists even after the self-management stage has begun. As the appropriation of the means of production does not necessarily mean the buildup of a group fully aware of its attributions in the administration of the company, self-management is in a constant tension between *consolidation* and *reversibility*.

In this sense, the implementation of the UT's educational program founds to be conditioned by the urgent political-productive problems of IMPA, overlapping the development previously planned by its leaders. Likewise, the different meanings attributed about the creation of an "Educational Pole" generate tensions within the IMPA's factory, once that project presupposes a change in the pre-existing relationships structure.

As a way of conclusion, we can point out that, although the implemented educational program achieves some short-term political objectives, such as promotion the public utilization of the factory, it is insufficient to articulate itself in a perennial manner, either with the productive unit that hostels it, or with the other popular organizations present in the plant.

The UT's educational program demonstrates an intention to construct different social representations, based on the appreciation of the communitarian aspect of everyday life, in the exchange of experiences and in the local cooperative labor to overcome some urgent social needs of the population, by creating pedagogical spaces and caring activities. It also wants to inform that the articulation between science and popular lore demands collective methods of knowledge production, appropriate to the associative character of social movements.

Introducción.

Contextualización y Metodología de la Tesis.

Los movimientos sociales en América Latina desde la apertura democrática están desarrollando diversas experiencias formativas, incluso anunciando la intención de “tomar en sus manos” la educación, para producir contenidos que consideran adecuados al anclaje territorial y asociativo de sus organizaciones (Torres Carillo, 2017; Elisalde, 2010).

El estudio del Movimiento de los Trabajadores Rurales Sin Tierra (MST) de Brasil, y en especial el trabajo etnográfico realizado en el campamento “Chico Mendes II” (Minas Gerais, Brasil), que fundamenta la disertación de conclusión de la Licenciatura en Ciencias Sociales del autor de la Tesis (Ramalho, 2006), permite resaltar la *centralidad que ocupan los procesos formativos* en la constitución y desarrollo de ese movimiento. Una importancia atribuida tanto por los investigadores (Fernandes, 2000; Caldart, 2000; Turatti, 2005) como también por sus propios protagonistas, que llegan a valorar la educación como un elemento tan importante como el objetivo específico que persigue el movimiento¹. El MST, además de articular cursos técnicos con organismos estatales, tiene constituido su propio sistema educativo con más de 1.500 escuelas, cursos permanentes de formación política para sus dirigentes (cursos de “militancia” para los “liderazgos” de asentamientos), conformando en el 2005 su Universidad Popular: la Escuela Nacional Florestan Fernandes (ENFF).

Esta importancia de los procesos formativos se corrobora durante la ejecución de políticas públicas en el Núcleo de Estudios sobre el Trabajo Humano (NESTH/UFGM), para conformar unidades productivas de la Economía Solidaria con poblaciones en vulnerabilidad social (Ramalho, 2010; Costa y Ramalho, 2008) y fomentar la organización socio-política de comunidades tradicionales “quilombolas” de Minas Gerais (Horta, da Costa y Alves (Eds.) 2015). La participación en el Foro Social Mundial de Porto Alegre en 2003 y 2005, permite ampliar la valoración imputada a los procesos formativos en diversos movimientos sociales.

Durante la Maestría en Investigación en Ciencias Sociales (FSOC/UBA) tal apreciación se extiende al Movimiento Piquetero argentino emergente en los años noventa (Cross y Frey, 2007; Svampa y Pereyra, 2003), a las Asambleas Barriales (Fernández, 2008; Di Marco y

¹ “La formación político-ideológica y el proceso educativo es tan importante para el MST como conquistar la tierra para trabajar y producir alimentos.” (Stedile, Hilario y Fuser, *s/f*).

Palomino, 2003) y a los indígenas argentinos, bolivianos, ecuatorianos y (neo)zapatistas en México (Zibechi, 2003; Michi, 2010). También al interior de algunas Empresas Recuperadas por sus Trabajadores (ERTs) en la Argentina encontramos experiencias formativas como Centros Culturales y Bachilleratos Populares.

En ese marco, podemos entender a la “*formación*”, de manera amplia, en dos sentidos: por un lado, se trata de la adquisición de nuevas capacidades laborales, en términos del aprendizaje de técnicas y oficios diversos; por el otro, involucra los procesos de conformación grupal inherentes al carácter asociativo de esas experiencias de organización social, por ejemplo en los mecanismos horizontales de decisión que garantizan la cohesión entre sus miembros. Como veremos en el 1º Capítulo de la Tesis, estos dos sentidos que asumen los procesos formativos encuentran un punto de confluencia en el carácter cooperativo de las unidades productivas de los movimientos sociales, una vez que ellos deben *construir procedimientos de autorregulación colectiva* en función de la organización del grupo para la producción (Calloway, 2016).

Una característica común entre los movimientos sociales latinoamericanos consiste en buscar los medios necesarios para adquirir la capacidad de formar a sus propios intelectuales. El examen de las experiencias socioeducativas desarrolladas por los movimientos sociales evidencia una “*intencionalidad pedagógica*” (Zibechi, 2005) que tiene su “cara más visible” en las Universidades Populares, como la Amawtay Wasi en Ecuador, la Universidad Campesina en Colombia o la ENFF del MST o la UT-IMPA, pero que también se puede identificar en una amplia gama de proyectos formativos, desde talleres, cursos y centros educativos hasta los sistemas escolares del MST o de los (neo)zapatistas mexicanos².

Como la existencia general de esa “*intencionalidad pedagógica*” cobra especificidad en contextos situados, proponemos producir conocimiento sobre la relación que se establece entre las propuestas socioeducativas de los movimientos sociales y su estrategia política, tomando como referencial empírico el programa educativo involucrado en la creación de una Universidad Popular en la planta de una Empresa Recuperada por sus Trabajadores (ERTs).

² Entre los académicos que defienden la necesidad de los movimientos sociales en desarrollar sus propios procesos formativos, destacamos a Boaventura Sousa Santos (2012) quien propone y se dedica a conformar una Universidad Popular de los Movimientos Sociales (UPMS), calcada en la interculturalidad y en una “ecología de saberes”. Para él— en convergencia con otros intelectuales, como Aníbal Quijano (2003) — existe una “colonialidad” sobre la producción del conocimiento que impone la validez universal de preceptos que son estrictamente occidentales.

En la presente Tesis doctoral contribuimos en la comprensión del fenómeno analizando específicamente *la articulación que el programa educativo* de la denominada “Universidad de los Trabajadores” (UT) *establece con la estrategia política de la fábrica autogestionada* IMPA, sea frente a los poderes estatales, frente a las demás ERTs argentinas o inclusive al interior de su planta entre las organizaciones sociales instaladas en ella.

Para examinar qué influencia se propone generar, tanto de forma anunciada, proyectada, pero también cómo se manifiesta en la práctica la implementación de tal programa educativo en esta ERT, nos basamos en el método etnográfico con observaciones participantes realizado entre 2011 y 2013, junto al *núcleo fundacional* de la “Universidad de los Trabajadores de IMPA” (UT-IMPA). Sobre el abordaje etnográfico nos detendremos más adelante.

Localizada en CABA, IMPA demuestra una actuación política emblemática en el universo de las ERTs argentinas, protagonizando la recuperación de otras empresas y la conformación de la primera agrupación nacional de ERTs (el MNER). Es también la primera ERT en instalar un Centro Cultural y un Bachillerato Popular dentro de su planta.

La presencia en IMPA permite apreciar sin dificultades la existencia de diversas organizaciones sociales en su interior. Adopta la noción de “fábrica abierta” o “empresa social”, desarrollando proyectos comunitarios de apoyo mutuo con vecinos y asociaciones civiles. Así, la existencia misma de la UT está indisolublemente vinculada a la noción de “fábrica abierta” que enarbola IMPA, incluso de forma protagónica entre las ERTs.

La integración de la UT en la estrategia política de IMPA tiene como objetivo de corto plazo ratificar la declaración de su “utilidad pública” para evitar la posibilidad de un desalojo. En el largo plazo, IMPA pretende estructurar un “Polo Educativo” que conforme una estrategia de formación “integral” para la clase trabajadora, articulándose alrededor de la UT una oferta educativa de nivel primario, secundario, terciario y universitario, incluyéndose la formación artística y el acceso a aparatos culturales diversos, además de contar con sus propios medios de producción audiovisual (televisión y radio).

Encontraremos un primer direccionamiento de su propuesta pedagógica al *sistematizar el discurso político* que aparece como justificativa para la creación de la UT-IMPA. Sin embargo, como nos explica Nora Elichiry (2013) un *enunciado* sólo puede ser entendido dentro de las *interrelaciones* organizadas entre los *interlocutores* en cuestión – una condición

dialógica entre el significado (anunciado) y la interpretación (interiorizada) que conforma la cognición interior (subjetividad) del sujeto.

Como enseña Ana Quiroga (2003), la condición de supervivencia del ser humano es el grupo del cual forma parte, una vez que él no aborda individualmente la naturaleza. Así, en cada formación social existen ciertas “leyes” objetivas que rigen *la emergencia y la recodificación* de las necesidades de las personas. La *vida cotidiana* consiste en una particular organización social de tiempo y espacio, que resulta del *interjuego* entre las *necesidades* existentes y las *posibilidades* disponibles para satisfacerlas, en términos de metas y conducta social. Pero, como estamos permanentemente realizando acciones sobre las cuales no nos interrogamos, Quiroga destaca que el modo de vivir se transforma en un *mecanismo irreflexivo* y no consciente de acción. El *entendimiento de la vida cotidiana* implica estudiar las *modalidades de respuesta vincular a esas necesidades en cada estructura interaccional*, sean ellas conscientes y explicitadas o irreflexivas y veladas. Se trata entonces de abordar al sujeto en la interioridad de sus vínculos, en el seno de las relaciones en las que sus necesidades emergen y cumplen un “destino” en el circuito de gratificación o frustración de esas necesidades a satisfacer.

Como señala Ana María Fernández (2008, p. 9 y 69), las ERTs “no operan desde una lógica institucional sino desde una lógica situacional”, y que si nos interesa aprehender las dinámicas internas muy cambiantes en dichas empresas es necesario observar con constancia su cotidiano, para así captar la estructura de los vínculos y la calidad de las interacciones contenidas en él. En el lenguaje nativo, eso se resume con la jerga “*hay que estar*”³.

Al estar en IMPA y observar el cotidiano del proceso de implementación del programa educativo de la UT, podemos captar sus características particulares, como: la forma ordinaria de decisión; los repertorios de acción que se privilegian; los recursos materiales y simbólicos movilizados para su conformación; la concepción sobre la que se propone producir conocimiento y el carácter central de su metodología de enseñanza.

³ La “...mayor parte de los cambios que atañen a la autogestión corresponden a dinámicas que no pueden reducirse a un número [...] lo que limita fuertemente el análisis si no los combinamos con información cualitativa, que además, no puede reducirse a un momento dado, sino que debería generarse a través de un período más o menos prolongado de tiempo.” (Ruggeri, 2014b, p. 43 a 48).

Para eso, debemos contextualizar adecuadamente el proceso socioeducativo que nos incumbe, lo que requiere introducirse primeramente en el contexto más amplio que comprende la creación de la UT-IMPA.

Elena Achilli (2013) explica que un “Contexto”, además de un recorte delimitado por el interés del investigador, consiste en una *configuración temporoespacial* de un conjunto de prácticas y significados que, a su vez, está *penetrada por otras escalas* temporoespaciales. En nuestro caso, la creación de la UT se inserta en el contexto general de recuperación fabril y en la particular trayectoria de IMPA. Asimismo, explica la autora, la contextualización de un proceso socioeducativo debe comprender el análisis sobre la *fragmentación sociocultural* desde tres niveles: lo *cotidiano*, lo *socio-urbano* y la incidencia de las *políticas neoliberales* sobre los dos primeros. Siguiendo esas observaciones, *partimos del análisis sobre el proceso de recuperación de empresas en general*, lo que hacemos en la Parte I de la Tesis.

Las investigaciones especializadas en el tema, no raramente producidas por investigadores dedicados tanto al estudio como al éxito de las ERTs, nos permite afirmar que la recuperación de una empresa significa, para sus trabajadores, que han torcido el “destino manifiesto” de la *desafiliación social*, que se les aparecía como una inminente consecuencia de las políticas neoliberales. Asimismo, asimilan la “fuerza” interna del colectivo como el factor determinante para ese éxito. Aunque esos significados sobre el proceso que culmina en la recuperación sean compartidos entre los trabajadores de modo general, más allá del objetivo consensuado en conservar la fuente laboral se manifiestan diferentes pautas de conducta en lo cotidiano de la producción. Mientras unos se limitan a ejercer la función de su puesto de trabajo, otros se ocupan de las tareas administrativas, trámites burocráticos y articulaciones políticas.

De acuerdo con Ana María Fernández (2008), al estudiar las ERTs debemos “adentrarnos en las voces, los sueños y conflictos de sus protagonistas”, y pensar sus cuerpos como *afectaciones e intensidades colectivas* para entender como un proceso de *aprendizaje grupal* logra superar el sufrimiento y habilita la posibilidad de la autogestión.

A su vez, relatos de obreros de IMPA y de otras ERTs, recogidos durante el trabajo etnográfico, orientan una lectura sobre la recuperación que hace hincapié en la importancia del colectivo que protagoniza la recuperación, como elemento determinante del éxito del proceso por sobre cualquier otro agente o influencia externa. Esas indicaciones reafirman la

necesidad de captar el carácter inmanente a la conformación grupal del núcleo protagonista de la recuperación, para *aprehender los sentidos que los trabajadores otorgan a sus acciones una vez que no todos asimilan los cambios vividos de la misma manera*.

El examen de la “conformación grupal” del núcleo fundacional de la recuperación, muestra que entre cada uno de los momentos del proceso que culmina en la recuperación se interponen *mediaciones pedagógicas* (Figari, 2013a; Hernández, y Flores, 2012) con el propósito de regular la comunicación entre los trabajadores, para ajustar los ánimos entre opiniones desencontradas o inclusive opuestas y así orientar la formulación de los sentidos otorgados frente a cada nuevo desafío que surge en ese proceso.

Los *dispositivos pedagógicos* (Figari, 2015, 2010) contenidos en la *disputa entre estrategias de formación del capital y del trabajo*, juegan entre la resignación frente a la pérdida de la fuente laboral, fundada en la “(auto)culpabilización” del individuo por su presunta falta de capacitación, y la apropiación del proceso productivo fundada en la “(auto)ejercitación” de la organización colectiva, articulando repertorios rescatados de las tradiciones obreras con las más recientes formas de protestas contra las políticas neoliberales.

Si acentuamos la característica que sintetiza a cada una de esas etapas separadamente, podemos vislumbrar un “circuito pedagógico de la recuperación”, que esquematizamos en un “*Modelo Analítico*” a partir de los aportes de las Pedagogías Críticas. La emergencia de una solución *inédita pero creíble* aparece como el *resultado* de ese “circuito”. Asimismo, la forma específica por la cual cada ERT lo atraviesa, condiciona la transustanciación de la anterior identidad asalariada en otra autogestionada. Los diferentes grados de asimilación existentes entre los trabajadores sobre cada fase de ese “circuito” suele traducirse, en el interior de cada ERT, en la persistencia de resabios de una “*subjetividad asalariada*” durante la autogestión. Eso nos indica que el inicio de la autogestión no necesariamente significa el fin de la incidencia de las estrategias formativas del capital. Entre los trabajadores se verifica una continua *tensión entre la resignación individual y la apropiación colectiva*: unos se limitan a trabajar en su puesto, mientras otros ejercen las tareas de gestión que antes le cabían al patrón.

Sin embargo, nuestro contexto también está atravesado por las disputas políticas que entabla IMPA en el interior del movimiento de ERTs. Esas disputas se refieren, en síntesis,

a la estrategia propuesta para la recuperación de empresas y al programa de reivindicaciones a ser adoptado frente el Estado.

IMPA cumple un papel destacado en estas disputas políticas y su trayectoria está marcada por traumáticas rupturas internas, como veremos en detalle al final de la Parte I de la Tesis. Al interiorizarnos en la historia de la fábrica, encontramos en IMPA a una ERT pionera en la difusión de la concepción de “empresa social”. Para ella, las ERTs deben conformarse en un movimiento político organizado, en articulación con otros sectores del “campo popular”.

Sin embargo, ella misma no ha dejado de experimentar significativas rupturas internas en su historia reciente, que han cambiado incluso la orientación otorgada por los trabajadores a la finalidad de su empresa. El examen de la trayectoria de IMPA nos permite suponer que la disputa entre las diferentes concepciones sobre la recuperación se refleja también en el interior de cada ERT – una vez que incide aún en esta que es, quizás, la más “politizada” entre ellas.

Antes de interpretar el significado del objetivo propuesto por los trabajadores de IMPA sobre la creación de su Universidad, se nos hace necesario comprender el significado que ellos atribuyen a la recuperación de su propia empresa. Para eso, rescatamos inicialmente aquellos sentidos que los trabajadores de IMPA otorgan a la historia de su fábrica, previa a la autogestión, y que moldean su estructura simbólica en la actualidad.

Luego, analizamos la trayectoria de IMPA a partir de su recuperación. Después de protagonizar la propagación de la concepción de “empresa social”, su fractura interna le cambia la orientación, hasta que la llamada “segunda” recuperación de IMPA, produce el regreso de la concepción inicial. La implementación del proyecto educativo de la UT está condicionado por la influencia de esos turbulentos episodios que atraviesa la fábrica.

En la Parte II de la Tesis, presentamos el contexto que encontramos en el interior de la fábrica cuando se inicia la creación de la UT-IMPA. Primero, definimos los *objetivos estratégicos* de corto, mediano y largo plazo que persiguen sus obreros, tanto en términos generales como en su relación con la fundación de una Universidad en la planta. En este marco, presentamos los discursos políticos que son anunciados sobre la intencionalidad de la enseñanza y los repertorios de acción privilegiados para su conformación. Luego, pasamos a la descripción detallada de la forma con que se desarrolla concretamente su programa educativo.

Por último, abordamos la estructura interrelacional que se produce tanto en el interior del grupo que se propone la tarea de “fundar” la UT, como también entre él y las demás agrupaciones presentes en la planta de IMPA. Demostramos que la calidad de los vínculos construidos condiciona la implementación del programa educativo de la UT.

Más allá de los discursos públicamente anunciados sobre la propuesta que encarna la UT, buscamos interpretar los sentidos atribuidos por sus protagonistas a las acciones que despliegan, sea respecto a la recuperación de empresas como un todo, sea frente al proyecto de crearse un Polo Educativo en IMPA. Nos interesa captar las pautas de conducta y tensiones explícitas o veladas entre los sujetos en el desarrollo de sus acciones. A esa altura podemos vislumbrar que el análisis propuesto se hace viable solamente a partir de un prologado estudio situado en una ERT específica. De acuerdo con Donna Haraway (1995) sólo un “*conocimiento situado*”, esto es, delimitado a una *escala definida por la experiencia cotidiana* y que privilegia las “epistemologías de la localización”, permite poner el “foco en las voces previamente silenciadas”, sin que ellas desaparezcan o sean tergiversadas por la necesidad de traducirlas de acuerdo a estándares de conocimiento socialmente legitimados.

Abordaje Etnográfico

Las ERTs simbolizan uno de los fenómenos sociales que más llamaron la atención social a partir de la crisis argentina de 2001 (Ruggeri, 2009a, p. 13). Una constatación más o menos inmediata sobre nuestro campo de estudio se refiere a que él es bastante frecuentado por investigadores, incluso de diferentes nacionalidades, así como también por activistas de varios sectores sociales o por personas curiosas en conocer esos casos de autogestión.

A la vez, los trabajadores de IMPA, como muchas ERTs, atraviesan una situación de inseguridad jurídico-política respecto a la tenencia de sus medios de producción. Por eso, buscan hacer una difusión positiva de la gestión que ejercen, como un medio más para refrendar una declaración de la “utilidad pública” de su unidad productiva⁴.

⁴ En abril de 2011, la Cámara Comercial ratifica la inconstitucionalidad de la Ley de expropiación transitoria a favor de IMPA, abriéndose la posibilidad de un desalojo inminente. El conflicto se exagera, pues, días antes de salir el dictamen, “...un secretario del juzgado visitó la fábrica, haciéndose pasar por un vecino que buscaba información sobre el bachillerato [...] La artimaña fue descubierta gracias a la solidaridad del taxista que lo transportaba.” (Bokser, 2011; IMPA, 2010a).

Sousa Santos (2010) alumbró nuestra comprensión sobre el sentido de esa “externalidad”. Él enseña que la práctica de los movimientos sociales está atravesada por la percepción de que son invisibilizados, tanto en sus carencias como en las formas colectivas que desarrollan para suplirlas. La división entre lo “académico-erudito” y el “saber popular” se basa en criterios de inclusión/exclusión sobre lo que serían formas de “verdad científicas y no científicas”: de un lado, dice, “...no hay un conocimiento real; hay creencias, opiniones, magia, idolatría...” (p. 11), que a lo sumo son útiles como “materia prima” para la ciencia.

Debido a eso, los trabajadores y los integrantes de las organizaciones sociales instaladas en la planta de IMPA suelen replicar retóricas “auto-celebrativas” previamente consensuadas para presentar su empresa: un argumento “patrón”, utilizado como medio de promoción de la fábrica, que trata de resaltar los aspectos positivos de su organización y ocultar las dificultades internas. Una estancia más prolongada en IMPA permite aprehender que ellos *suelen adoptar una postura de cierta desconfianza*, cuando interpelados por agentes considerados “externos” a lo que consideran ser su campo de pertenencia común – e incluso perciben como una *posible amenaza* los resultados de investigaciones realizadas con metodologías tradicionales y desde una posición de lejanía⁵.

La inmersión etnográfica que fundamenta la presente Tesis empieza con el conocimiento de la convocatoria para una jornada en IMPA, a fines del año 2010, con el propósito de conformar una universidad en esa fábrica (UT-IMPA octubre de 2010. “Primer Congreso sobre Trabajo y Pensamiento Crítico”. Convocatoria), iniciándose en febrero del 2011 la participación constante en las reuniones del núcleo fundacional de la UT.

Sin embargo, durante las primeras reuniones organizacionales del espacio de la UT en IMPA, se produce un momento de cuestionamiento al procedimiento etnográfico, al que se

⁵ Me ha expresado uno de los referentes de IMPA, E. Murúa, (2011, entrevista del autor) que tiene cierta desconfianza respecto a investigaciones que solamente se enfocan en apuntar los equívocos de las ERTs, con una intención de “predecir” su derrumbe antes que de aportar algo positivo a su desarrollo. Los referentes de IMPA y de otras ERTs también me han confesado que “para afuera” presentan sus empresas como una especie de “paraíso” (de la autogestión), pero que en realidad cada ERT es una “*trinchera*”, enmarcada en un cotidiano de enormes dificultades (Marcelo Castillo, 2011, entrevista del autor; Conversaciones con Plácido y Ernesto en Chilavert, 19 de abril de 2013, [lanzamiento de los “Cuadernos para la Autogestión”, del Programa Facultad Abierta]; Conversaciones con Federico en el Bauen, el 12 y el 19 de julio de 2011 [reuniones de la campaña “ExpropieYa”], Registros de campo) En una publicación (Ramalho, 2013a) pude describir la existencia de ese discurso “superficial” perceptible a partir de la inmersión etnográfica.

le demanda un compromiso con el éxito de este proyecto para que se pueda engendrar una adecuada inserción en el campo de estudio propuesto⁶.

La exhortación directa al abordaje etnográfico deja entrever la necesidad no solo de una etnografía continuada sino también de involucrarse en el proceso mismo de esa construcción colectiva que se quiere investigar. En el *lenguaje nativo*, “poner el cuerpo” contiene un significado especial para los trabajadores una vez que de otra forma, entienden, no se hubiera recuperado la empresa. Considerado un atributo indispensable en la conducta del individuo, esa lógica se irradia también como una requisición sobre la investigación.

Además, como veremos en detalle, un punto destacado en el discurso político que justifica la creación de la UT, se refiere al cuestionamiento sobre la escisión entre el sujeto y el objeto de la investigación. Se argumenta que esa relación escindida puede hacer que el “otro”, aquel que se estudia, aparezca apenas como un mero objeto sobre el cual se debe extraer algo útil de forma eficaz, terminando por engendrar una relación cosificada entre investigación y movimientos sociales.

G. Sarachu (2013, p. 111) señala que la formación universitaria “se ve interpelada” por las organizaciones productivas de los movimientos sociales, demandando “roturas que se alejan de la neutralidad” y exigen nuevas formas de “combinar saber y posicionamiento, conocimiento y compromiso”. Durante una permanencia prolongada en Asamblea Barriales y ERTs, como resalta Ana María Fernández (2008, p.9 a 23), se establece una “fratría que no es propia de las modalidades universitarias”, pues se exige del investigador un cierto posicionamiento político que va “a contramano de jerarquías de cátedra”. Con todo, argumenta la autora, esos “momentos de paridad” son justamente lo que habilita situarse en un “nudo de múltiples inscripciones deseantes”, permitiendo captar la “generación de una inteligencia y una afectividad colectiva”, tal como nos interesa. En ese marco subraya

⁶ En una *reunión ordinaria* de la UT, en marzo de 2011 (registro de campo), Vicente Zito Lema me dice que “no se debe estar apenas para anotar y después decir lo que ocurrió ahí”, que no es sincero tratarles como un mero tema a ser estudiado, pues como la convocatoria para integrarse a la UT fue fraternal y abierta no sería coherente “que alguien que esté adentro se comporte como alguien que es de afuera” y que si uno quiere investigarla, debe participar activamente en el espacio.

En una publicación (Rofinelli, Ciolli, Papi, 2014), Vicente Zito Lema afirma que la UT “...que la Universidad de los Trabajadores responde a la necesidad de que los trabajadores no deben de ser considerados simples objetos de estudio”, y manifiesta no tener interés que académicos y cineastas “...vengan a ver cómo funciona IMPA, cómo sufren los trabajadores, sino que todos deben ser parte de la lucha de los trabajadores en ser considerados realmente como seres humanos.” (p. 41).

Petriella (2005, p.3 y 5) que los reiterados encuentros y charlas durante la investigación operan como una “fuente permanente de compromiso y de motivación”, y que son estas “miradas comprometidas” lo que abre “...paso a los registros [...] basados en una metodología de la indagación, no neutra ni avalorativa, pero sí abierta y flexible.”

La percepción de estar en una situación de investigación que exige *transitar entre “mundos” diferentes* hace emerger inquietudes que nos orientan a pensar, tal como propone Maristela Svampa (2007), un “modelo de investigador” que combine la *reflexividad* académica y el *compromiso* con las realidades estudiadas, desde nuevas bases epistemológicas para que no se desnaturalice uno ni otro. Ella propone un tipo de investigador “anfibia”, que habite ambientes diferentes sin cambiar por ello su naturaleza. La pretensión no es ser un híbrido que se adapta, sino *reconocer las ambivalencias* de las “dobles pertenencias” para romper con “esquemas binarios” generando vínculos múltiples y solidaridades entre realidades diferentes. Esa “multipertenencia” (Hernández y Svampa, 2008), habilita una mayor reflexividad sobre sociedades cada vez más complejas, caracterizadas por una creciente fragmentación social, en las cuales coexisten universos tan desiguales.

Queremos que la interacción activa con la situación de campo esté insertada como parte del método etnográfico sin comprometer con eso la calidad de la investigación. Por el contrario, pretendemos que esto constituya un elemento positivo de profundidad analítica para el estudio. En este sentido, presentamos una serie de herramientas metodológicas que incorporan la participación o la colaboración como parte del proceso investigativo⁷.

Carolyn Fluehr-Lobban (2008) indica que los “motivos políticos y morales” vienen emergiendo, en el siglo XXI, como un imperativo para “recoger permiso” de investigación, cambiando el modelo tradicional que opone la agencia del investigador a la pasividad del investigado, por otro, en el cual el investigador no actúa como si tuviera el mando y el poder. Ella propone considerar los participantes de la investigación como “socios” (*partners*) e incorporar esa asociación (*partnership*) en cada fase del proceso investigativo. Para eso, la investigación colaborativa debe adoptar el “bienestar comunitario” como su “objetivo

⁷ La reflexión metodológica que aquí presentamos de forma resumida fue un proceso simultáneo a la inmersión etnográfica, siendo sus resultados parciales presentados en congresos académicos, tal como la descripción del “quiebre” investigativo provocado por la interpelación al método etnográfico (Ramalho, 2011a) y la síntesis de las adecuaciones metodológicas introducidas (Ramalho, 2013b, 2013c).

central”, trabajando *para y con* las comunidades investigadas en el desarrollo de relaciones que permitan “...discutir, rever y evaluar proyectos a través de un proceso de continua consulta y colaboración”⁸.

Elsie Rockwell (2009) también recuerda que es cada vez más común el sujeto local indagar sobre la “contraparte” que ofrece la investigación. Si él entiende que el estudio no le servirá se puede comprometer la calidad del trabajo de campo. Ella propone una “*puesta en común*” entre la finalidad investigativa y las necesidades locales, buscando construir “relaciones simétricas” a través de una “conversación entre pares”, aunque se deba asumir que esa interacción no está siempre bajo control del investigador. Ese piso común de intereses y beneficios mutuos produce un “ambiente de apertura” que habilita situaciones privilegiadas para la investigación.

Entablar conversaciones sinceras en torno de intereses comunes es [...] el meollo de la etnografía. [...] los encuentros con personas de la localidad son cada vez más fortuitos, pero a la vez muchísimo más ricos. [...] recibimos invitaciones a asistir a situaciones más informales o delicadas. [...] Presenciar estos momentos requiere la aceptación [...] y, a la vez, nos comprometete. [...] La confianza [...] nos permite ser testigos de procesos que normalmente se ocultan frente al extraño. Poco a poco, se arman descripciones [...] que no fueron evidentes al inicio. (Rockwell, 2009, p. 190 a 197).

En ese mismo sentido, Lassiter (2005) propone que una interacción basada en un proceso de “doble mano” (*two-way proces*) entre “socios igualitarios” (*equal partners*) que trabajan hacia objetivos comunes: la comunidad elabora sus demandas para desarrollar programas de investigación hasta concretarse como una “comunidad-de-necesidades-definidas”. Rescatamos, además de su propuesta dialógica como medio para entablar una comunicación activa con la comunidad estudiada, su valoración del abordaje de historias de vida individuales y de las trayectorias comunitarias.

Para Rappaport (2008) incorporar demandas locales configura un “espacio clave” para la investigación, pues esa “negociación de los planes de acción culturales” (*cultural blueprint*) también es “reintegrada” de vuelta a la órbita académica, conformando nuevas “agendas de investigación”. Esto demanda un compromiso de larga duración, pero permite anhelar una

⁸ Para Fluehr-Lobban (2008, p. 175 a 178) la colaboración provee resultados más éticos y de mejor calidad, pues más fiables y fidedignos: “La colaboración es la llave de la sustentabilidad para el trabajo de campo y la investigación antropológica, y quizás para la antropología en tanto disciplina.”

“simbiosis intelectual” que busca evolucionar de la recolección de datos hacia una “co-conceptualización”.

Desde una posición más politizada, Hale (2006) defiende el alineamiento de la investigación con procesos de organización colectiva enfocados en la satisfacción de sus demandas⁹. Según Hale, académicos que practican ese tipo de investigación se encuentran en una situación en que tienen una “doble lealtad”: con un grupo en “lucha” y con el análisis académico. Esta tensión demanda una etnografía “multi-situada”, capaz de mantener la calidad teórica y equilibrar tanto la receptividad como la crítica a la investigación emanada desde los sujetos estudiados. Eso sería “generativo” también para el entendimiento académico, afirma, al permitir asimilar percepciones difíciles de alcanzar por otros medios, conformando un medio más para la innovación teórica¹⁰.

Denzin (2003) considera que son en estos espacios problemáticos (*troubled spaces*) en que una *etnografía performativa* está llamada a entrar. La necesidad requerida de participación y de asumir niveles de responsabilidad demandan *performances dialógicas* que posicionan la etnografía “al borde del activismo”, pues el investigador debe articular su investigación con otros “...proyectos de acción participativa que promulgan democráticas visiones militantes de la vida pública, comunitaria...”.

María Isabel Casas Cortés (2009) compila una serie de investigaciones que enfatizan la posibilidad de concebir el trabajo etnográfico junto con espacios de intervención política¹¹. Estas etnografías “posicionadas” contra injusticias normalizadas (racismo, patriarcado, etc.) incorporan principios de participación y horizontalidad en su metodología, destacando que, si el antropólogo está en el cotidiano de un proceso de movilización social, no se debe negar que su subjetividad también estará “...atravesada por las realidades en que se sumerge, definida por ese habitar terrenos en lucha.”

⁹ “Por *investigación activista* yo significo un método a través del cual afirmamos un alineamiento político con un grupo organizado de personas en lucha y permitimos el diálogo con ellos para moldear cada fase del proceso, desde la concepción del tópico investigativo hasta la [...] disseminación de los resultados.” (Hale, 2006, p. 97). En ese marco, el autor acompaña un litigio sobre tierras indígenas en contra de una compañía multinacional, accediendo como testigo al tribunal con la intención explícita de persuadir al juez ya que su presencia significaba el “testimonio de un experto”.

¹⁰ “Los movimientos sociales generan nuevos conocimientos, nuevas cuestiones. [...] Las ideas más radicales corrientemente crecen a partir de un compromiso intelectual concreto con los problemas de poblaciones agraviadas (*aggrieved*) confrontando sistemas de opresión.” (Hale, 2006, p. 109).

¹¹ Cortés (2009, p. 165 a 171) menciona la antropología-acción, la *black feminist anthropology*, la antropología de la liberación, la antropología afro-americana o las antropologías antiglobalización.

Existen todavía aquellos casos en que el etnógrafo se convierte en miembro pleno de la situación estudiada, luego, él mismo capaz de “informar” sobre hechos ocurridos en su investigación, como en los casos de Wacquant (2000) y de Favret-Saada (Goldman, 2005).

La Investigación-Acción Participativa (IAP) también nos interesa por concebir la investigación, los procesos educativos y la participación como partes de un *mismo proceso*, enfatizando el examen del *elemento pedagógico en la práctica política*¹² (Sirvent, 2010).

Entre las herramientas metodológicas de la IAP destacamos la “recuperación histórica” y la “sistematización de experiencias”, a partir de los aportes de Torres Carrillo (2012). La *recuperación histórica* parte de la crítica a las concepciones “ilustradas” y “folkloristas” sobre los imaginarios populares. Para comprender las prácticas locales se toman elementos de la etnografía, la comunicación y la historiografía social, privilegiando “...los recuerdos individuales, la tradición oral y los documentos y objetos recogidos en los viejos baúles de hogares humildes.” La *sistematización de experiencias*, incorporada como una modalidad emblemática de la Educación Popular inserta en movimientos sociales, contiene como rasgos generales: 1. la Intencionalidad (investigativa); 2. el Reconocimiento (estar entre *pares*); 3. la Complejidad (del territorio); 4. la Densificación (de la mirada); 5. la Interpretación; 6. una “Potencialización” (por el intercambio dialógico); y 7. la Conceptualización (colectiva).

De lo expuesto, vemos que un elemento convergente entre las metodologías que adoptan la participación y la colaboración del investigador en la situación estudiada consiste en *articular las demandas de las poblaciones locales con los objetivos de la investigación*. La producción de una agenda común enfocada en el bien estar comunitario propicia un ambiente de apertura a partir del diálogo propuesto, lo que habilita la presencia del investigador en episodios privilegiados e interacciones que profundizan la investigación¹³.

¹² Torres Carrillo (2012) muestra que Orlando Fals Borda, para fundar la IAP, articula el método etnográfico, el involucramiento en organizaciones comunitarias y la dialogicidad de la Educación Popular, lo que es adecuado a nuestro caso. Él sintetiza así los principios de la IAP: 1. Compromiso; 2. Antidogmatismo; 3. Devolución sistemática; 4. Control colectivo; 5. Diálogo simétrico; 6. la Recuperación histórica; y 7. la Sistematización de experiencias.

¹³ Durante el conflicto jurídico de IMPA en 2011, por ejemplo, pude participar de reuniones entre las organizaciones instaladas en la planta por integrar el grupo de su “Universidad”. Además, como miembro de la Universidad “de IMPA”, he acompañado el conflicto jurídico del hotel Bauen en 2011 y visitado a varias ERTs durante la reorganización del MNER en el 2013. La participación en la UT, a principio literalmente construyéndola (pintando, soldando, etc.), demostraba que estas situaciones producían conversaciones más eficientes que algunas entrevistas realizadas en ese momento inicial, diferentemente de aquellas entrevistas realizadas después de un año frecuentando el espacio.

Podemos decir que al investigar la cotidianeidad de los movimientos sociales siempre se está estudiando en realidad un momento específico del proceso de intervención colectiva para la satisfacción de sus necesidades. Una dinámica que incluye constantes aprendizajes, sobre la estructura interna del movimiento, sus potencialidades y amenazas, o sobre la realidad social externa, frente a los intereses de las elites financieras o de los poderes estatales.

Una forma de estudiar los movimientos sociales consiste en participar cotidianamente del proceso de desarrollo de la organización colectiva que se quiere analizar. Lejos de resultar un obstáculo para la práctica investigativa, esa situación participante "...se convierte en una condición de posibilidad para explorar prácticas alternativas y creativas de hacer etnografía." (Alvarez y Carenzo, 2014, p. 38). Como un integrante más del grupo se tiene acceso a debates que son parte constitutiva del movimiento social en cuestión, pues involucran su continuidad y el éxito de la estrategia propuesta dentro de un contexto particular. Participando en las instancias de organización de un espacio (educativo, en nuestro caso) hay condiciones de captar las percepciones y disposiciones de los agentes para actuar, así como la influencia del contexto sobre ellos. Asimismo, al acompañar el desarrollo de la conformación de un grupo se puede atestiguar la existencia de diferencias internas que de otro modo se ocultarían.

La participación en nuestra situación de investigación, antes de quitar objetividad analítica, aparece como *condición* para una "descripción densa" (Geertz, 1986). Cuando se solicita la participación, para que se pueda recoger autorización para la investigación, la etnografía es una opción metodológica privilegiada para que no se comprometa la objetividad del análisis, aunque siempre se necesite cierta cautela epistemológica y adecuaciones metodológicas. A partir de lo expuesto, la observación participante en la implementación del programa educativo de la UT-IMPA combina *estrategias de observación*, como las notas de registro, el diario y el cuaderno de campo, con *grupos de discusión* tanto académicos como en el interior de IMPA, complementados además por *entrevistas semiestructuradas* realizadas con los "referentes" de IMPA y de la UT. También utilizamos el método de las *narrativas biográficas* (Arfuch, 2002; Ricoeur, 2004) para aprehender los sentidos atribuidos a la propuesta educacional a partir de las trayectorias de vida de estos referentes¹⁴.

¹⁴ Sobre la *forma de referenciar los materiales y registros de campo etnográfico* a lo largo del texto, esclarecemos que las citas obedecen a la siguiente lógica: destacamos primero al autor del enunciado y luego el contexto en que se produce la cita en cuestión, para entonces informar la fecha y la fuente del registro. A modo de ilustración, tenemos:

Murúa, Reunión ordinaria de la UT, 2 de marzo de 2011, Registro de Campo.

Robertazzi, Proyecto UBANEX, 2012, Material hemerográfico.

Asimismo, en los casos en que transcribimos un diálogo entre dos personas, indicaremos previamente el contexto, la fecha y la fuente, para después describir cómo transcurre el diálogo en cuestión.

PARTE I

Disputas entre Estrategias Formativas en la Recuperación de Empresas

Capítulo 1. Procesos Formativos en la Recuperación de Empresas

Introducción: el fenómeno de la “recuperación” de empresas. Estado de la Cuestión

El término “*recuperada*” se refiere a la reconversión de empresas capitalistas fallidas hacia la autogestión. Es el término utilizado entre los trabajadores, por resaltar el hecho de *ocuparse una empresa preexistente* para conservar una fuente de trabajo perdida de no mediar su “lucha”, resaltándose así *el protagonismo de los trabajadores* en el proceso¹⁵.

En suma, se tratan de unidades económicas que pasan de una gestión capitalista a la gestión colectiva de los trabajadores. *Conceptualmente*, definimos a la recuperación como:

...un proceso social y económico que presupone la existencia de una empresa anterior, que funcionaba bajo el molde de una empresa capitalista tradicional (inclusive, en algunos casos bajo formas legales cooperativas) y cuyo proceso de quiebra, vaciamiento o inviabilidad llevó a sus trabajadores a una lucha por su puesta en marcha bajo formas de autogestión (Ruggeri, 2014a, p. 18).

Las “Empresas Recuperadas por sus Trabajadores” (ERTs) comprenden, en 2016, un total de 367 unidades económicas en la Argentina, ocupando a 15.948 trabajadores/as (Programa Facultad Abierta, 2016; 2014). Restringiéndonos al período que comprende el presente estudio, entre 2010 y 2013, los relevamientos apuntan la existencia de 311 ERTs para fines de 2013, ocupando a casi 13.500 trabajadores/as. Entre el inicio de la investigación (febrero de 2011) y el más actualizado relevamiento que incluimos como referencia en la Tesis (marzo de 2016), se registran más de nueve mil los nuevos puestos de trabajo creados por ERTs, entre los nuevos casos de recuperación y las nuevas incorporaciones en las ERTs más antiguas.

¹⁵ Al principio el fenómeno recibió distintas denominaciones de acuerdo al enfoque dado por cada sector. La izquierda prefirió la nominación de “*ocupadas*” o “*tomadas*”, poniendo el acento en el momento conflictivo, o hablaron de “*gestión obrera*”, reclamando la estatización bajo control obrero. Ya los técnicos del Estado defendían su carácter “no expropiatorio” y las denominaron “empresas *reconvertidas*”. También se habla de “autogestión” para destacar la forma que adquiere el proceso productivo. El término “*recuperadas*” adquiere difusión con el Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER), configurándose en el “sentido dominante” para los trabajadores por resaltar el intento de “recuperar” una *f fuente de trabajo*, luego, de “recuperar” también su *identidad ocupacional* (García, 2011, p. 57; Saavedra y Rebón, 2006, p. 88).

Esos datos muestran que a partir del 2009, la aparición de nuevos casos de recuperación de empresas mantiene un ritmo sostenido de tendencia al crecimiento y que las ERTs posteriores a 2008 ya son más numerosas que aquellas provenientes de la época de crisis (2001-2003). Eso indica la incorporación por parte de los trabajadores argentinos de la posibilidad de la autogestión como una alternativa viable para preservar sus fuentes de trabajo y recuperar las empresas que los patrones cierran o abandonan¹⁶.

Las investigaciones especializadas en el fenómeno suministran un satisfactorio panorama holístico cuantitativo y abundantes descripciones cualitativas. Los estudios cuantitativos existentes sobre las ERTs, permiten un alto grado de generalización sobre el fenómeno¹⁷.

Ya los análisis cualitativos, se circunscriben a tres tipologías de abordaje: las periodísticas, las historiográficas y las sociológicas (Aiziczon, 2009, p. 82 a 93). Analíticamente, también podemos diferenciar la literatura especializada a partir de los ejes interpretativos que predominan en la explicación del fenómeno: algunas tienen su eje analítico en el conflicto social, otras en la autogestión y otras tienen su eje en el tránsito entre el conflicto social hacia la autogestión.

Para Ruggeri (2014b) la autogestión es el eje de la recuperación. Las investigaciones que tienen su eje analítico en el conflicto social (Saavedra y Rebón, 2006), adjudican un rol central a una “estructura de oportunidad” derivada del contexto macroeconómico y político como el efecto causante de una “autonomización” obrera. Otras investigaciones (Fajn, 2005; Aiziczon, 2009; García, 2011) van desplazando su eje analítico del conflicto social/laboral hacia la autogestión. Asimismo, todas las investigaciones sobre ERTs convergen en la

¹⁶ Sin embargo, la situación a partir del 2016 es bastante problemática, como nos muestra el informe mencionado. Impera la concepción, con la ascensión de Macri a la Presidencia de la Nación, que las quiebras no deben ser resueltas por los trabajadores sino por los “inversores” – quienes ya retomaron a cuatro empresas desde entonces, mientras ningún caso así está registrado en los 15 años anteriores.

¹⁷ El *perfil del trabajador* (Rebón, 2004, p. 56; García, 2011, p. 152; Ruggeri, 2014a, p. 24) es predominante masculino (75%), con edad mediana de 43 años – *levemente envejecida* frente a los 37 años en similares ramas analizadas – y proveniente de empleos estables: el 94% estaba en relación de dependencia formal y el 50% tenía más de 10 años en la empresa. La *identidad compartida* entre la *antigüedad* y la *estabilidad* laboral muestra un perfil especializado pero con poca capacidad de reinserción en el mercado laboral. Mitad de estos trabajadores son migrantes internos, muchos llegando a Buenos Aires a partir de los años sesenta, sumándose los casos (25%) de personas nacidas en el gran Buenos Aires con alguno de los padres oriundo de otra provincia. Tengamos en cuenta que la migración ya conlleva la impronta de simbolizar una “derrota” previa respecto a su identidad social de origen. El *perfil de las empresas* tiene estrecha relación con los sectores más golpeados por la ofensiva neoliberal: el 42% son manufacturas industriales, sobre todo metalúrgicas, el 22% son servicios (salud, educación y hotelería) y 19% pertenecen al sector de alimentación. La mayoría son empresas pequeñas y medianas, con 20 a 50 trabajadores. Sus maquinarias tienen un promedio de 45 años de edad, por lo que son consideradas obsoletas.

apreciación positiva de las “prácticas horizontales, autónomas y de democracia directa.” (Aiziczon, 2009, p. 82).

Pese a esas diferencias, todas las investigaciones estudiadas enfatizan *el carácter procesual de la recuperación*, principalmente por constituir una “dinámica permanente” y heterogénea de *apropiación* colectiva por parte de los trabajadores del *proceso de trabajo*. Pero la autogestión no debe ser entendida de forma romántica como una idea “abstracta” o ambigua que simplemente remite a un colectivismo aplicado a las relaciones económicas¹⁸.

La *autogestión* comprende “...la gestión de los trabajadores sobre una unidad económica, sin capitalistas ni gerentes, desarrollando su propia organización del trabajo bajo formas no jerárquicas” (Ruggeri, 2014a, p. 40), siendo determinante que los trabajadores tengan el monopolio colectivo sobre las normas que regulan la organización del proceso de trabajo y el uso de los excedentes. Las “razones de la gestión” deben ser comprendidas por todos y asumidas como propias, universalizándose el conocimiento sobre la línea de producción al interior del taller.

La *asamblea* se conforma en el curso de la organización colectiva como un método para construir consenso, requisito indispensable para generar unidad en la situación incierta del conflicto. Como el órgano soberano sobre la gestión, ella configura un tipo de mecanismo comunitario de “control inverso”, en el cual desaparecen las jerarquías y los trabajadores mandan colectivamente. De este modo, la asamblea asume una *lógica económica* que sobrepasa su utilización sindical, restringida a momentos de conflicto, aunque en la práctica *se limite a resolver problemas cotidianos antes que planificar metas a largo plazo*. A pesar de los distintos grados de participación, la *asamblea constituye la principal herramienta pedagógica de control democrático*¹⁹.

Sin embargo, frente a las numerosas quiebras registradas en el período, el comportamiento más común de los obreros fue aceptar el destino de engrosar las filas de la desocupación. Opción “no acatada” en esos casos que desencadenan procesos de desobediencia a la

¹⁸ Por ser una *economía sin patrones* (que luego hace pensar una *sociedad sin patrones*), las ERTs se convirtieron en depositarios de una esperanza de cambio social inimaginable en el génesis del conflicto – a ellas se acredita la “creación de una nueva cultura autogestionaria” (Petriella, 2005, p. 4).

¹⁹ El máximo tiempo que una ERT ha pasado sin reunirse fueron tres meses (García, 2011, p. 230). Entre las ERT recuperadas hasta 2010, un 88% se reúnen de forma regular y 44% semanalmente, mientras que entre las “nuevas” ERT (2010 a 2013) un 93% las realiza periódicamente y un 56% semanalmente (Ruggeri, 2014a, p. 89).

normalización capitalista y ponen a funcionar empresas en quiebra aun en contra de todo pronóstico (Rebón, 2004).

Proponemos centrar nuestro análisis en este proceso que transita del conflicto hacia la apropiación colectiva de los medios de producción, enfocándonos en la conformación grupal que se desarrolla en el interior del núcleo protagonista de la recuperación, para entender cómo en estas centenas de empresas se arriba a acciones que rompen el sistema, durante años dominante, de subordinación a los controles fabriles, y se produce esta rebelión de sujetos antes pasivos y considerados “descartables”, una mera “contabilidad empresarial”.

Nuestro foco está puesto en los cambios producidos a partir de los aprendizajes que asimilan los trabajadores, para así aportar elementos explicativos sobre cómo se hace posible la apropiación de lo que antes les era enajenado. El colectivo de trabajadores debe ser capaz de engendrar un conjunto de prácticas disruptivas que se sobreponen a las estrategias direccionadas a disciplinarlos. Esto ocurre a través de un lento y tortuoso procesamiento colectivo de afectaciones individuales, que culmina en la autogestión pero que también nos indican sus alcances y límites.

La disputa entre las estrategias formativas desplegadas en el proceso nos suministra un elemento analítico sobre el éxito o fracaso de la recuperación, si presuponemos que la derrota de las estrategias de los trabajadores, frente a las del patrón, inviabiliza la irrupción de la autogestión. Y eso puede darse, como veremos, antes de la quiebra de la empresa o inclusive después de iniciada la autogestión, pues existe siempre el riesgo de regresar a las formas de trabajo anteriores a la recuperación.

Abordaremos las mediaciones pedagógicas involucradas en ese proceso, acentuando para cada uno de los momentos particulares que atraviesan los trabajadores aquel elemento que consideramos más relevante destacar, para así esquematizar una síntesis de ese fenómeno concreto compuesto por una serie de etapas difusas. Tomaremos como base de referencia las investigaciones especializadas en la recuperación fabril, así como artículos escritos o co-escritos por sus trabajadores, combinados con los registros de campo relevados durante los tres años de trabajo etnográfico en IMPA, incluidas las entrevistas semiestructuradas realizadas con sus referentes que contienen una serie de indicaciones autorreflexivas sobre el proceso del cual son protagonistas.

1.1. Mediaciones entre la Resignación y la Apropiación del Proceso Productivo

La “gestión de la resignación”: reestructuración neoliberal de la subjetividad obrera

El piso contextual para comprender a las recuperaciones de empresas se contiene en la reestructuración social resultante de las políticas neoliberales, que pasan a ser implantadas con el fin de la guerra fría y del “estado de bien estar” en los países centrales del capitalismo. En sus países periféricos, erige una “sociedad dual” caracterizada por una desigualdad extrema que cambia radicalmente la vida laboral (Ruggeri, 2014, p .33).

Para los fines del presente estudio, destacamos a tres consecuencias de las políticas neoliberales en la Argentina, que inciden en la conformación subjetiva de la clase trabajadora, en tanto elementos disciplinadores sobre el “sujeto” asalariado.

La *debacle laboral* (Rebón, 2004, p. 41) consiste en el paulatino proceso de “inestabilización de los estables” y en el surgimiento del “*desempleo estructural*” – o sea, cuando la “no empleabilidad” se convierte en una condición permanente de una parte de la fuerza de trabajo. Junto a eso, crece exponencialmente el “autoempleo”, una vez que el trabajador crea, por sus propios medios, las condiciones para obtener un ingreso²⁰.

El *desguace industrial* corresponde al desmantelamiento del parque industrial argentino y su “reconversión transnacional” (Petriella, 2005, p. 3). Sus principales consecuencias son el cierre masivo de empresas, los altos índices de desempleo y el descenso de mitad de la población urbana a la pobreza²¹.

La *desintegración del “estatuto” salarial* (García, 2011, p. 128) corresponde a la disminución de la participación de los salarios en la composición del PBI argentino. Se verifica una inflexión en el régimen social de acumulación, caracterizada por el drástico

²⁰ La “destrucción del imaginario del trabajo estable” se rige por la fragilización contractual, la precarización generalizada del trabajo y la absorción exponencial de parte de la población económicamente activa por el sector “informal”: el empleo pasa a constituirse en un bien preciado para una enorme mayoría de los trabajadores (Ruggeri, 2014a, p. 30).

²¹ La pobreza urbana alcanzó un 57,5% en ese período (Fajn, 2005, p. 25). En 2001 el empleo industrial no alcanzó 15% del empleo total y el valor agregado por la industria en el PBI apenas superó el 25%, mientras en 1980 sobrepasaba el 40% (García, 2011, p. 125). Por primera vez había más trabajadores empleados en el sector de servicios que en la industria (Rebón, 2004).

descenso de la capacidad adquisitiva de los salarios en contraste con el incremento del volumen físico de la producción²².

En síntesis, las relaciones sociales que regulan el mundo del trabajo sufren una “metamorfosis” (Antunes, 1995) y el patrón cultural asociado al asalariamiento entra en crisis. Eso desestructura las antiguas filiaciones sociales al constituirse nuevas identidades laborales, más precarias y pauperizadas. Con todo, en la Argentina de los 1990, el “Plan de Convertibilidad” logra estabilizar los precios, a partir de un nuevo ciclo de endeudamiento. Esa es la base material para sostener un *discurso* de *reducción de expectativas*, a cambio de alguna estabilidad social y económica, frente al caos social vivido desde la hiperinflación y los saqueos a fines de los '80. Si bien este dispositivo se resquebraja cuando el PIB se contrae, con él se forja un “pacto implícito” de consenso – un “acuerdo social menemista”, que conforma un elemento para las recuperaciones por venir (Aiziczon, 2009; García, 2011).

En el universo de las ERTs, la percepción del desempleo estructural está enmarcada por el estigma de convertirse en un trabajador autónomo pauperizado, conseguir únicamente trabajos temporarios o depender de subsidios gubernamentales (Rebón, 2004, p. 43). Este “mensaje” constituye un privilegiado dispositivo para el ordenamiento capitalista, al introyectar como causalidad interna del desempleo la falta de capacitación individual: el desocupado es culpable de su pobreza como consecuencia de su descalificación laboral. Como causalidad “externa”, está la crisis económica u otras causas instituidas en el sentido común (los extranjeros “roban” puestos de trabajo a los argentinos)²³.

Ser un “cartonero”, vivir de “changas” o de los “planes”, son las tres representaciones que encarnan la “*desafiliación social*” para la clase trabajadora, al reemplazar la figura del trabajador por la del pobre urbano. Para el obrero, esto constituye un despojo de su subjetividad, pues la desocupación implica perder la identidad como *obrero asalariado estable*, con lo que se desmantela su proyección del futuro. Otro “efecto disciplinador” del desempleo estructural consiste en que los desocupados aparezcan como visibles amenazas

²² Entre 1989-2000 el volumen físico de la producción se incrementó en un 21,8%. Eso significó una gran transferencia de recursos del trabajo al capital – sólo 100 empresas arrojaron el 50% de la producción. (García, 2011, p. 125).

²³ “Imaginar que son responsables de su desocupación no solo los envía a situaciones de alcoholismo y violencia sino que es uno de los principales escollos para agruparse y organizarse políticamente para combatir este flagelo. [...] Pensar los cuerpos hoy, en la Argentina, es pensar los cuerpos de la crisis. Cuerpos estresados, enfermos, agotados, descompensados, estallados frente a la presión insostenible...” (Fernández, 2008 p. 90 y 264).

para los empleados, sobre todo para los trabajadores considerados “de edad”. La “desafiliación social” aparece en el horizonte de la clase trabajadora como un *despojo de su subjetividad*, pues la desocupación implica perder la identidad como obrero asalariado estable, con lo que se desmantela su proyección del futuro²⁴.

La *gestión de la resignación* (Fajn, 2005) es una categoría que plasma esa progresiva “reestructuración de la subjetividad de los trabajadores”, emergente desde fines de los ‘80 hasta principios del 2000. La *inestabilidad convertida en parte de la cultura laboral* internaliza una profunda sensación de indefensión y conforma un elemento disciplinador capaz de producir “prácticas de docilidad” y sumisión. Entre la amenaza de la pérdida del trabajo y el horizonte del desempleo estructural, se incorpora un discurso según el cual “no habría otra salida” que no sea la flexibilización y el ajuste permanente, convirtiendo a los obreros en “personas habituadas a la resignación” (Ruggeri, 2014a, p. 93).

El Acuerdo de “Poner el Hombro” a la Empresa

En el marco macropolítico del “pacto implícito” de reducción de expectativas (“acuerdo social menemista”), en el interior de las empresas también se gesta un “acuerdo” entre trabajo y capital. Los trabajadores, en función de no perder sus fuentes de trabajo, colaboran con los patrones, frente a los cambios operados en las empresas, sin evidenciar confrontaciones en un principio. Varias empresas en crisis sobrevivieron gracias a este “pacto”, en el cual los trabajadores aceptan “*ponerle el hombro a la empresa*” aún a costa de reducir sus condiciones de vida (Rebón, 2004). Pero, desde el punto de vista del trabajo, ese acuerdo constituye un “circuito de canje” entre derechos por salarios (Arecco, 2010, p. 29).

Apoyado en un discurso de permanente “reestructuración” y “flexibilización”, ese pacto se traduce en despidos, suspensiones encubiertas, reducción del salario y de la jornada laboral, la falta de pago de aguinaldos y de vacaciones. En suma, se trata un paulatino y planificado proceso de acotamiento de salarios y derechos laborales a cambio de una expectativa de conservar el empleo (Ramalho, 2011b).

²⁴ La desafiliación *transita* desde zonas de integración hacia zonas de vulnerabilidad y, luego, las de exclusión (García, 2011). La zona de exclusión significa la marginalidad, en tanto la carencia económica y de soportes relacionales, como la contención de familiares y del entorno. Entre la vulnerabilidad y la exclusión existe una “zona de turbulencias”, en que el individuo percibe estar en *una posición decisiva* respecto al riesgo de ruptura de sus vínculos sociales.

De este modo, antes de la recuperación, los obreros sufren un largo proceso previo de precarización de sus condiciones de trabajo. Todos los trabajadores perciben la pérdida paulatina de recursos y la situación cada vez más vulnerable en que se encuentran, no es raro que estén recubiertas de importantes “cuotas de dramatismo” (Fajn, 2005, p. 121; Ruggeri, 2104a).

Pese a la sucesión de despidos observada, en muchas empresas predominan relaciones de “carácter paternalista” cuyo vínculo de dominación está “profundamente internalizado” entre los trabajadores, con lo que suelen confiar en los argumentos esgrimidos por los dueños y en la autoridad ejercida por el director. Los sindicatos también contribuyen a generar una situación angustiosa, al tolerar la ambigüedad del juego en el que se negocian los despidos. Así lo expresa un ex delegado de planta de la ERT Unión y Fuerza (García, 2011, p. 141): *“Cuando empezaron los conflictos por despidos venía el sindicato y decía que eso era lo más conveniente porque la empresa no podría continuar. Entonces, antes que se cierren las fábricas, que estemos todos afuera, teníamos que aceptar, nos dolía en el alma”*²⁵.

Con todo, la patronal, al estipular ese acuerdo, también deja implícito que la situación es de extremado peligro respecto a la continuidad de la empresa: su “salud” aparece como la de un paciente terminal. Aun sin haber un movimiento estructurado al principio, en ese momento *empiezan a germinar incipientes vínculos informales de transferencia de experiencias*, esbozando la constitución de un grupo que busca intervenir en la situación a través de la organización colectiva, esgrimiendo su visión sobre el pronóstico de cierre y la necesidad de “materializar” sus reivindicaciones (Soul, 2013). Aquellos trabajadores con mayor “sentido de pertenencia a la clase obrera”, definen “con más claridad el antagonismo social frente a empresarios” y tienden a revertir estigmas discursivos tales como imputar el desempleo a los trabajadores (Rebón y Saavedra, 2006, p. 77).

Ese grupo señala la ambigüedad en la conducta patronal, contrastando su precarización con los raros ajustes en los retiros monetarios de los dueños (García, 2011, p. 170). Esta “mala conducta” de los empresarios genera fuertes sensaciones de injusticia entre los trabajadores, al percibir que él mantiene su calidad de vida mientras no demuestra pautarse

²⁵ Dos excepciones se destacan. La UOM-Quilmes asume la posibilidad “de la cooperativización” desde los ’80, cuando se dan los primeros casos de ERTs, que no sobrevivieron pero conforman una experiencia previa fundamental, como veremos. La Federación Grafica Bonaerense sostuvo al menos 11 casos de recuperación (Ruggeri, 2014a).

por una racionalidad económica a fin de conservar la empresa, sino que prima una lógica estrecha del beneficio personal, contradiciendo los axiomas del discurso resignado.

Otro argumento en este sentido se pronuncia al respecto a las alertas sobre los síntomas del vaciamiento de la empresa. El “vaciamiento” de empresas configura una serie de maniobras fraudulentas de la burguesía argentina mediante las cuales desinvierten en sus propias compañías como una artimaña para abandonar el negocio con el mínimo costo, a expensas de los trabajadores y del Estado (Ruggeri, 2014a, p.30). Un desmantelamiento paulatino de la planta, que normalmente empieza con el abandono del mantenimiento de la maquinaria y la falta de reposición de insumos y piezas claves, hasta el desaparecimiento de partes o sectores enteros de la línea de producción. Involucra también estafas al fisco y maniobras de elusión a derechos laborales, aguinaldos o aportes jubilatorios.

El umbral de abismo: quiebra del Acuerdo por la inminente quiebra de la empresa.

Una sucesión de hechos que suelen anteceder al cierre y dan las señales del mismo, conducen a la crisis del pacto mencionado. En tanto una maniobra para reducir los costos del cierre para la patronal, el vaciamiento también tiene un efecto de vaciar *de sentido la función disciplinaria* del capital, pues se afianza entre los empleados la perspectiva del cierre.

La percepción generalizada sobre la violación del pacto previo se traduce en fuertes sentimientos de traición (García, 2011, p.170). Ese proceso de desinversión hacia el vaciamiento delictivo, pasando por el pago con “vales” que llegan a tener valores ínfimos, constituye una serie de *insultos* a la persona que inviabiliza el aparato clientelar paternalista. La rotura gradual de la autoridad del capital configura un *proceso de desenganche* (Rebón, 2004, p. 43) que opera como “horizonte del lugar adonde no se quiere llegar”, un sentido común que tienen los trabajadores sobre la percepción de la existencia de un límite.

La posibilidad del cierre inviabiliza la resignación, al contradecir flagrantemente la estructura del discurso que lo sostiene, una vez que este se asienta justamente en la continuidad de la unidad productiva. Frente a los agravios morales soportados, el cierre significa la desaparición también de la expectativa en recibir siquiera las compensaciones legales por el despido y los salarios adeudados, lo que objetivamente indica subsumirse a la condición de “desafiliación social” mencionada.

Un punto culminante de este pasaje son las “crisis terminales” que sufren las empresas, en las figuras de la convocatoria de acreedores, pedidos de quiebras, deudas millonarias, y una serie de elementos similares que simbolizan la quiebra inminente de la empresa. La desesperación frente a la “muerte social” funciona como un “disparador” que conduce a dinámicas de acción a principio impensadas: estar entre “la espada y la pared” obliga a reaccionar para mantener la fuente de trabajo (Ruggeri, 2014a, p. 94; Fajn, 2005, p. 133). En este marco, anterior a cualquier capacidad reflexiva, los trabajadores son “empujados” a una actitud de confrontación, un “empoderamiento forzoso” que ocurre menos por opción que por la urgencia de la situación (Fernández, 2008, p. 66 y 183). Tanto es así que la posibilidad de cobrar cualquier indemnización aminora la tensión inhibiendo este tránsito hacia la recuperación (Rebón y Salgado, 2008, p. 13).

La quiebra representa *una temporalidad*, el final de un ciclo en la empresa, que al transformarse *en una zona de incertidumbre vital* hace que la patronal pierda el control en el juego de la gestión de la resignación. Cuando el acuerdo de poner el hombro se convierte en una forma de inestabilidad laboral, su capacidad performática parece invertirse en contra del propio capital: si evitar el desempleo exigía aceptar la resignación, ahora exige romperla.

El mismo miedo de quedar definitivamente fuera del sistema *se resignifica de elemento resignador a motivador* de una animación colectiva como un medio para paliar los efectos de prácticas que connotan un cierto vacío de sentido, aunque frente a los altos grados de incertidumbre que las acciones perpetradas implican a los ojos de todos los involucrados.

El colectivo que realiza la recuperación se conforma en esta percepción de que se contraponen a algo exterior y que, al mismo tiempo, esa contraposición les conecta (García, 2011, p. 174). Eso modifica el equilibrio de poder impulsando una reorganización de las relaciones entre los trabajadores, con lo que se abre camino para la emergencia de nuevas formas de relación y circulación de los saberes a través de procesos informales guiados, sobre todo, por motivos de tipo pragmático, pero que replantean los roles tradicionales de vinculación con la empresa.

Proponemos la noción de “*umbral de abismo*” para entender la instalación de nuevas fronteras sociales, de nuevos consensos ideológicos a partir de la negación de los sentidos hegemónicos antes naturalizados, que constituye un ensayo de refutación colectiva y asimilación de los miedos individuales:

El *umbral de abismo* es ese punto donde se percibe que la racionalidad imperante se opone a la vida, y que, por lo tanto, se vacía de sentido. El dispositivo simbólico de poder se desactiva y se despeja campo para la construcción alternativa [...] un límite de sentido percibido por algunos trabajadores como punto de partida para tomar la fábrica (Fajn, 2005, p. 124).

Al debilitar su legitimidad, el capital habilita la desobediencia (Rebón, 2004, p. 3). Desde ese momento *se establece una interacción conflictiva* entre los trabajadores y el empresario, *convirtiendo la fábrica en un territorio de disputa*, de “vigilancia” sobre la continuidad de la empresa. El discurso patronal pasa a ser encarado como un “engaño” y los trabajadores se dedican a desarticular maniobras de vaciamiento y fraudes laborales, tal como ponen límites también a los sindicatos en tanto promotores de la resignación, delimitándose un “espacio autónomo” dentro de la fábrica.

En ese momento aquel reducido núcleo más combativo empieza a ganar adeptos y a recoger atención respecto a la necesidad de materializar el reclamo. Este “*núcleo reivindicativo*” busca una mediación del conflicto, llevando adelante articulaciones en el sentido de fomentar el tránsito del individualismo a una aprehensión colectiva de la situación. Lejos de alcanzar una hegemonía interna, sus prácticas circundan, “rodean”, y se hacen visibles a la totalidad de trabajadores, pero aún no trascienden a la acción colectiva, aglutinando adeptos lentamente, como a “cuentagotas”. Persiste todavía la reluctancia fundada en la creencia sobre la posibilidad de una mejora en la situación de la empresa, una solución negociada con la patronal o individual (Soul, 2013, p. 66; Castillo, 2014, p. 51).

Pero una parte de los obreros intensifica su interacción con sujetos externos en este ínterin, principalmente con otros obreros que pasaron por una experiencia similar. Un intercambio informal y espontáneo con trabajadores que encuentran éxito en el sostenimiento de su fuente de trabajo abre la idea de asumir la gestión de la empresa, afianzando credulidad en esa salida novedosa frente al alto grado de incertidumbre que conlleva. Cada fábrica recuperada opera como la “correa de transmisión” de su experiencia a partir de prácticas de invención-imitación que acumulan y diseminan. El 94% de las fábricas encuestadas afirmaron relacionarse de manera regular con otras recuperadas y un 80% de ellas con motivación política, con quienes reclaman cosas (García, 2011, p. 193 y 318).

Esa interacción externa favorece la *cohesión interna del grupo* que se va planteando una serie de *tareas* hacia la *apropiación colectiva del conflicto*, alentando el *tránsito* desde

situaciones de fuerte resignación hacia la emergencia de procesos internos que habilitan la autogestión. Pero esa percepción sobre la necesidad de actuar contra la “esencia de las cosas”, antes que una revelación se muestra como una *construcción con diferentes niveles de interiorización* del compromiso asumido, fruto de una compleja ecuación entre ruptura de la normatividad social y reproducción de las identidades previas (Rebón, 2004, p. 39 y 47).

El “recuerdo de fábrica”: Igualación y protoestado autogestionado.

Por lo general, la patronal sigue maniobrando para lograr desgastar y someter la fortaleza de los trabajadores, reforzando su angustia y agotamiento. Sin embargo, un típico momento de “desenlace” suele ocurrir cuando los trabajadores llegan un día a la puerta de la empresa y la encuentran cerrada. Pero, ahora la autoridad del patrón se encuentra debilitada y existe una solidaridad alternativa en “estado naciente”²⁶.

Los cercos del sentido instituido por el ordenamiento capitalista aparecen como fronteras a ser traspasadas y el grupo responde a este episodio con la acción directa, normalmente la ocupación de la planta²⁷. La sensación de “no tener nada más que perder”, hace estallar un “*No va más*”, un “¡Basta!” colectivo, un ‘hasta acá llegamos’, que se establecen como narrativas corrientes (Ruggeri, 2009, p. 45; Fernández, 2008, p. 230; Fajn, 2005, p. 124). Llevados por una “voluntad de no rendirse”, transforman el dolor y el desamparo en acciones colectivas que los empujan adelante, aunque siga imperando la creencia de que, si es presionado, el patrón volverá para reasumir la empresa o al menos pagar las indemnizaciones: muchos toman la empresa a la “espera del patrón”.

La *acción directa*, en general, *no presupone una estrategia de recuperación*, teniendo como función central evitar el vaciamiento acumulando fuerzas para incidir en la institucionalidad y conformar una mejor posición para negociar alguna salida favorable, al

²⁶ El “*estado naciente*”, concepto de F. Alberoni (citado en García, 2011), indica un momento de intersección en un proceso de pasaje, cuando las *lealtades* preexistentes se *reformulan*, en un tránsito entre la invención y la continuidad, constituida por la exploración de las fronteras de lo posible que busca maximizar la solidaridad emergente. Él “...se activa cuando ciertas precondiciones estructurales alcanzan un nivel de umbral [...] poniendo en relación las precondiciones (el cuándo), [...] la experiencia fundamental (el cómo) y la dinámica psicológica (el porqué)” (p. 113).

²⁷ En casos de baja conflictividad, la interpelación colectiva directa al dueño exigiéndole una solución, puede ya traducirse en el traspaso de la planta a la gestión obrera.

instalar socialmente el problema²⁸ (Rebón y Saavedra, 2006, p. 67). Se trata, entonces, de un *accionar funcional*: no para recuperar sino para negociar. El *sentido pragmático de la ocupación* se contiene en ser una forma de presión para el cobro de las deudas laborales o simplemente para no pasar frío en la intemperie o en carpas improvisadas. Si en ese momento inicial de la ocupación aparece algún actor social, síndico, juez, legisladores, otro inversionista o la misma patronal, con alguna solución – aunque a medias –, lo más probable es que el conflicto se extinga²⁹.

Pero, los actores sociales que aparecen, son obreros en similar situación y agrupaciones o individuos dispuestos a apoyar su “causa”. Eso contrasta, por el otro lado, con la ausencia o la soberbia de la patronal como legítima receptora del reclamo, incautando juicios por usurpación o hasta pagando a grupos parapoliciales (como los “barras bravas”) para desalojar violentamente a los obreros. Esto irradia la percepción sobre la imposibilidad de una solución negociada, y la necesidad de pasar a dialogar sobre qué hacer y cómo seguir.

Así, el interés por participar en la “lucha” se define durante el desenvolvimiento de la organización colectiva misma, la cual galvaniza, a su vez, la posibilidad de mutar las percepciones sobre costos y beneficios en juego (García, 2011, p. 199). La acción directa reconfigura el miedo individual a partir del fenómeno colectivo, basado en principio en una *cuestión ética*: el derecho al trabajo se sobrepone al de la propiedad, y se distancian las nociones de “legitimidad y legalidad” (Fajn, 2005, p. 100). El *sentimiento de compromiso mutuo* entre aquellos identificados como “parte” de una fábrica que atraviesa situaciones críticas, obliga a cada uno a dejar de ser meros observadores y actuar, proyectándose que en el interior del grupo cada uno rebalse sus individualidades.

Con todo, *ocupar ya inaugura un sentido diferente para ese espacio*: ni privado ni estatal, *comunitario*, marcando la empresa como un “territorio” antes que un lugar de trabajo (Fernández, 2008, p. 115). La irrupción de una disposición a actuar, significa la toma de un territorio en disputa, la apropiación en los hechos de un espacio: un “quiebre en la historia de

²⁸ El “mecanismo de ocupación” aparece como la “...única garantía real de la continuidad laboral [...] resguardando los bienes de la empresa contra sus propios propietarios, en una situación paradójica: el trabajo impidiendo que el capital se robe a sí mismo.” (Ruggeri, 2014a, p. 61).

²⁹ Ilustra el relato de una obrera de la textil Brukman: “El error fue de ellos, los patrones, porque si, aún tres días después, hubieran venido con diez pesos, nosotros los agarrábamos y nos íbamos. [...] Que nos pagaran, nada más. La quiebra ni ahí.” (Lavaca Editora, 2007, p. 68).

la fábrica” – impensado y muchas veces ni siquiera deseado – que impele a los asalariados a asumir la responsabilidad conjunta de conducir el destino de su situación.

A partir de esta obligada convivencia, los miembros de la futura cooperativa, si bien han compartido una larga experiencia de trabajo, a menudo descubren que “no se conocían” entre ellos (García, 2011, p. 216). Establecen entre sí otro tipo de interacción, como un ingrediente para solidificar el grupo, al consolidar los lazos de solidaridad y redes vinculares internas.

Pero la experiencia de muchas ERTs apenas alcanza un punto de “no retorno” al desencadenarse un proceso de “respuesta-resistencia” por parte del patrón o del Estado, en defensa de la propiedad privada (Rebón, 2004, p. 75). Momentos extremos se producen cuando el patrón denuncia penalmente a los trabajadores por el delito de “usurpación” o si los trabajadores desbaratan sus intenciones de vender la fábrica o abrir una nueva empresa con otro nombre, eludiendo viejas deudas con proveedores, trabajadores y fisco, lo que radicaliza la percepción de que el empresario viola a todo tipo de acuerdo con “maniobras” ilegítimas. La evidente imposibilidad de una solución negociada enmudece a aquellos que hasta entonces creían que la patronal “arreglará todo”, tonificando momentáneamente la hegemonía del núcleo más decidido a tomar en sus manos la empresa³⁰.

Los trabajadores deben soportar varias presiones, siendo común que pasen meses acampando en la puerta o adentro de la planta, realizando piquetes en avenidas cercanas, haciendo movilizaciones, escraches y cortes de calles, festivales y actos, para demostrar ante otros una inconformidad y presionar acuerdos con jueces, síndicos y legisladores. Ahora es ineludible incursionar en juzgados, parlamentos, radios, universidades, en suma, rebalsar la unidad productiva para evidenciar el conflicto a la sociedad y conseguir así nuevos apoyos y recursos³¹.

Aprender el funcionamiento de estos espacios jurídico-políticos, conocer a los cuadros de funcionarios y los juegos internos de poder (lo estatuido y lo tácito), implica un “saber hacer” respecto a las intencionalidades no evidentes ni documentadas de personificaciones sociales

³⁰ “En la mayoría de los casos, el conflicto empieza como un reclamo por la pérdida de la fuente de trabajo. Sólo cuando queda claro para todos los trabajadores que no hay posibilidad de recuperarlo en los términos en que se daba en la empresa fallida, empieza la lucha consciente por la autogestión.” (Ruggeri, 2014a, p. 75).

³¹ Amalia García (2011, p. 237 a 248) afirma que: “En todos los casos los trabajadores se vieron constreñidos a elaborar estrategias legales para convencer a los jueces...” y aprender “...las reglas y regularidades de las instituciones legislativas [...] la importancia de los espacios informales en los ámbitos legislativos y de que muchas de las cuestiones fundamentales se dirimen en los ‘pasillos’.”

como patrones, síndicos, jueces, políticos y sindicatos. Para enfrentar sus padecimientos ponen en común sus experiencias como el principal recurso del cual disponen. El grupo socializa sus saberes ya que necesita objetivar un conjunto de reglas formales e informales para trazar estrategias y dividir tareas con el fin de salvaguardar las fuentes de trabajo.

Las duras condiciones compartidas en esos momentos – entre las cuales los trabajadores mencionan sobre todo el hambre, enfrentarse con la policía y la gestión de complejos trámites legales (García, 2011, p. 205), – modifican los afectos en la necesidad de sobrellevar un sinfín de adversidades, gestando liderazgos y aprendizajes de tareas administrativas y políticas. De cuerpos dóciles pasan a “*cuerpos en guardia, tensos, activos.*” (Fernández, 2008, p. 30 y 230).

El sufrimiento físico (simbolizado en el lenguaje nativo como “*hay que poner el cuerpo*”) se fija como un *principio regulador* que define la identidad de quien compone el “nosotros” entre esos trabajadores – el “compañero” es aquel que “pone el cuerpo”, los que sufren juntos episodios en los cuales son blancos de golpes, palizas, prisión, penurias y angustias, en contraste con las traiciones, engaños y traumas pasados, atribuidas a la conducta de agentes externos a ese grupo de “compañeros”, de “iguales”³².

El despliegue de una estrategia de resistencia frente a una amenaza común, funciona como una “fuerza homogeneizante” que produce una *igualación* al poner de relieve sólo la similitud del sacrificio soportado entre los miembros del colectivo, simbolizando el “mito fundador” de una nueva etapa. (Rebón, 2004, p. 78; Fajn, 2005, p. 127). Los episodios de represión son “historias de David y Goliat” que propician un “clímax” de esa igualación en la unidad interna (Fernández, 2008, p. 229), haciendo despedazarse la “pirámide de poder” dentro de la empresa al confirmar esa igualdad dentro del colectivo como la única fortaleza confiable a los ojos de todos los trabajadores.

Al organizar colectivamente una serie de tareas para atravesar el conflicto, los obreros están *ensayando estrategias de gestión asociativa*, estableciéndose con eso una especie de “protoestado” autogestionario. Ese duro proceso cotidiano compone la “etapa formativa” de

³² La convivencia al cocinar, comer y dormir, pasar frío y hambre, solidifica los lazos sociales (Ruggeri, 2009a, p. 110). Cada *integrante puede valorar nítidamente el lugar del otro dentro el grupo*, pues se cuidan mutuamente, lo que *anuda gratitudes y fidelidades*. Del cuidado mutuo pasan a reconocerse como iguales, descubriendo en ese entre tiempo tanto sus diferencias como su interés común con el proyecto grupal (Fernández, 2008, p. 230).

la ERT, por contener el “hecho decisivo” de conformar un colectivo capaz de organizarse en moldes diferentes a los acostumbrados como asalariados (Ruggeri, 2014a, p. 61).

El sentido pedagógico del aguante/ocupación está en que esa convivencia forzada despierta la unidad interna así como también la memoria obrera, habilitándose la creación de diversos “espacios elucidativos”. Entre ellos, un elemento de central importancia que se desarrolla en ese momento es la “historización del pasado”, como recuerdo de los tiempos de bonanza en la fábrica: los trabajadores reconstruyen un tiempo anterior a la crisis de la empresa en el que tenían salarios dignos y se sentían orgullosos del trabajo que realizaban (García, 2011, p. 201).

De sus vivencias compartidas en el aguante, aflora el intento de volver a concretar aquel pasado. Una compleja ecuación en la cual su duro presente se contrasta con el recuerdo de este pasado, habilitando un momento de “proyección al futuro”, que galvaniza la decisión interna del grupo al conformar una especie de planeamiento germinal sobre la producción.

Este “*recuerdo de fábrica*” (Fajn, 2014, p. 14) es lo que habilita la percepción entre los trabajadores que su horizonte de “éxito” está en volver a los “mejores tiempos” de su propia historia. Así, la intención inicial de la recuperación simplemente aparece como un intento de volver a los mejores momentos de la vida bajo relación salarial. Los “fantasmas” individuales, las dudas y miedos, se aminoran frente a la inmediatez de los compromisos mutuos asumidos en la conformación como colectivo. De cuestionar los criterios de verdad emanados desde la patronal pasan a discutir sobre la organización del trabajo, aumentando el vigor de la creencia en una solución autogestiva³³.

Así, madura la apropiación del saber obrero que habilita proponer la apropiación de la empresa: *de mirar hacia el exterior por una solución, pasan a concentrarse al interior de la empresa*, ubicando un viraje en la dinámica del conflicto, pues ahora los trabajadores están *enfocados en la línea de producción* y centran sus estrategias en poner las maquinarias en condiciones de producir, restablecer proveedores de insumos y clientes para hacer fluir lo producido. A partir de esto se opera el *pasaje de la ocupación para el resguardo* de los medios de producción *hacia la ocupación para la apropiación* de los mismos.

³³ Los obreros suelen decir que pueden recuperar la empresa porque “hay trabajo”, evaluando sus posibilidades de insertarse en el mercado y conseguir demanda (“pedidos”) para sus productos.

De la Apropiación Colectiva del Conflicto a la Apropiación del Proceso Productivo.

La apropiación del proceso de producción conforma el pasaje de una intención defensiva para mantener el trabajo, que caracteriza la apropiación del conflicto inicial, hacia una “resistencia creativa” constitutiva de una novedosa respuesta a la falta de perspectivas causada por el “híper-desempleo” (Trincheró, 2009, p. 5).

Al nutrirse de alianzas con distintos sectores sociales los obreros perciben que cuentan con un apoyo social que trasciende su unidad productiva³⁴. La cotidiana circulación de visitantes, las reuniones con otras agrupaciones y las comidas comunitarias, pasan a formar parte de un “vivir en la fábrica” (Fernández, 2008, p. 177). Una especie de “aureola social” (Rebón, 2004, p.84) se articula alrededor de las empresas en su apoyo y protección. Estos “brotes de solidaridad” modifican rutinas, cruzan experiencias y así contienen un ingrediente cualitativo inesperado que empuja a los trabajadores fuera de sus límites habituales (Fajn, 2005, p. 131).

La emergencia de redes y relaciones de reciprocidad conforma un reconocimiento social que compone un *proceso de doble mano*, pues el apoyo prestado también *compromete a actuar*, exigiéndose del grupo *asumirse como un actor colectivo*. Moralmente, la empresa ya no le pertenece al patrón. Después de todo lo que han atravesado los trabajadores sienten que les pertenece y toda una “aureola social” lo reafirma una y otra vez: apenas están reapropiándose de lo “suyo”.

La formalización de la cooperativa de trabajo³⁵ simboliza el “desalojo” del empresario y el “momento re-fundacional” de la empresa (García, 2011; Fajn, 2005, p. 68). Para reactivar la producción, los trabajadores, si bien se nutren de vínculos con otros obreros y fracciones sociales, cuentan sólo con la disposición de su propia fuerza de trabajo y su único “capital” son las trayectorias y capacitación laboral previa.

Es un punto de partida para el cual el grupo no está preparado: sin “libros ni recetas”, ensayos previos ni teoría específica que los guíe, se les exigen pruebas de madurez y visión colectiva, *poniendo entonces a prueba* los lazos construidos y *la profundidad de los*

³⁴ Los vecinos proveen alimentos, prestan sus casas para la higiene personal o facilitan el reingreso a la fábrica desde sus propiedades, brindando soportes humanos y simbólicos para superar las desventajas materiales (García, 2011; Fajn, 2005). Ese “refuerzo moral” también funciona por el simple hecho de que un peatón al pasar les aliente: “¡Estamos con Uds.!” (Bayer, 2007, p. 5).

³⁵ La *forma cooperativa* es la única en la legislación argentina que contempla la gestión colectiva y es adoptada por estrictos motivos pragmáticos, como una herramienta jurídica disponible para superar el delicado pasaje de la ocupación hacia la obtención de permisos en juzgados y leyes de expropiación (Ruggeri, 2014a, p. 25 y 115).

aprendizajes incorporados. Un trabajo “menos heroico” que desplaza el “centro de gravedad” desde los fuertes momentos conflictivos hacia una lucha cotidiana menos espectacular pero más profunda y de mayor significación para los trabajadores (Ruggeri, 2014, p. 10 y 74).

El panorama inicial suele ser intimidatorio pues se explota un establecimiento que el propio dueño tenía intenciones de abandonar, ahora en situación de precariedad legal, sin acceso a créditos pero necesitando renegociar deudas antiguas con empresas de servicios (electricidad, gas y telefonía), proveedores o clientes. Una compleja situación que explica la permanencia en el proceso de autogestión de apenas un 50% del plantel existente en el momento previo a la quiebra³⁶ (García, 2011; Rebón, 2004).

Por sobre estas adversidades, la circulación del “saber hacer” y la des-jerarquización de funciones operada durante el protoestado autogestionado debe ahora direccionarse al aprendizaje de los mecanismos de *gestión* de la empresa, los cuales deben ser compartidos entre todos – aunque en diferentes grados –, para configurar una dinámica organizativa de modo objetivo y en una misma dirección, evitando dispersar iniciativas o desaprovechar oportunidades. En suma, se trata de establecer las instancias que habiliten la “autorregulación colectiva” del proceso productivo, como conjunto regular de prácticas que instituyen una forma de organización del trabajo por sobre la disciplina fabril anterior (Calloway, 2016, p.17).

Para habilitar un mínimo de inversión inicial y así comprar algo de materia prima, se reaniman diversas estrategias aprendidas durante el aguante, como salir a pedir dinero en vía pública, en el lugar de trabajo de conocidos, en universidades (algunos docentes les dan apertura para exponer su situación), hacen rifas, festivales de recaudación, etc. También son comunes las prácticas de reciclaje de materiales sobrantes³⁷. Los principales apoyos económicos externos vienen de *otras fábricas y de estrategias establecidas con proveedores y clientes* (Rebón, 2004, p. 87; García, 2011, p. 286).

³⁶ Al iniciarse la recuperación de IMPA, 132 trabajadores estaban suspendidos esperando una solución con el concurso de quiebra, siendo sólo unos 40 los que participan de la primera toma, entre suspendidos y activos (Avalos, 2010, p. 48).

³⁷ En IMPA se ha descubierto un nuevo método de reciclaje de residuos metálicos (“chatarra”), que elevadas a una temperatura exacta se convierten en materia prima (Avalos, 2010). García (2011, p. 310) apunta que en “...todos los casos las cooperativas recurrieron a vender los insumos que quedaban en la fábrica junto a materiales descartables como cartón, vidrio, hierro y desechos varios para poder comprar un mínimo de materia prima.”

Para recomponer la serie de discontinuidades que presenta la cadena productiva, una vez que los trabajadores suelen encontrar el interior de la empresa saqueado y sin mantenimiento, además de la ausencia del personal que no “resistió” al conflicto, los obreros realizan la *rotación* de los puestos de trabajo, reasignando tareas y multiplicando funciones para diversificar las actividades, recalificándolos al aprender varias nuevas tareas³⁸.

Una vez que reanudan parte de la planta surge el próximo desafío: *la comercialización*. Como normalmente son obreros “de planta”, no asumen el problema hasta que este surja, con lo que se puede generar alguna tensión derivada de la delegación de estas funciones a los más solícitos, aunque no necesariamente sean los más capacitados para ello.

Sorteando las dificultades entre prolongados períodos de avances y retrocesos, se llega a alguna estabilidad productiva y legal, reduciendo el margen de incertidumbre, con lo que podemos considerar que la ERT ha *superado el momento inicial* (Lucita, 2013). Aquí se alumbra otro peligro: que la empresa se “descapitalice” a sí misma, si los asociados reparten todo lo recaudado en vez de guardar una parte de los fondos para reinvertirlos en la empresa.

1.2. Alcances de la Autogestión para la clase trabajadora.

Ampliación del empleo y reversión de la pauperización

Si comparamos el punto de inicio con el panorama actual de algunas ERT con cerca de diez años de gestión obrera, tendremos una “imagen cercana a la del milagro” (Ruggeri, 2014a, p. 85). Los trabajadores logran poner en marcha a una empresa vaciada, afrontando una serie de hostilidades sociales y enfrentamientos legislativos, ejecutivos y jurídicos.

La puesta en marcha de la empresa recuperada demuestra que la recuperación de empresas es un exitoso mecanismo para salvaguardar la fuente laboral y crear nuevos puestos de trabajo, revirtiendo así la pauperización tanto del colectivo fundacional del proceso como de aquellos incorporados posteriormente.

Tres cuartas partes de las ERTs logran retiros de bolsillo superiores a la media de su rama, siendo que una cuarta parte ha incrementado significativamente sus ingresos y aportan a la

³⁸ Si bien cada obrero tiene un “sentido de pertenencia” con su puesto, los trabajadores muchas veces participan en varias fases del organigrama de trabajo. A la larga el “déficit operativo” de los comienzos se convierte en una ventaja relativa (Ruggeri, 2014, p. 85).

seguridad social. El promedio global de generación de ingresos en las ERTs también es superior a la media nacional (Rebón y Salgado 2008, p. 15; Saavedra y Rebón, 2006, p. 78). Sobre el promedio de generación de empleo, se crearon entre 11 y 44 nuevos puestos de trabajo por unidad productiva, representando una media de 32% respecto a quienes iniciaron la lucha (García, 2011, p. 296). Como los obreros tienen profunda aversión al despido, la empresa debe estar muy segura de que mantendrá su nivel de actividad, pues una contracción de la demanda, posterior a la incorporación de nuevos trabajadores, significará la rebaja del ingreso de todos³⁹.

La noción del uso social de la empresa – “Fabrica Abierta”

También existen aquellas ERTs que adoptan una noción de “fábrica abierta”, basándose en el sentimiento de que la recuperación de la unidad productiva no se agota en el grupo que establece la autogestión, sino que, valorada la importancia del apoyo recibido, se trata de un servicio a toda la sociedad. Esos trabajadores consideran sus plantas como “extensiones de sus vecindarios” y que las paredes de la fábrica no deben demarcar barreras que separan el trabajo interior de la comunidad exterior, incorporando la participación de la fábrica en los quehaceres del barrio como una parte integral de su razón de ser. Las empresas se vinculan con la comunidad y otros actores sociales en diversos proyectos, como centros culturales, educativos, comunicacionales o de salud, trascendiendo el carácter de un emprendimiento “privado”.

Esa “aplicación del uso social” de la empresa hacia la solidaridad de clase o comunitaria” (Ruggeri, 2014a, p. 107) se orienta a socializar sus medios de producción, al sostener en sus dependencias múltiples actividades no fabriles, para las cuales vecinos, actores y movimientos sociales se sienten convocados. Algunas agrupaciones sociales suelen estar físicamente instaladas en su interior, ofreciendo servicios permanentes a la comunidad. Estos efectos benéficos para el entorno constituyen respuestas emblemáticas de innovación social.

Instalar centros culturales o estudiantiles en empresas conlleva “una racionalidad antieconómica de base”, aunque tenga un *sentido para la viabilidad de la empresa* como

³⁹ En una ocasión, Eduardo Murúa, referente de IMPA, me dijo que hacía ocho meses que la fábrica iba bien financieramente, aumentando un 30% los retiros. Pero, hasta estabilizarse esa mejora de rentabilidad, no querían realizar nuevas incorporaciones aunque exista demanda inmediata para eso (Reunión ordinaria de la UT, 23 de agosto de 2012, Registro de campo).

empresa autogestionada al redoblar su valor social (Vieta, 2009, p. 113). Se las fortalece frente a las amenazas de cierre al sumar fuerzas sociales para presionar a los poderes políticos a mantener la tenencia obrera de la planta, evitando su aislamiento⁴⁰.

Pero esa implicación política que redundaba en la incorporación del factor solidario, no se resume a un acto de caridad ni se debe tan sólo a una deuda moral a ser retribuida. Estas actividades pueden ser ajenas a la lógica de la reproducción económica pero esta “devolución agradecida” de las ERT a la sociedad constituye entonces *una condición de supervivencia* de la empresa a la vez que también realimenta la “aureola social” alrededor de la fábrica, lo que puede llegar a conformar una *incipiente fuerza social* a partir de las distintas organizaciones sociales que convergen en torno a la empresa. “Estos son los procesos profundos que hacen de las ERT un punto de quiebre en la experiencia de lucha de los trabajadores.” (Ruggeri, 2014a, p. 108).

El Sentido del Trabajo en la Autogestión.

La recuperación de empresas también ha creado una *nueva forma de gestión*. Más que “trabajar” se pasa a *habitar la fábrica* (Fernández, 2008, p. 232). Hay una relajación en el ambiente de trabajo, haciendo más agradable el tiempo dentro de la empresa. El *ritmo de trabajo* se vuelve más humano, sin controles tayloristas ni fichaje. Hay ritmos fuertes cuando se necesita para cumplir un encargo, pero los define el conjunto. Los obreros ven positivamente a las “horas extras” como posibilidad de percibir un ingreso extra. Por ejemplo, el presidente de IMPA, M. Castillo, recuerda los viejos tiempos de bonanza al mencionar que “se podía hacer muchas horas extras” (Castillo, 2014).

Estos cambios modifican algunas de las cuestiones consideradas las más irritantes del régimen de trabajo capitalista, principalmente relativas a sus libertades personales, tales como poder tomar mate, charlar, escuchar música, moverse o ir vestidos a su gusto (Ruggeri, 2014a, p. 13 y 87). Los principales cambios valorados son: la “libertad de trabajar sin patrón”,

⁴⁰ Cuenta Oracio Campos, primer presidente de IMPA recuperada, sobre la resistencia a un desalojo: “Y nos hubieran sacado” si no fuera “esa suerte de conseguir gente buena”; fuimos a cortar la Plaza de Mayo, a la Legislatura “y lo llevamos a los del centro cultural, con sus bombos, silbato, todo” (Saavedra y Rebón, 2006, p. 82). En 2011 se había interrumpido el suministro de electricidad en IMPA, debido a una orden de desalojo en su contra y se restableció por intermedio de su Bachillerato Popular, amparándose en una medida cautelar para que no se corte la luz de la escuela allí instalada (Reunión entre organizaciones sociales en apoyo a IMPA, el 18 de abril de 2011, Registro de Campo).

el hecho de la empresa ser un proyecto propio (“es nuestra”), el reparto igualitario, la mejor calidad de lo producido, el compañerismo, la gestión democrática y transparente, y el “trabajo digno”, todos cambios no restringidos a beneficios económicos (Rebón, 2004, p. 84).

Al acompañar la recuperación de las ERT *Mini-Toast* y *Master Cheese* (agosto de 2012 a abril de 2013, Registro de Campo), pude percibir en los obreros aversión en adulterar la calidad de lo producido. Con orgullo muestran la mejor calidad de su producto, enseñándonos como los patrones introducían demasiada levadura en el pan o fécula en la mozzarella. En el caso de *Master Cheese*, el primer dinero excedente fue revertido, pese a la severa situación de escasez material, en la construcción de la pileta de tratamiento de los deshechos, lo que el patrón ignoraba, provocando mal estar con los vecinos por arrojar un fétido deshecho en la calle. Sobre esto, recorrimos el barrio para conversar con los vecinos, recoger sus opiniones sobre la fábrica y explicar el traspaso a la gestión obrera.

Aunque por necesidad, las ERT modifican la *lógica empresarial* puesto que su *finalidad* es *conservar y crear trabajo*. Cuando la acumulación de capitales deja de ser el objetivo, pasando a ser la cobertura de las necesidades sociales para la reproducción de la vida, se está elaborando una *concepción obrera del trabajo*, de “para qué sirve el trabajo”, privilegiando “una idea a escala humana de la empresa”, que si bien en el mercado significa una “desventaja estratégica frente al capital” resignifica el *sentido del trabajo* (Ruggeri, 2014a, p. 106).

Por la *eliminación del costo empresario* se descubre cuánto dinero sobraba una vez pagados los salarios⁴¹ (Fajn, 2005, p. 69). Los trabajadores también desbaratan la *concepción de pérdida* para el capitalista: el empresario considera que su empresa “no es rentable” si la rentabilidad es menor que la esperada, aunque siga extrayendo plusvalía⁴². Además, lo que antes era visto como “costo laboral” aparece ahora como inversión en calidad de vida, disminuyendo accidentes y mejorando el ambiente laboral (Rebón y Saavedra, 2006, p. 70).

Las ERTs conforman una “racionalidad económica” diferente tanto de la empresa capitalista tradicional como de la vieja forma cooperativa. “La clase trabajadora argentina ha generado así un hecho de transformación social, económica y cultural, casi sin darse cuenta de ello” (Ruggeri, 2014a, p. 116). Consideradas en su conjunto, podemos apreciar que todo

⁴¹ Un relato corriente entre los referentes de ERTs indica que trabajando solo tres meses se pagaba todo el salario de un año (Conversación con E. Múrua y M. Castillo, agosto de 2013, Registro de campo).

⁴² Un trabajador así lo explica: “...el patrón gana \$10, y cuando gana \$9 dice que tiene pérdida y cierra, porque no es competitiva; la cooperativa no. Cuando gana \$1, se reparte entre los compañeros.” (Rebón, 2004, p. 99).

un sector de la economía argentina está autogestionado. Siendo un “polo autogestionario” mayor, la recuperación de empresas se presenta como una *alternativa político-económica*.

Este fenómeno está instituyendo un “sistema socio-productivo basado en la *cooperación social*, en la *autonomía* y en la *horizontalidad*” que cuestiona la utilidad de la función empresarial y corroe el imaginario fundado en las jerarquías ocupacionales y salariales (García, 2011, p. 346). Las ERTs evidencian a los movimientos populares que las fracturas del *status quo* son posibles y por esto su impacto social posee dimensiones simbólicas de magnitud aún mayor que su potencia económica (Di Marco y Palomino, 2003, p. 125).

La recuperación como repertorio de la clase trabajadora: el Disciplinamiento Patronal

Las ERTs proporcionan a los trabajadores una nueva herramienta de presión frente a los empresarios, fortaleciendo al sector asalariado en sus relaciones de fuerza con el sector patronal. La recuperación se ha instalado en la “*caja de herramientas*” cultural de la clase trabajadora argentina, para enfrentar la vulneración de la relación salarial, maniobras de vaciamiento y superar de forma exitosa el cierre empresarial⁴³ (Saavedra y Rebón 2006, p. 273).

Como una forma de conservación de la fuente laboral, esas experiencias logran disciplinar a aquellos empresarios que incumplen las obligaciones laborales o abandonan sus unidades productivas. (Davolos y Perelman, 2005 p. 199; García, 2011, p. 143 y 298). La capacidad de auto-organización de los trabajadores para la recuperación de empresas en la Argentina se ha constituido en una forma de *disciplinamiento patronal*, pues en caso de maniobras contra las condiciones de la relación salarial o de cierre empresarial, sobre el patrón se agita un fantasma: que el derecho al trabajo subsuma al derecho de propiedad.

La identidad del obrero autogestionado también pone en crisis las prácticas gremiales que *reducen el trabajador al asalariado*, pues esa figura incomoda del trabajador sin patrón se sitúa fuera del modelo tradicional, señalándole su “agotamiento”. La proliferación de ERTs

⁴³ Las ERTs, recuperadas entre 2010 y 2014 muestran (Programa Facultad Abierta, 2014) que la recuperación se instaló como un repertorio de la clase obrera argentina: pese el aumento de las dificultades jurídicas y la morosidad estatal, están superando más rápidamente el punto de partida.

viene impulsando algunos a repensar su rol frente a esos fenómenos⁴⁴ (Ruggeri, 2014b, p. 53).

1.3. Tensiones sobre las ERTs. Reversibilidad Vs. Consolidación de la autogestión.

Destacamos tres tensiones que atraviesan los trabajadores e inciden en el proceso formativo de la autogestión. Con “*tensión*” nos referimos a la *presencia de criterios antagónicos que coexisten* en la dinámica del colectivo, sin que se llegue a optar por una de las posiciones existente: antes que resolverse, tienen la “particularidad de *insistir*” (Fernández, 2008, p. 130).

Cooperación Interna Vs. Competencia Externa

Una permanente tensión que enfrentan las ERTs se manifiesta en el *antagonismo entre su lógica cooperativa interna y la lógica competitiva del mercado externo*. Aunque no se identifiquen con relaciones de tipo capitalista los obreros están inmersos en ellas, ya que el intercambio que establecen con la sociedad es predominantemente mercantil. Así, una modalidad productiva basada en “valores de reciprocidad” entra en colisión con las condiciones del mercado capitalista: una situación de “subordinación al mercado” que limita su autonomía interna⁴⁵.

Aunque podemos considerar que al interior de las ERTs “se suprime la oposición entre capital y trabajo” a partir de esa su modalidad de “parlamentarismo endógeno”, ellas sufren los efectos exógenos del sistema capitalista, una vez que el mercado se impone sobre el *modus operandi* del trabajador asociado (Vieitez, 2013, p. 176). Así, la forma cooperativa está sumergida en una contradicción básica: una modalidad productiva basada en valores de *reciprocidad, distribución y cooperación solidaria*, que durante su desarrollo entra en tensión con las condiciones que le exige su participación en el mercado capitalista. La “invasión del mercado” y sus “...formas culturales es interiorizada en la cooperativa y se instala durante su crecimiento (Malo citado en García, 2011, p. 87).

⁴⁴ Los nuevos casos reciben más apoyo de los sindicatos, por ejemplo accediendo a su obra social. Ellos están actualmente presentes en 87% de las ERT, superando largamente la media nacional que es del 37%, si bien apenas la mitad les atribuya algún papel positivo (Ruggeri, 2014a, p. 19 a 68).

⁴⁵ En una ocasión (Reunión del Programa Facultad Abierta, 23 de mayo de 2012, Registro de campo), una referente de la clínica cardiovascular recuperada *IMECC* menciona que son una cooperativa “para adentro”, entre ellos, pero “para afuera” son “una empresa más”.

La autogestión dentro del marco capitalista corre el riesgo de perder el “espíritu colectivo” si no logra mantener la democracia interna siendo económicamente eficaces. Su desafío es articular el “vector de racionalización” de la lógica empresarial manteniendo su lógica solidaria: recuperar la rentabilidad de la empresa sin fomentar jerarquías internas o viejas formas de regulación que pueden dar lugar a nuevas sumisiones (Fajn, 2005, p. 69; Rebón, 2004, p. 103). Una tensión entre “horizontalidad-democracia directa” y “verticalidad-representación” (Fernández, 2008, p. 130), marcada por la necesidad de democracia y alguna normalización cotidiana, dentro de su precariedad y escaso tiempo de formación.

Esa presión impacta sobre los tiempos de trabajo, la rentabilidad, la capacidad de tomar decisiones estratégicas y, en ocasiones, sobre las normas de funcionamiento interno. [...] Hasta qué punto la presión del mercado logra conformar tendencias capitalistas dentro de las ERT está por verse. [...] Por ahora, este problema se mantiene ‘encapsulado’ (Ruggeri, 2014a, p. 84).

En cada decisión se pone en juego la alternativa entre “radicalizar la autogestión o reinstalar lógicas del mercado”. Como postergan el debate sobre sus diferencias políticas, ellas suelen actualizarse frente a cada decisión a tomar. La *autogestión* encuentra su límite cuando las *decisiones estratégicas* pasan a *tomarse fuera* de la fábrica: tener los tiempos y los resultados a “medida del cliente” significa que el patrón pasa a estar fuera de la planta. La pérdida de la autonomía puede surgir mediante el sometimiento a un empresario (“*tener un patrón afuera*”, en lenguaje nativo). Eso puede ocurrir por la “...tercerización de la producción en manos de un capitalista externo a la empresa, que aporta materia prima e insumos y paga un precio fijo por el producto final.”⁴⁶ (Ruggeri, 2014a, p. 27 y 193).

Además, el modelo asambleario cambia las funciones del Consejo directivo, instrumentando delegaciones controlables y transparencia de la información (Fajn, 2005, p. 69). Pocas ERTs dejan el grueso de las decisiones a los consejos administrativos. En la abrumadora mayoría la asamblea es el organismo fundamental y el Consejo es un organismo ejecutivo sometido a ella y restringido a decisiones operativas cotidianas de carácter práctico (Programa Facultad Abierta, 2014b, p. 89). Así, la situación exige innovar la función del

⁴⁶ El trabajo a “*façon*” significa que el cliente provee la materia prima, definiendo precios y plazos de entrega (Fajn, 2005). El trabajo a *façon* o la comercialización en manos del empresario es considerada una “etapa transitoria” cuando adoptada, pero merma la autogestión si se prolonga, pues con eso los obreros van eludiendo continuamente el aprendizaje de las tareas de gestión (Ruggeri, 2014a, p. 72).

“*managment*”, por ser dirigido en forma colectiva, sin esquivar las tratativas con clientes y proveedores capitalistas. Las dificultades logísticas que esto ocasiona son otro costo más a asumir, lo que refuerza su inserción en el mercado en inferioridad de condiciones.

El “Estado de Urgencias”

Otra tensión que atraviesa el conjunto de las ERTs son los diversos y constantes *problemas* que aparecen en el cotidiano de la producción – los tiempos de deliberación operan sobre la inmediatez de los imprevistos a resolver a la orden del día. Todas las dificultades deben enfrentarse simultáneamente: aprender administración mientras se recompone una empresa en quiebra, marcha en paralelo a la expectativa de que los ingresos pueden no ser suficientes para cubrir las necesidades. A esto se suma la imposición de adelantar el pago (“pago al contado”) para que se les entreguen la materia prima solicitada. También se les exige una doble atención, de concentrarse en la producción e involucrarse en el accionar político. Algunas veces, se necesita que se movilice la totalidad de los obreros para afrontar actividades político-jurídicas no directamente relacionadas al proceso productivo.

Así, la mayoría de las recuperadas se encuentran en un “*estado de urgencias*” en el que las decisiones se toman “...sobre la marcha, sin tiempo para deliberaciones más extensas. Vivir permanentemente en *estrategias de supervivencia* supone no solo un cotidiano de excesiva actualidad que se consume en el día de hoy sino también un vivir, pensar y sentir desde una *lógica del instante*.” (Fernández, 2008, p. 91). Discutir objetivos a largo plazo se convierte en un lujo que además podría poner en riesgo la cohesión del grupo: el objetivo común de mantener la fábrica oblitera las diferencias internas para impedir que se fracture la unidad del colectivo. Sin embargo, esto inhibe la formación de una visión compartida de empresa y una mayor sistematización de sus demandas políticas, lo que fomenta la perpetuación de cierta individualidad entre los trabajadores, ya que permite que cada cual siga “ilusionando lo suyo”. Así, la autogestión se conforma como una “economía de la resistencia” atravesada por múltiples tensiones⁴⁷.

⁴⁷ En IMPA se dice que para personajes externos a la empresa se la presenta como un “paraíso de la revolución”, mientras en la realidad cada ERT es una “trinchera” de resistencia en asedio constante (Castillo, 2011, entrevista del autor). Una situación ilustrada con la metáfora del “sitio militar” (Robledo citado en Avalos, 2010, p. 85; Murúa, 2011b, p. 165).

Dentro de cada “isla de autogestión” se tensionan los diferentes niveles de compromiso interno y los conflictos latentes entre horizontalidad/verticalidad, la rotación/cristalización de los puestos de trabajo y la manera de la regulación interna por la formalización de estatutos o por el sentido de pertenencia al proyecto grupal. Problemas inmediatos como retiros, la incorporación de nuevos trabajadores o puntuales problemas entre los asociados, suelen ocupar la totalidad del temario de las reuniones, soslayando debates de fondo (Ruggeri, 2014a, p. 188). La “agenda cotidiana” impone los temas de debate y la necesidad de renovar las “credenciales de la lucha” persisten todos los días.

Respecto a esas dificultades de planeamiento, debemos subrayar que los obreros muchas veces no consideran como “trabajo” propiamente dicho a ciertas tareas no manuales (Fajn, 2005, p. 141). Es decir, consideran el trabajo fuera de la maquina como algo no-productivo, superfluo, encajándolo también como un mero “costo patronal”. Cuando inician la producción suelen pensar que conocen el trabajo y tienden a creer que “lo único que se necesita es producir”. Eso “...trae aparejado un convencimiento de que los problemas técnicos pueden solucionarse con la sola experiencia [...] simplificando la cuestión de la gestión.” (Ruggeri, 2014a, p. 85 y 105). Al superar dificultades de ventas y contabilidad sobre la marcha, se crea una situación en que se “*produce sin gestionar*”. Es frecuente la afirmación de que “los trabajadores podemos solos”: un discurso ajustado para los momentos de conflicto para reafirmar el derecho a la defensa de los puestos de trabajo, pero este suele trascenderse hacia el rechazo a intervenciones de técnicos y especialistas.

La Subjetividad Asalariada Reminiscente

En el proceso de recuperación de empresas emerge una ambivalencia: la intención de *conservar la condición asalariada exigirá redefinirla*. Para conservar su fuente de trabajo, los obreros no vuelven a la vieja situación asalariada, sino que se convierten en trabajadores autogestionados. La propuesta inicial de mantener la identidad de obrero asalariado demanda apropiarse en autogestión de los medios de producción. El procesamiento de esa ambigüedad contenida en la obligatoriedad de redefinir su identidad, mientras se intentaba reproducirla se opera con diferentes intensidades individuales. Muchos ex asalariados no logran trascender sus “identidades heredadas” y siguen pensando en términos y objetivos de asalariados (Rebón, 2006, p. 272). Incluso trabajando como si siguiera existiendo el patrón.

Ellos reproducen “...el mismo tipo de estratificación y relaciones que tenían como asalariados: cumplen un horario, esperan instrucciones y se limitan a realizar prácticamente las mismas tareas realizadas en su condición de asalariados (Davolos y Perelman, 2005, p. 204). Su intención se concentra en volver a los mejores momentos de la vida bajo relación de dependencia, una ambición limitada a esos “ideales del asalariado” (Ruggeri, 2014a, p. 99). La antigua “institución fabril” sigue fundamentando sus condiciones subjetivas, en sus formas de trabajar, de relacionarse y sus modalidades de reclamo frente a la patronal (García, 2011, p. 110).

En la recuperación existe una diferencia en el cambio subjetivo operado en cada persona, verificable en los distintos grados de compromiso asumido, permitiéndonos diferenciar entre los que postergan su vida privada y los que quieren solo un retiro monetario. Mientras a unos los toma el entusiasmo y el sacrificio, otros mantienen “actitudes tradicionales” de la vieja fábrica vertical que los “adiestraba a restringirse sólo a su trabajo” (Fernández, 2008, p. 166). Eso evidencia persistentes *resabios de una subjetividad asalariada entre los trabajadores de las empresas recuperadas*⁴⁸.

Los que siguen pensando como asalariados perpetran algunas acciones individuales que atentan contra el colectivo de trabajo, tales como la falta de puntualidad y el ausentismo. En ciertos casos esto puede llegar a cesar la reciprocidad, cuando unos aprovechan para no trabajar esperando que otros lo hagan por ellos⁴⁹. Suelen también repetirse conductas “antipatronales”, como pequeños sabotajes cotidianos, tal como hurtos, la pérdida de tiempo, el desperdicio de material, etc.⁵⁰.

⁴⁸ En el lenguaje nativo se designa esa conducta por cumplir sólo las funciones de su puesto como “escondarse detrás de la maquina”. Los administradores indican la necesidad de rotación en la gestión, pero muchos no están dispuestos a asumir esa responsabilidad (Davolos y Perelman, 2005, p. 205). La escasa participación de muchos conlleva el riesgo de la jerarquización, ya que la falta de compromiso de unos puede fácilmente llevar a la burocratización de los otros (Ruggeri, 2014a, p. 91). La “fuerza homogeneizante” de la “amenaza común” en el conflicto, suele debilitarse en los momentos de estabilidad (Rebón, 2004, p. 42).

⁴⁹ “No es difícil escuchar la queja: ‘*hay algunos –los menos– que se hacen los vivos cuando no tienen mucho trabajo y no se fijan en ayudar a los que están llenos de cosas que hacer [...] se creen que las cosas son como antes, no se dieron cuenta de que ya no hay más patrón*.’” (Trabajador citado por García, 2011, p. 234). También pude escuchar, en ese sentido, la exclamación de un referente de la ERT “Global” (una fábrica de globos): “Hay siempre quien pone ‘palos en la rueda’. Siempre hay uno que se está aprovechando (Reunión del MNER en la ERT “Global”, 8 de julio del 2013, Registro de Campo).

⁵⁰ Sobre la sustracción de materiales, dice Mario Barrios de la UST: “Siete años de recuperación y hay compañeros que siguen afanando papel higiénico... Antes afanaban tinta... No se dan cuenta que se roban a sí mismos ahora. Si ‘Techint’ llega hoy y dice que hay que dejar la cooperativa para tomar jubilación, la mitad se va con ‘Techint’. [...] Todos ganan igual, pero se cuestiona eso. Ni todos tienen la misma capacidad de militar también. A los trabajadores les cuesta juntar: ‘¡Ese es muy de izquierda, ese es muy de derecha!’, etc.’, mientras

La ausencia de valores comunes puede llevar a la búsqueda de autonomía individual que obstaculiza la cooperación, formando “sub-grupos” que tienen como único objetivo la mejora de sus ingresos, dificultado el funcionamiento de las asambleas. (García, 2011, p. 235; Saavedra y Rebón, 2006, p. 73). Normalmente los trabajadores que más airadamente reaccionan frente a una reducción de ingresos son los mismos que se callan en las asambleas y son partidarios de no invertir y repartirse los excedentes, ajenos a la responsabilidad que implica gestionar una empresa. La reproducción de conductas de resistencia frente a la explotación en una situación autogestionada, constituye un “boicot” a la gestión colectiva.

Como las tareas de gestión implican un “tiempo institucional” – tal como aprender las tramitaciones frente a otras empresas u organismos estatales –, así como disponibilidad para el “tiempo político” – reuniones internas, con otras ERTs o actores políticos –, terminan siendo asumidas por los trabajadores más involucrados, principalmente aquellos más reivindicativos en los tiempos de conflictividad (Davolos y Perelman, 2005). Normalmente, las personas que acceden a los Consejos de dirección no desempeñaban ese puesto en la vieja empresa. Son trabajadores de planta, que se destacaron por su capacidad representativa durante el conflicto. La función directiva es, entonces, adquirida por merecimiento, por el compromiso y sacrificio demostrado en las asambleas o durante el conflicto. Formados en la lucha, estos trabajadores están en constante evaluación por los demás⁵¹.

Así vemos que la *forma operante de llenar los puestos de dirección* en las ERTs consiste en reproducir la vieja dirección por la “gestión de cuadros” del *estilo sindical* (Rebón y Salgado, 2008, p. 6). “En estas cooperativas, de poder diluido, el mando tiende a pasar a trabajadores con talento político, lo cual no garantiza en modo alguno su capacidad como administradores.” (García, 2011, p. 312). Como los modelos heredados de los antiguos gremios influyen en la conformación de la dirección, existe una propensión a identificar lo

los patrones están unidos por intereses comunes.” (Reunión del Programa Facultad Abierta, octubre de 2011, Registro de campo). También pude presenciar un episodio en IMPA de desaparición de materiales. Se procedió a poner una cinta de seguridad en el portón principal como una medida moral para hacer reflexionar al culpable, y se pasó una planilla para que las organizaciones indicaran sus miembros. Todas medidas simbólicas, sin un efecto práctico estricto. E. Murúa me ha mencionado sobre esa ocasión, enojado, que muchos obreros “no quieren saber más que de su bolsillo, apenas eso y no más.” (Reunión ordinaria de la UT, 2 de noviembre de 2012, Registro de campo).

⁵¹ Objetivamente, como los consejeros son los responsables por la calidad y la puntualidad de lo producido (incluyendo a penosos trámites burocráticos), eso implica una mayor carga de trabajo: más que un privilegio es una pesada responsabilidad, que se asume con sentido de sacrificio.

que puede ser apenas una mala gestión como si fueran conductas patronales de los administradores. Algunos llegan a visualizar a los que tienen esas responsabilidades como patrones (Fajn, 2005, p. 135). Estos se consideran como asalariados que simplemente “...ejercen sus derechos frente a quienes toman las decisiones, identificándolos con una nueva patronal. [...] Se les adjudica a la conducción, por ellos mismos elegida, el papel del patrón y se les hace el mismo tipo de reclamos, que por eso llamamos ‘sindicales’...” (Ruggeri, 2014a, p. 92). La reproducción de esa pauta de conducta ‘sindical’, aun cuando no hay un patrón, es otra evidencia de una subjetividad asalariada reminiscente⁵².

Como las tareas de comercialización y las alianzas políticas las asumen los individuos más dinámicos, estos están más propensos a adquirir una “visión de conjunto” sobre las empresas recuperadas y de la política en general, pues pasan a negociar políticamente y a relacionarse con otros organismos, volcándose más “al afuera” de la empresa: “Se va ampliando su horizonte simbólico y esto los vuelve más imaginativos; pero también más preocupados...” (Fernández, 2008, p. 188). Adquieren conciencia sobre la multiplicidad de variables que afectan a su situación y tienen por tanto que aprender a manejar esa complejidad. Se los identifica como *referentes* de cada ERT, quienes se exponen al exterior de la empresa y piensan problemas más allá del proceso productivo. Esto profundiza el “intenso desequilibrio” existente entre los que no superan un “estadio corporativo”, primando por su bienestar individual, y los que se comprenden como *actores políticos*, resignifican su situación como asalariados y persiguen “cambios políticos más trascendentes” (Fajn, 2005, p. 97; Rebón, 2006, p. 272).

La creación de nuevos puestos de trabajo también aparece como un factor problemático para la autogestión, pues los recién incorporados pueden reproducir la misma conducta asalariada que hemos descripto, por no haber atravesado los procesos formativos previos. Esto puede fomentar la emergencia de conflictos de tipo “sindical” si los nuevos miembros toman a los fundadores como una especie de patronal. Aumenta el riesgo cuando la cantidad

⁵² Sobre esa identificación de los administradores como una patronal, pude percibir que en IMPA la antigua sala de los jefes, curiosamente bautizada de “La Negrita”, seguía sin utilidad aunque muy bien conservada. Eduardo Murúa me comentó que no saben “qué hacer con ella” y admite que “no se la toca” por la “carga” que conlleva de la gestión anterior (Reunión sobre la Tecnicatura de Economía Social y Solidaria, 19 de diciembre de 2011, Registro de campo). Durante las primeras recuperaciones fomentadas por la UOM-Quilmes, los trabajadores entraron en enfrentamiento con el sindicato por identificarlo con el rol patronal porque se encargaba de las cuestiones administrativas en esas empresas (Davolos y Perelman, 2005, p. 201).

de incorporados supera a la de los fundadores. Hay una tensión sobre la forma de integración de los nuevos miembros *en condiciones de igualdad* a los fundadores⁵³ (Rebón, 2004, p. 102).

Podemos percibir que la persistencia de resabios de una subjetividad asalariada se interpone por diversas maneras al desarrollo de la autogestión. En cada ERT existe una tensión entre una “subjetividad asalariada” reminiscente y una “subjetividad autogestionada” en formación. La primera “frena” a la segunda. Cuando surgen problemas en la gestión, sobre todo que afecte a los retiros individuales, suelen desatarse disputas internas en las que una parte del colectivo recupera sus tradiciones sindicales de reclamo que usaban en contra de la patronal. Así, muchas veces la autogestión en estado naciente, en vez de desarrollarse, se encuentra limitada a gestionar estos conflictos, pues una parte no asume integralmente los compromisos que exige la autogestión, en sus aspectos dentro y fuera de la empresa.

De lo expuesto, podemos señalar que la desaparición del patrón no necesariamente asegura un colectivo consciente de su papel en la gestión como su reemplazo. Por los diversos factores que mencionamos, se perpetúa una situación de disputa entre la consolidación de la autogestión y la reversión de la empresa a los antiguos moldes jerárquicos. Esto se debe a que la puja entre estrategias formativas del capital y del trabajo permanece aún después de estabilizada alguna rentabilidad bajo autogestión⁵⁴.

La forma como cada ERT enfrenta estas tensiones depende de la calidad del vínculo entre el grupo que protagoniza la recuperación, la cual está condicionada a su vez, por el desarrollo de las mediaciones pedagógicas establecidas en este proceso de disputa entre las estrategias del capital y del trabajo, que analizaremos en detalle a continuación.

⁵³ Pude presenciar relatos en este sentido durante los conflictos judiciales de IMPA y del Hotel Bauen en 2011. En IMPA, me comentó E. Murúa (2011, entrevista del autor) que el conflicto fue útil para superar divisiones internas que se venían dando. En el Hotel Bauen una referente del grupo fundador se quejaba que los “nuevos” se portaban como asalariados frente a alguna reducción de los retiros, alegando que “trabajaban por plata”. Pero, al instalarse un conflicto judicial tras un orden de desalojo, la organización de las tareas de resistencia funcionó como un factor para igualar a todos y postergar las diferencias, revirtiendo la situación anterior. Otro referentes del Bauen, Federico, se mostraba contento al percibir que el conflicto sirvió para que los recién incorporados “también se sientan dueños” de la cooperativa (Reuniones en el Bauen, 11, 12 y 13 de julio de 2011, Registro de campo). Para que el esfuerzo pasado no termine invalidado, debido a la incompreensión de los “nuevos” sobre las dificultades que pasaron los “fundadores”, los trabajadores privilegian la incorporación de familiares, conocidos o ex trabajadores (Ruggeri, 2014a, p. 97).

⁵⁴ Algunos autores (Cita; Rebón, 2004; Ruggeri, 2014a) identifican una relación entre el nivel de conflictividad atravesado por los trabajadores y el nivel de horizontalidad alcanzado en la autogestión: a una mayor conflictividad, más consolidada la “igualación” sentida y los mecanismos participativos; a una menor conflictividad más fuerte la tendencia a reproducir viejas jerarquías internas.

Capítulo 2. Estrategias Formativas en la Recuperación de Empresa

Introducción.

En el primer Capítulo de la Tesis analizamos las etapas del proceso formativo que culmina en la reconversión de unidades productivas en riesgo de cierre. La alternativa de la recuperación existe en empresas que logran conformar un núcleo de obreros dispuestos a romper con la resignación – dispositivo de disciplinamiento corriente en la época neoliberal – formulando “prácticas inventivas” que hacen funcionar “mecanismos de reciprocidad” capaces de crear una “solidaridad alternativa” entre los trabajadores. Se trata de resaltar en el grupo la oposición entre “desempleo/recuperación”, para hacer prevalecer la percepción de que la solución a la desafiliación social está en re-apropiarse de manera colectiva de su experiencia laboral y de los recursos necesarios para gestionar su unidad productiva, insertarse en el mercado y negociar con las jurisdicciones estatales (García, 2001, p. 38).

El núcleo fundante de la recuperación despliega sus estrategias de formación que se ponen en disputa con las lógicas disciplinarias de la patronal, desarticulando los mandatos de la (auto)culpabilización y la resignación al desempleo. Entre cada etapa del conflicto que atraviesan los trabajadores se interponen mediaciones de carácter pedagógico⁵⁵ (Figari, 2013a), con el propósito de orientar los cuestionamientos y condensar instrucciones que posibiliten la hegemonía de las estrategias del trabajo por sobre las del capital.

En este segundo capítulo, analizamos cómo se da la emergencia de un “núcleo reivindicativo” entre los trabajadores que asume la responsabilidad de iniciar el proceso formativo y ejerce un rol protagónico en él. Ese rol consiste en desempeñar una doble función: articular los repertorios de acción disponibles entre los trabajadores y direccionar la producción de sentido que impera en el grupo hacia la autogestión. Elucidaremos también los contenidos de las estrategias formativas que se ponen en disputa entre los dos lados del conflicto, para entonces sistematizar nuestra propuesta de un “circuito pedagógico de la recuperación” en un modelo esquemático.

⁵⁵ La mediación pedagógica es la intermediación que se hace entre las personas participantes de un proceso de aprendizaje y los contenidos involucrados en él, con la finalidad de fomentar el sentido aprendiente en el desarrollo de un problema dentro de una situación dada (Hernández y Flores, 2012).

Desde nuestro punto de vista situado en IMPA, debemos considerar las indicaciones sobre la importancia de las “*organizaciones previas*” a la quiebra de la empresa y la incidencia de ciertos repertorios de acción rescatados de experiencias acumuladas principalmente por obreros con más nítida identidad de clase y sentido de pertenencia al movimiento obrero, tal como se tiene registro de relatos proferidos en ese sentido por referentes de IMPA, Bauen y Chilavert (Castillo, 2011 y Murúa, 2011, entrevistas del autor; Conversación con Plácido en Chilavert, el 19 de abril de 2013, en ocasión del lanzamiento de los “Cuadernos para la Autogestión” del Programa Facultad Abierta; Conversaciones con Federico en el Bauen, el 19 de julio de 2011 durante reuniones de la campaña “Expropie Ya”, Registros de campo). Ellos tratan de destacar que las articulaciones previas a la quiebra constituyen un eslabón decisivo para el éxito de la recuperación, pues conforman un vector central para canalizar la conformación grupal hacia la solución autogestionada. En este sentido, mencionan diversos casos de empresas que no se recuperaron debido, en su visión, a la ausencia o desplazamiento de un núcleo más decidido a una acción directa.

Para fundamentar la narrativa presentada a continuación, consideraremos los casos de las ERTs IMPA y “La Toma” (ex Hipermercado Tigre), a partir de las entrevistas realizadas por el autor con Marcelo Castillo, presidente de IMPA, y con E. Murúa, así como sus entrevistas publicadas en las revistas del Museo IMPA (Castillo, 2014, Murúa, 2013a, Campos, 2011), en las cuales también encontramos relatos de Oracio Campos, considerado el “presidente histórico” de IMPA, ya jubilado. Respecto a la recuperación del Hipermercado “Tigre” prestamos especial atención a la crónica presentada por Julia Soul (2013), una vez que la autora combina la investigación con la participación en el grupo organizador del Centro Cultural (CC) instalado al interior de esa ERT (CC “La Toma”).

1. Las organizaciones previas a la quiebra de la empresa: el “núcleo reivindicativo” mediador de las estrategias de formación del trabajo

Las organizaciones previas a la quiebra de la empresa tienen inicio cuando un núcleo de trabajadores más “cuestionadores” empieza a contradecir el discurso emanado desde la patronal sobre la necesidad de “ponerle el hombro a la empresa”. El embrión de este “*núcleo reivindicativo*” se conforma entre aquellas personas que se reconocen mutuamente sea por la percepción de compartir una identidad obrera o por experiencias previas similares. Otros

indicios que hacen germinar a este grupo inicial son evidencias del vaciamiento y los incumplimientos laborales⁵⁶. “Será este colectivo reivindicativo el sujeto que lleva adelante las prácticas tendientes a la materialización de la reivindicación.” (Soul, 2013, p. 65 a 69).

Al buscar alguna mediación del conflicto, advirtiendo a los demás sobre los síntomas del *vaciamiento* y sus proyecciones sobre la posibilidad de quiebra, este núcleo reivindicativo abre el circuito del proceso formativo. Difunde un sentido clasista sobre los acontecimientos, desarticulando el individualismo imperante al desestimar la resignación como única salida posible en esa situación. Aunque inconstantes y dispersas en este momento, estas actitudes son fundamentales en la medida que tienden a “romper y desgarrar” aquellas redes de relaciones previamente establecidas entre trabajadores y patronal⁵⁷. En el interior de este núcleo reivindicativo las inquietudes provenientes de la escasez de repertorios de acción no son imperantes, primando la percepción de que la solución está contenida en la unidad de los trabajadores.

La vertiginosidad de los acontecimientos también les empuja a relegar sus dudas y miedos.

Hablábamos de la mala situación [...] y ver qué alternativas teníamos. [...] y decían que vamos a tratar de cambiar. Bueno, ahí es que no sabíamos cómo hacerlo. [...] si bien existía una convicción en la acción para la búsqueda de soluciones, hacía falta un ‘saber hacer qué hacer’ que llegó de manera inesperada. (Castillo, 2014, p. 51).

Durante un largo periodo persiste la resistencia en la mayoría, fundamentada en la creencia de una posible mejora en la situación de la empresa o en una solución individual, evaluando sus chances de conseguir otro trabajo (con lo que se enfrentan a la posibilidad de vivir de “changas”), o con actos de resistencia individual tales como el ausentismo o contestarle mal a los encargados (Soul, 2013, p. 66). Pese a los episodios de humillación, las prácticas del colectivo reivindicativo circulan en el ambiente de la empresa y se hacen perceptibles, pero no aglutinan a los demás sino apenas lentamente, como a cuentagotas⁵⁸.

⁵⁶ En IMPA una trabajadora descubre la inexistencia de aportes jubilatorios y otra la intención del Consejo Directivo en abrir una empresa privada, posterior a una eventual quiebra (la existencia de un registro en nombre de “IMPA S.A.”).

⁵⁷ Oracio Campos narra así su inserción en el núcleo combativo: “...un día un compañero de aquí pasa y me dice: “¡Hola Campitos! ¿Sabés que estamos organizando algo? Mañana vamos a ir hablar con un abogado porque esto ya lo están por cerrar...” (Avalos, 2010, p. 37).

⁵⁸ En el Hipermercado Tigre durante un largo período la estrategia disruptiva “rodeó pero no penetró” la mayoría de los trabajadores: “...aun cuando las condiciones empeoraban día a día las prácticas de los trabajadores no trascendían hacia la acción colectiva.” La parte insultante de la contienda se ilustra aquí por la entrega, en vez

El equilibrio en la disputa por la interpretación de los acontecimientos y la correspondiente proyección respecto a lo que puede suceder en el porvenir, tiende a desplazarse en favor del núcleo reivindicativo a partir de las crisis terminales que se abaten sobre la empresa, ilustradas principalmente por la “convocatoria de acreedores”. Para afianzar su hegemonía interna, este grupo más reivindicativo suele utilizarse de la autoridad moral o la reputación de algún agente externo, como un abogado o un militante gremial⁵⁹.

La ocupación, como primera medida colectiva puesta en práctica organizadamente, simboliza un instante en el que el grupo reivindicativo adquiere cierta hegemonía frente a la totalidad de los trabajadores. Una hegemonía restringida a la “proactividad funcional” para impedir un cierre fraudulento en el caso del Hipermercado Tigre, o de IMPA para forzar cambios en el Consejo administrativo.

La disfuncionalidad comunicacional de los jefes jerárquicos, los legítimos receptores del reclamo, que están ausentes en el caso del Hipermercado Tigre y en el caso de IMPA demuestran una desmesurada soberbia, fortalece la unidad del grupo en la necesidad de superar las adversidades que aparecen. En IMPA, el Consejo directivo decide dejar la fábrica a los trabajadores, previendo que tras su fracaso en la gestión luego serían convocados para reasumirla. En ese momento, Oracio Campos recuerda haber hablado con sus pares: “... [Vamos a] mostrar a esta gente que nosotros, *los negros*, también somos capaces de manejar una empresa.” (Campos, 2013, p. 40).

La igualación resultante del protoestado autogestivo conforma las condiciones que permiten a los más combativos asumir la conducción pedagógica del proceso, dirigiendo la

de los salarios, de vales y mercancías a precio de góndola. (Soul, 2013, p. 70-2). El colectivo reivindicativo en un principio suele reunirse en el interior de la empresa, pero luego pasan a reunirse con más frecuencia afuera de sus instalaciones. En el caso de IMPA, cuenta Castillo (2013, p. 50) que seis o siete personas se reunían en el Sector de Mecánica, para luego reunir con cierta periodicidad un grupo más numeroso en un café cercano. En el caso de Zanón el colectivo más reivindicativo llega a organizar un campeonato de fútbol entre los trabajadores para aglutinarlos en un espacio sin vigilancias de gerentes y patronal (Molina, V. y Ardito, E., 2008).

⁵⁹ En IMPA, este rol lo cumple el abogado (hoy juez) Roberto Gallardo, quien corrobora la perspectiva del cierre como una maniobra para abrir otra empresa en su lugar y la necesidad de materializar una reivindicación contra la falta de aportes jubilatorios. Cuando el grupo reivindicativo adquiere cierto volumen, Gallardo organiza una reunión en la CTA en la que los obreros conocen a E. Murúa, que por ese entonces ya había participado de intentos de recuperación frustrados por el cobro de parte de las indemnizaciones (Murúa, 2011b; Avalos, 2010). En el Hipermercado Tigre, un grupo de trabajadores con experiencia acumulada en la cooperativa de consumo “Hogar Obrero” organiza la primera ocupación, mientras integrantes del gremio mercantil recomiendan a los trabajadores “evitar traspasar la frontera hacia la exclusión y marginalidad” (Soul, 2013, p. 70), alerta que afianza el sentido de “umbral del abismo”.

asimilación de los sentidos. Los apoyos externos refuerzan esa percepción, al estimular la creencia en la unidad del grupo como su única instancia confiable.

Es indispensable que el núcleo reivindicativo utilice esos momentos para guiar las inquietudes, ansiedades y cuestionamientos hacia un diálogo sobre la organización del trabajo para direccionar las atenciones a los medios de producción y a las posibilidades de ponerlos en funcionamiento.

La hegemonía del núcleo reivindicativo se establece solamente cuando las disposiciones para actuar dejan de direccionarse a una solución “exterior” a la unidad productiva. Una vez recogida la hegemonía interna, el grupo reivindicativo debe solidificar una “comunidad” entre los obreros, moldeando reglas de acuerdo con los intereses en común y hacer converger estratégicamente el volumen de recursos posibles de captar. El conjunto de estas prácticas debe tener suficiente fuerza para que los marcos de sentido combativo se superpongan a los mecanismos de aislamiento del capital. Aun así, el grupo que encarna más decididamente la propuesta de la autogestión alcanza solamente una hegemonía precaria.

Más allá de sus debilidades, este núcleo reivindicativo, que protagoniza la propuesta de la recuperación y normalmente asume las funciones administrativas de la ERT, debe asegurar el mantenimiento del carácter autogestivo de la empresa. Las principales dificultades son: evitar la cristalización del mando en sus propias manos; impedir que las decisiones sobre la gestión sean impuestas por agentes externos al grupo (tener un “patrón afuera”); no “descapitalizar” la empresa al distribuir todo el excedente entre los asociados; y sostener la concepción de “*fábrica abierta*”, si fuera el caso.

Durante el conflicto, tal como nos muestra Aiziczon (2009, p. 149 y 207), entre los diferentes “marcos de sentido” existentes “ganó la disputa” el “marco combativo”, aquel que diferencia “sin ámbares al enemigo”. Una vez puesto como el punto de referencia “elegido”, este marco más “combativo” modifica las identidades preestablecidas. Al reinterpretar sus objetivos y la probabilidad de éxito de sus esfuerzos, al abandonar la espera y enfocarse en la apropiación de los medios de producción, los trabajadores encuentran así un “destinatario” a sus reclamos: pasan a tratar con una amplia gama de diversos interlocutores en su búsqueda por articular los recursos posibles para poner en marcha la empresa. Eso habilita el rescate y la articulación de los repertorios previos contenidos en las trayectorias de los integrantes del grupo que protagoniza la recuperación.

2. Las Estrategias de Formación del Trabajo: articulación entre repertorios de acción.

[a] Repertorios de acción contenidos en Historia del Movimiento Obrero argentino.

Davolos y Perelman (2005, p. 212) traen para el contexto de las ERTs el concepto de Tilly sobre los “repertorios de la acción colectiva”, para señalar aquellos “procesos de aprendizaje social” que en el largo plazo constituyen formas de acción y de protesta que “se institucionalizan y pasan a formar parte del acervo” disponible de un determinado sector social. Esos repertorios, como la “toma” de un espacio, el “corte” de ruta o el “acampe”, otorgan “marcos de sentido propios y sistemas de referencias” a la acción conducida durante el conflicto, remarcándonos el efecto subjetivo que contiene para sus protagonistas (Fajn, 2005, p. 96).

Podemos identificar, en el proceso de recuperación de empresas, una serie de repertorios rescatados de la historia del movimiento obrero argentino, principalmente, la presencia de una tradición sindical en las formas de acción directa ancladas en la organización por planta de fábrica (comisiones internas), en la ocupación de las instalaciones de la empresa y en el dispositivo asambleario como medio para consensuar decisiones durante el conflicto con el grupo⁶⁰.

Algunas empresas cuentan con trabajadores con experiencias en la militancia gremial y otras reciben ese aporte de gremialistas externos que entran en contacto con los trabajadores durante el conflicto, o pueden inclusive lograr algún apoyo sindical más explícito, lo que, sin embargo, es inusual. La trayectoria sindical encarnada en algunos trabajadores con experiencia gremial compone un elemento promotor de las prácticas orientadas a la recuperación de empresas, destacándose el rol asumido por esos trabajadores en las definiciones que se toman durante tal proceso (Davolos y Perelman, 2005, p. 186 y 204).

El sistema de disposiciones para pensar y actuar contenido en el sindicalismo encuentra cierta facilidad de irradiación por tener un punto de arraigo común en el peronismo. La tradición sindical argentina desde 1940 está fuertemente estructurada alrededor del

⁶⁰ Rebón (2004, p. 62) identifica la experiencia sindical como la más recurrente forma entre los trabajadores de alguna “participación previa” en experiencias organizativas. Observándose el perfil del trabajador de las ERTs (antiguo, estable y especializado), podemos presumir que la mayoría haya experimentado algún episodio en que las instancias sindicales estuvieron presentes.

“movimiento” peronista: una “pertenencia histórica” del trabajador argentino que contiene “numerosas rupturas” así como algunas continuidades (Ruggeri, 2014a, p. 17). Como muestra Amalia García (2011, p. 251), en los argumentos esgrimidos por los trabajadores sobre porqué recuperan sus empresas subyace un “*imaginario social*” del peronismo: la importancia de la cultura del trabajo y su capacidad de otorgar “dignidad”.

Ya en los primeros cuestionamientos al acuerdo de “poner el hombro” a la empresa, la postura que asume el núcleo reivindicativo muestra una similitud con la actuación de las “*comisiones internas*” de planta de fábrica, caracterizada por prácticas de organización colectiva de base (Elisalde, 2011). Además, son las personas que conforman esa especie de comisión interna que suelen asumir las tareas administrativas en la autogestión (Davolos y Perelman, 2005, p. 204).

La “*toma*” de la fábrica, ocupación de las instalaciones de la empresa a partir de la permanencia del cuerpo de trabajadores como medida de fuerza en su interior, posee numerosos antecedentes en la tradición sindical argentina y es el repertorio más comúnmente utilizado por los trabajadores en el proceso de recuperación de empresas (Elena, Antivero y Ruggeri, 2012). Junto a ella está la *asamblea*, una tradición enraizada en la clase obrera argentina como forma de legitimar las decisiones en una etapa de conflictividad laboral.

Durante el conflicto “...se produce una suerte de *estado asambleario* en el que las discusiones se desarrollan en todo momento en los pasillos, en los descansos, las comidas, en la cotidianeidad” (Fernández, 2008, p. 30). Si bien se viven con angustia, producen un “clima de implicación” y euforia que “*habilitan* condiciones de igualdad” al operar formas de democracia directa. El origen obrero de esta práctica se extiende desde la “semana trágica” (1919) hasta el “villazo” de 1975, pasando por la resistencia a las privatizaciones de los 90 (como en el caso de la ENTEL) y resurgiendo de modo vertiginoso durante el proceso de politización de la sociedad civil argentina, a partir del 2001 (Aiziczon, 2009; Ruggeri, 2014a).

Algunos trabajadores dentro del universo de las ERTs valoran el “sindicalismo clasista” de la década de 1960, relacionado a ocasiones de “control obrero” derivadas de “prolongaciones de medidas de fuerza gremiales” en contextos de conflictos laborales radicalizados (Ruggeri, 2014a, p. 52). A partir de esa concepción se produjeron las ocupaciones masivas de fábricas de 1964 en protesta contra cierres de fábricas y otras

condiciones de trabajo. La *defensa de la fuente de trabajo adquiriría una relevancia central en la conducta de los trabajadores* para resistir al tipo de desarraigo ocasionado por el desempleo (García, 2011).

[b] Repertorios de acción en el Ciclo de Protestas contra las Políticas Neoliberales.

El rescate de aptitudes contenidas en la memoria del movimiento obrero se amalgama con los repertorios disponibles a partir del ciclo de protestas que marca la resistencia de amplios sectores de la población a la implementación de las políticas neoliberales.

Fajn (2005, p. 42) utiliza el concepto de “*ciclo de protesta*” de Tarrow para subrayar una fase de intensificación de los conflictos, caracterizada por un ritmo de difusión más acelerado de la acción colectiva y por formas de confrontación innovadoras, con nuevos marcos de interpretación sobre la realidad social y una secuencias de interacción mayor entre los participantes. Schuster y Scribano (2001) consideran – ya en septiembre del 2001 – que la Argentina atraviesa su ciclo de protesta más intenso desde 1983, por la cantidad, expansión y variedad de actores y repertorios desplegados. Para Davolos y Perelman (2005, p. 188), ese ciclo de protesta que atraviesa la sociedad argentina constituye una variable relevante para entender el grado de difusión que alcanza el fenómeno de la recuperación de empresas.

Las ERTs se ubican entre aquellos sectores sociales que tratan de recuperar la instancia colectiva perdida por el debilitamiento, principalmente a partir de la segunda mitad de la década de 1990, del accionar de diversos agentes colectivos como asociaciones, partidos políticos y, especialmente para nuestro caso, los sindicatos⁶¹.

La rotura del monopolio representativo ejercido por los sindicatos hasta entonces, hace destacar una característica del período: el “desplazamiento de los clásicos protagonistas del conflicto laboral argentino” (García, 2011, p. 37 y 146). Durante el contexto neoliberal emerge una “cultura política de la protesta” (Aiziczon, 2009, p. 66), que germina desde 1980

⁶¹ Incapaz de contrarrestar los nuevos “mecanismos individualizantes presentes en la organización del trabajo”, pocos sindicatos tuvieron participación en la recuperación de empresas. La mayoría tuvo una actitud pasiva y hasta hubo quienes hicieron alianzas con los sectores empresariales. (Fajn, 2005, p. 69). Mario Barrios, referente de la ERT “UST”, cuenta que la “...CGT nos mandaba ‘patotas’ para impedir la recuperación. Como el MNER estaba fragmentado, encontramos un gremio en la CTA.” (Barrios, 22 de abril de 2013, Confraternización de “relanzamiento” del MNER, en el “Mercado recuperado de Flores”, Registro de Campo). Sin comprender la magnitud de la reestructuración social en que se encuentran inmersos por ese entonces, los sindicatos también encaraban con desmedro la absorción de la representación de los desocupados, que por ende aparecieron como un nuevo y destacado actor social: el “movimiento piquetero” (Ruggeri, 2009).

y eclosiona en diciembre del 2001, diseminando la desobediencia a varias personificaciones sociales de autoridad, como patronales y Estado. Así, la crisis del modelo sindical que habilita la irrupción de nuevos movimientos sociales en el seno del proletariado industrial activo es en realidad parte de una crisis de legitimidad representativa más amplia. Una crisis de las lealtades y obediencias “anticipadas” (Rebón, 2004, p. 50 y 81). En este marco, la protesta social se potencia emergiendo de ella un nuevo proceso: la “*autonomización*”:

Una parte de la ciudadanía deja de delegar en las autoridades la resolución de sus problemas. Distintas identidades sociales no hallaban en los mecanismos institucionales preexistentes los canales para satisfacer sus intereses. La acción directa entonces, con una fuerte originalidad y creatividad, se convirtió en la forma de expresar la disconformidad social. En los intersticios abiertos por la crisis, distintos grupos se enfrentan a los problemas en forma directa, sin mediación de las normas institucionales hegemónicas (Rebón y Salgado, 2008, p. 2).

La cultura política de la protesta pasa a funcionar como un factor de unidad: el proceso de autonomización articula los actores sociales atravesados por esa crisis del disciplinamiento. Las distintas experiencias de autonomización se constituyen en una característica compartida que asemeja a estos actores sociales. De este modo, podemos considerar que la autonomización constituye un “*habitus*” propio.

Para Bourdieu (2007; Bourdieu y Wacquant, 2005; Caracciolo y Foti, 2005) el *habitus* es un sistema de disposiciones, incorporado por los agentes a lo largo de su trayectoria social, para pensar y actuar de acuerdo con la posición ocupada y la lógica del campo en que se mueven en una determinada situación. Los agentes ocupan diferentes posiciones de acuerdo con los recursos que posean a partir de las cuales juegan por su distribución. De esa interacción se conforman los *campos*.

Los “campos” son sistemas de relación entre posiciones históricamente definidas (que así comparten propiedades comunes), estructuradas en la lucha de los agentes por la distribución de un determinado tipo de capital. El “estado del campo” depende entonces de la distribución del capital y de las relaciones de fuerzas para conservar o transformar la distribución de este capital. Los “campos” se construyen a partir del despliegue de las prácticas de los agentes con relación a la participación en la posesión (mayor o menor, legítima o no) del capital que allí está en juego.

Tal como nos muestra Aiziczon (2009, p. 54 y 78) un “*habitus militante*” se conforma como el “lugar de residencia” de un específico arco de actores sociales que hacen del ejercicio activista una práctica “rutinizada y ritualizada”. La organización y movilización popular se convierten “casi en una forma de vida”. Una particular “praxis sostenida” que condensa una serie de “marcos comunes de acción”, fruto de la experiencia que dejan las protestas sociales de los 90, tales como el piquete, el funcionamiento asambleario y el trabajo social. Se establece una valoración positiva sobre la protesta social, tomada por un “formato eminentemente callejero”, considerando la acción colectiva directa como recurso privilegiado sobre cualquier otro. La acción directa funciona como un “sustrato fértil” por el cual cada nuevo conflicto reanima las solidaridades e identidades, desprendiendo una “fuerza aglutinante”.

Cada experiencia de autonomización dentro de este *habitus* transmite hacia las otras, en mayor o menor grado, sus percepciones, repertorios, habilidades y destrezas organizativas. La pertenencia a ese “*habitus militante*” rebalsa, entonces, diferenciaciones sectoriales anteriormente preestablecidas entre el asalariado y el desempleado, o también, entre el obrero y el campesino.

Un ejemplo de articulación que sobrepasa definiciones sectoriales e incluso fronteras nacionales, es la asimilación de rasgos metodológicos de acción procedentes del Movimiento de Trabajadores Rurales Sin Tierra (MST) de Brasil, expresada en la incorporación de su consigna “Ocupar, Resistir, Producir” por parte de ERTs integrantes del Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER). Las ERTs pueden ser consideradas como una “urbanización” de la propuesta de los sin tierra (Klein citado en Fernández, 2008, p. 204).

Otro ejemplo consiste en la relación entre las ERTs y la reivindicación por viviendas. La primera ley de expropiación de una planta fabril retoma la experiencia de las ocupaciones de tierra, desarrollada por la Pastoral Social de la Iglesia Católica desde mediados de los años ochenta en la zona sur del Gran Buenos Aires. Cuenta Luis Caro, el principal referente del Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas por los Trabajadores (MNFRT):

...organizábamos cooperativas de vivienda con la posibilidad de que haya una ley de expropiación para la tierra y después subdividírselas a los que ocupaban y con eso se les pagaba a los dueños. De esa forma, con ese armado jurídico, fue que después yo pude hacer la primera ley de expropiación de una planta en octubre del año 2000... (Caro citado en García, 2011, p. 245).

En la segunda mitad de 1980 acontecen los primeros intentos de recuperación fabril en la Argentina, con la aparición de quince a veinte cooperativas, aunque ninguna haya prosperado hasta la actualidad debido al cobro de indemnizaciones asociado a la incomprensión del desempleo como algo estructural. Aunque sin éxito, sirven para afianzar la confianza en la estrategia de la ocupación de la empresa, ya que que en la percepción de los trabajadores, el cobro de parte de las indemnizaciones está directamente asociado a esta medida de fuerza (Avalos, 2010; Murúa, 2011b). Esas experiencias moldean las trayectorias de sus protagonistas e inauguran aprendizajes que constituyen un “recurso disponible” para las recuperadas posteriores, brindándoles coordinación y saberes organizativos, como asesoramiento legal, contable, medios de subsistencia, etc. (Davalos y Perellman, 2005, p. 187).

En la década de '90 la recuperación de empresas prolifera. En 1992 surgen los casos más antiguos que todavía sobreviven: la gráfica Capichuelo y la metalúrgica Adabor de Quilmes. En 1996 se recupera el frigorífico Yaguané, con 600 trabajadores en La Matanza. En 1998 se dan los procesos de la metalúrgica IMPA y del frigorífico Ledesma, en la provincia de Santa Fe. En 2000, el caso de la exGip Metal, actual Unión y Fuerza, con cerca de un centenar de trabajadores. A fines 2001 ya se hacen visibles ocupaciones no sólo de fábricas, como la Clínica Junín de Córdoba y el Hotel Bauen. A partir de esto, cada ERT va transmitiendo sus experiencias acumuladas, sedimentando un conjunto de reglas formales e informales para indicar las formas posibles de recuperar una empresa.

La primera ley de expropiación, en el año 2000, a favor de la ERT Unión y Fuerza, se consigue por medio de la declaración de *utilidad pública* por parte de la Legislatura de la Provincia de Bs.As., que autoriza el *usufructo provisorio* del establecimiento mediante la *formación de una cooperativa* de trabajo. Esa experiencia inaugura un formato de negociación que se juega tanto en el ámbito económico como político-jurídico. Ella conforma una de las bases estratégicas para habilitar la reactivación de la unidad productiva: trabajar bajo la forma legal de cooperativa, tramitando la utilidad pública, mientras se presiona por una ley de expropiación. Hacia finales de 2006 se han votado más de noventa leyes de expropiación (García, 2011, p. 250).

El desarrollo de un *habitus militante* del campo popular configura el “germinal político” (Fernández, 2008, p. 100) que posibilita que los trabajadores problematicen su propia

situación y resignifiquen el *sentido común* del desempleo, colocando su responsabilidad en el otro extremo. Un proceso de “*restitución subjetiva*” en que la autculpabilización obrera se trastoca en la culpabilización del patrón como causa de la quiebra (“lo que las funde es el costo patronal”) (Aiziczon, 2009, p. 41). Sobre la gestación de IMPA vemos ese relato de su referente, E. Murúa (2013a) “Fue indispensable desnaturalizar el sufrimiento, el conformismo [...] analizar las circunstancias, cuestionar y rebelarse. [...] Para arribar a esta respuesta se hizo necesario reencontrar su identidad, el protagonismo y los valores propios de clase obrera.” (p.7)

3. Las Estrategias de Formación del Capital.

[a] El repertorio “toyotista”: aplicación descontextualizada.

En el universo de las ERTs, las patronales utilizan varias pautas discursivas emanadas desde la llamada “revolución gerencial” (Tanguy, 2003), que respecto al mundo corporativo marca el proceso de reestructuración “posfordista” de las empresas, también conocido como “toyotismo” (Antunes, 1995; 2005; Pinto, 2010). El toyotismo o “onhismo” es un modelo gerencial implantado en las fábricas de la empresa Toyota por Taiichi Ohno a fines de los años 70. También conocido como “régimen de acumulación flexible”, sistema de producción desecada\delgada (lío-filización), *lean production* o producción *just in time*. La reestructuración toyotista de los medios y relaciones de producción incorpora sistemas automatizados, regulados por las tecnologías informáticas, modificando el viejo *layout* rectilíneo de la línea de producción fordista, por una línea en formato sinuoso (con el aspecto de una serpiente), fundada en la asignación de un puesto de trabajo con funciones extendidas, que en conjunto se organizan como una serie de *equipos de trabajo* “semiautónomos”: la “*celurización*” de la producción.

Las principales “ideas fuerza” (Pinto, 2010:46) de esa reestructuración toyotista son: el establecimiento de un “acuerdo” o “pacto” entre las partes (capital y trabajo) para generar consenso (colaboración) respecto a la necesidad de “flexibilización” y “reestructuración” de los medios y relaciones de producción; la reducción de fuerza y medios de trabajo

(achicamiento de la empresa); y la necesidad de estar siempre “disponible” para adquirir constantemente nuevas “competencias”.

Este conjunto de nociones constituyen los “saberes corporativos” del nuevo orden organizacional encarnado por la “revolución *managerial*”. Los *saberes corporativos* (Figari, 2009a; 2009b) son una gama articulada de “sentidos oficiales”, transmitidos como un sistema de ideas desde las casas centrales (empresa matriz) a las filiales, e implantado mediante la actuación combinada entre *dispositivos de control* y *agentes especializados* en su aplicación (gerencia de Recursos Humanos), consensuando lo que será “válido” en el interior de la empresa⁶².

La finalidad del efecto disciplinador del toyotismo consiste en gestionar un “proceso de explotación del sufrimiento” para producir una “tensión por productividad”, situando al obrero en el callejón de aceptar los cambios propuestos o perder el empleo, una vez que esos cambios ocurren en las empresas en un nivel global (Pinto, 2010, p. 64 a 76). Como él debe “hacerse responsable” y, sobre todo, “estar disponible”, *su subjetividad está puesta a disposición del capital: el (auto)disciplinamiento es la síntesis* del control material y político sobre el trabajador toyotista (Figari, 2009a; 2009b).

Pero esas patronales en el universo de las ERTs adoptan la transmisión de los saberes corporativos de modo incompleto y fragmentado, luego insuficiente. Las “*ideas fuerza*” del toyotismo componen una especie de “paquete” que se debe aplicar *de modo articulado* en su “cohesión sistémica” para generar el efecto anhelado (Pinto, 2010, p. 71).

Si bien presentados como obra de diferentes categorías de especialistas en las relaciones humanas (Tanguy, 2003, p. 125), todos los espacios sustanciales del “saber corporativo” toyotista están *indisociablemente ligados*, siendo justamente el fortalecimiento de esas interconexiones que genera el anhelado comportamiento autocontrolado (Figari, 2001, p. 4). Las oficinas locales de Recursos Humanos (RR.HH.) contextualizan los “saberes corporativos” a cada situación y comandan su proceso de transmisión, estableciendo una red

⁶² La “gestión por competencias” conforma un potente *dispositivo ordenador* que a) prescribe, b) capacita, c) evalúa, d) sanciona los comportamientos, reinscribiendo los sentidos más importantes del trabajo *en saberes a medir y evaluar*: pero validados de acuerdo con lo estipulado por la empresa. El conocimiento *validado* “...será todo aquel que aporte a la lucha cultural/política que consolide la hegemonía (de la empresa).” Así, los programas de formación *evalúan el nivel de cooptación* del individuo a la lógica empresarial. La “competencia validada” se resume en estar “*disponible*” para incorporar los *saberes corporativos* adecuadamente (Figari, 2009a; 2009b).

de agentes “transmisores” del conocimiento oficial, propiciando a los *managers* una “fotografía” detallada de la fuerza de trabajo (Figari, 2009a, p. 81). La pedagogía aparece, entonces, como una ciencia privilegiada para la conformación de esas nuevas representaciones sobre la clase trabajadora (Figari, 2005, p.12).

Sin embargo, lo que pasa en las empresas que son recuperadas, es totalmente distinto. Ni siquiera tienen un departamento de RR.HH. Por el contrario, el principal agente transmisor de los saberes corporativos es la misma patronal, que hace uso de su personalismo antes que de agentes especializados.

El discurso sobre la flexibilización de las relaciones laborales se adopta sin la “*celurización*” de la línea de producción. La reestructuración del espacio productivo mantiene el control del trabajo por el cronometro taylorista, con lo que se echa de menos la filosofía de los “equipos semiautónomos” de trabajo en su capacidad de instigar la competencia entre los obreros y la colaboración con la empresa. El achicamiento de la empresa y su personal no aparece como resultante de una reconversión tecnológica, manteniéndose la maquinaria obsoleta: más bien se verifica un proceso de (auto)desinversión ascendente. Tampoco existe una correspondencia salarial vinculada a la productividad del trabajador (participación en las ganancias, premios por productividad, etc.). La fragilización de los derechos laborales no se basa en la posibilidad de una mejora salarial por productividad sino por el mantenimiento de la percepción de algún salario – que además se va reduciendo. La adopción de un acuerdo de colaboración no se imparte por mecanismos de participación. El intento de cooptar subjetivamente al trabajador tiene su pilar en el miedo a la desafiliación social. El empresario se vale del contexto de crisis macroeconómica para mezclar un vocabulario toyotista que justifique el achicamiento de las condiciones laborales, pero sin reducir sus retiros o los sueldos del personal jerárquico.

En vez de hacer que la empresa aparezca como una “organización valorizante”, la patronal vacía su propia empresa e intenta abandonarla con mínimo costo. Estas patronales son incapaces de presentar los cambios propuestos como un mero proceso de adecuación técnica, luego neutral.

Por aplicarse de modo descontextualizado, esta frágil estructura de consenso se resquebraja junto con la quiebra de la empresa, lo que le permite al colectivo reivindicativo acaparar las

energías desprendidas para invertir el discurso patronal en pro de la apropiación colectiva de los medios de producción.

[b] Estrategias del Capital pos-recuperación: resignación individual y apropiación colectiva.

El proceso que lleva a la recuperación de empresas presupone el desplazamiento de la antigua patronal, pero no garantiza con eso la consolidación de la autogestión en ella. El pasaje entre la aprehensión de la espera y la apropiación de los medios de producción, que aquí ilustramos en los dos momentos de la ocupación, simboliza el cambio en el marco de sentido sobre el objetivo propuesto. Sin embargo, esto se asimila en forma heterogénea entre los trabajadores.

La estrategia desplegada por los trabajadores tiene como intención fundante el mantenimiento de la fuente de trabajo y de su identidad asalariada, lo que en un primer momento son objetivos idénticos; pero en el desarrollo del conflicto, esta estrategia adquiere un sentido autogestionario que escinde el objetivo inicial, porque el mantenimiento del trabajo exige ahora rebalsar la identidad asalariada. O sea, cuando la perspectiva de la autogestión adquiere hegemonía como horizonte de éxito sobre la perspectiva de una solución negociada, el objetivo del mantenimiento del trabajo se escinde del objetivo del mantenimiento de una identidad *asalariada*. Pero no todos se apropian de una misma manera de este nuevo sentido erigido en el desarrollo del conflicto.

La deficiente mediación posible de realizar entre este nuevo contenido y las personas involucradas, debido a la precariedad de la situación en que se encuentran y la vertiginosidad con que se desencadenan los acontecimientos, deja coexistir diferentes posturas entre las partes. La mediación pedagógica operada entre las dos situaciones que ilustramos (negociación-exterior / autogestión-interior) tolera la coexistencia antagónica entre las dos partes del objetivo escindido, para evitar la emergencia de diferencias y priorizar el direccionamiento de los cuestionamientos y ánimos hacia la unidad grupal para mantener la fuente de trabajo.

En el interior de cada ERT se muestra una situación de frecuentes rupturas y continuidades, sea con los dispositivos de disciplinamiento del capital o con los mecanismos de auto organización obrera. La permanencia de esa puja indica una siempre frágil hegemonía de las estrategias de formación del trabajo, ya que está plagado de tensiones el proceso de

construcción de la autogestión. Entre los trabajadores coexisten *criterios antagónicos que antes de solucionarse afloran* principalmente en los momentos de dificultades económicas de la empresa.

Al mirar el procesamiento pedagógico interno del grupo recuperador como un elemento central de entendimiento, percibimos la posibilidad siempre latente de extinción del proceso de recuperación, si se debilita la “didáctica del ejercitamiento colectivo”, debido por ejemplo a la delegación de estas funciones a terceros o a la cristalización de jerarquías internas. El gran desafío consiste en lograr la rentabilidad de la empresa sin fraguar a la asamblea como principal mecanismo de esta didáctica de aprendizaje colectivo, como órgano de control soberano en la gestión.

La manifiesta precariedad y la latente reversibilidad del proceso de recuperación encuentra una clave de lectura en la tensión permanente entre estrategias formativas del capital y del trabajo. La reminiscencia de una subjetividad asalariada entre protagonistas de la recuperación es un elemento componente del embate aún persistente entre las estrategias de formación en juego y evidencia que esta puja sigue en andamio durante la autogestión.

El proceso que los trabajadores atraviesan está compuesto por una serie de etapas, que en su conjunto conforman un *circuito de mediaciones pedagógicas* que culminan en la autogestión. El sendero por medio de los aprendizajes involucrados en la recuperación conforma un “circuito ” que puede interrumpirse con cierta facilidad, antes de la recuperación por el cobro de indemnizaciones o después si se llega a tener un “patrón afuera”.

Una vez que evidenciamos quién cumple el rol de mediador y qué estrategias están en juego entre estas mediaciones, podemos ahora estipular un contorno al proceso formativo descrito, esquematizando un “modelo analítico” capaz de habilitar una lectura sobre este circuito pedagógico de la recuperación que no se extingue con la apropiación inicial de los medios de producción.

4. Modelo Analítico sobre la recuperación desde las Pedagogías Críticas

Para esquematizar didácticamente el circuito pedagógico del proceso de recuperación de empresas, poniendo de relieve el carácter de las mediaciones pedagógicas involucradas en

él, trazaremos un paralelo entre este circuito, que abordamos en el primer capítulo, y el “circuito dialógico” freiriano, que definiremos a continuación.

Consideramos adecuada esta elección pues, desde la ciencia pedagógica, aquellas conocidas como las “Pedagogías Críticas” (Jiménez, 2011) privilegian en su enfoque los aprendizajes involucrados en situaciones de conflicto social, estableciendo una especie de “Pedagogía del Conflicto” al abordar “...dinámicas de aprendizaje a partir de la perturbación y la desestabilización, que va propiciando la negociación permanente y la emergencia de nuevas respuestas a los problemas planteados...”⁶³.

Paulo Freire (2005) investiga el embate entre las estrategias de formación del capital y del trabajo, presentando un esquema interpretativo de las mediaciones que conforman la estructura subjetiva constituyente de un comportamiento resignado, hablando en términos de una estructura de la “opresión”, que sintetizaremos analíticamente como el “complejo de oprimido” (Ramalho, 2011c). Asimismo, él presenta una propuesta de estrategia formativa para contrarrestar la estructura “opresora”, que a su vez sintetizaremos analíticamente como el “circuito dialógico”. A partir de esto tendremos posibilidades para, de acuerdo con nuestro análisis, sintetizar las estrategias formativas en disputa como una contraposición entre el “complejo de oprimido” y el “circuito dialógico”.

La composición del “circuito dialógico”, nos aporta elementos comprensivos para desglosar los contenidos de las mediaciones pedagógicas dirigidas a hacer prevalecer la opción por la apropiación colectiva de una situación problemática vivida. Especifiquemos primero los componentes centrales del “complejo de oprimido”, que redundan en el “miedo a la libertad” como una conducta de resistencia a lo nuevo⁶⁴.

⁶³ Las “pedagogías críticas” destacan la importancia y el propósito de una exitosa mediación pedagógica en el proceso formativo: “...encontrar los mediadores (dispositivos) adecuados permite acciones de modificación tanto en la estructura de individuación como en la estructura de socialización [...] Sólo en el momento en que la persona logra hacer una nueva síntesis entre su individuación, sus preconceptos, conocimientos y su entorno, podemos afirmar que los resultados del aprendizaje han logrado una acción correspondiente.” (Jiménez, 2011, p. 131).

⁶⁴ Nuestra elección también parece adecuada si tomamos la trayectoria de vida de Paulo Freire. Él desarrolla su teoría pedagógica a partir de experiencias con la alfabetización de adultos en situación de vulnerabilidad social en Chile y Brasil, durante la década de 1960, convirtiéndose en el principal teórico de la concepción educativa enarbolada por los movimientos sociales, componiendo así parte del habitus militante del campo popular en que nos movemos: “[Con] la instauración de las democracias neoliberales [...] la educación popular se constituyó nuevamente en la Argentina, y gran parte de América Latina, en baluarte de resistencia frente a las reformas educativas *managerialistas* que cubrían el continente.” (Elisalde, 2013, p. 10).

El “Complejo de Oprimido”

El elemento fundante del complejo de oprimido es la *invasión cultural* que “...hacen los opresores en el contexto cultural de los invadidos, imponiendo a estos su visión de mundo” (Freire, 2005, p. 162). Esa penetración de pautas culturales ajenas es mediatizada por una *visión focal de la realidad, aislando sus problemáticas* para impedir que se haga cualquier relación entre ellas, y que el sujeto aprendiente no pueda identificar un problema social vivido por otros con los suyos. Esto habilita la superposición de una visión de mundo sobre la otra, pues las pautas culturales opresoras se postulan como universales, luego son correctas, imponiéndose así ciertos criterios de bien y mal tal como la percepción de los valores sociales como algo estático y originado por causas exteriores. El éxito de este proceso presupone el conocimiento, por parte de los invadidos, de su “inferioridad intrínseca” pues su cultura se posiciona en un nivel inferior, reconociendo, como consecuencia, como superiores a los invasores.

La *autodesvalía* es otra característica del complejo de oprimido (Freire, 2005, p. 56). Los enunciados estigmatizantes sobre la inferioridad del oprimido deben convencerlos de su propia incapacidad, lo que ocurre cuando pasan a escuchar de sí mismos que son inferiores. Así, incorporan las verdades y patrones ajenos como si fueran sus propias conclusiones⁶⁵.

Al no captar la totalidad social, esa visión focalizada mantiene el “yo dominado” adherido a la realidad opresora, que se mitifica como algo bueno (los ricos son vencedores), natural (una causalidad externa, “así son las cosas”) e inmutable (“siempre fue así”). La realidad opresora aísla en sus contradicciones para que no sea posible presentarla como problema. Se “mitifica” como algo inalterable frente a lo cual las personas deben ajustarse. Así, la adhesión del oprimido consiste en la aceptación de los criterios impuestos por el opresor como algo positivo y su *serie de mitos como verdad*.

El mito, por ejemplo, de que el orden opresor es un orden de libertad. De que todos son libres para trabajar donde quieran. Si no les agrada el patrón, pueden entonces dejarlo y buscar otro empleo. El mito de que ese ‘orden’ respeta los derechos de la persona humana y que, por tanto, es digno de todo aprecio. El mito de que todos, bastando no ser perezosos, pueden llegar a ser empresarios [...] El mito de la propiedad privada como

⁶⁵ “... [los oprimidos] hablan de sí como los que no saben y del otro como el ‘doctor’, el que sabe y el que merece atención – pero los criterios de saber son aquellos *impuestos* como los ‘convencionales’.” (Freire, 2005, p. 161). La “absolutización de la ignorancia” decretada sobre los oprimidos, genera la creencia difusa, “mágica”, de la *invulnerabilidad* del opresor y de su poder que siempre dará testimonio.

fundamento del desarrollo de la persona humana, partiendo de que, sin embargo, las personas humanas sean solo los opresores. El mito de la eficiencia de los opresores y de la pereza y deshonestidad de los oprimidos. El mito de la inferioridad ‘ontológica’ de estos y el de la superioridad de aquellos. (Freire, 2005, p. 159).

El oprimido “*hospeda*” al opresor cuando lo acepta como el molde ideal de ser humano. Al internalizar las condiciones deseantes de este opresor como suyas, los valores de los opresores pasan a ser la pauta de los invadidos que querrán parecerse con ellos, vestir a su manera y andar a su modo.

Hay en ciertos momentos de la experiencia existencial del oprimido, una irresistible atracción por el opresor. Por sus patrones de vida. Participar de esos patrones constituye una incontenida aspiración. En su enajenación quiere, a toda costa, parecer con el opresor. [...] Su ideal es, realmente, ser hombres, pero, para ellos, ser hombres, en la contradicción en que siempre estuvieron y cuya superación no les está clara, es ser el opresor. Esos son sus testigos de humanidad. (Freire, 2005, p. 173-5).

De esta manera, la conducta de los oprimidos está prescripta por los opresores, ya que pasan a tener como finalidad alcanzar el nivel de vida del opresor, encarnando para este logro (que raramente se efectiva) los valores y la conducta de las clases ricas, lo que entra en contradicción con su propia realidad. Así, la adhesión al opresor conduce a la *inautenticidad del ser invadido*, frenando su creatividad al inhibir su expansión, con lo que se encuentra amenazada la originalidad de la cultura oprimida. El oprimido, cuando lo invade la moral y los deseos del opresor, actúa de manera incoherente con su situación real. Cuanto más se adaptan más carecen de finalidad propia.

La ‘cultura del silencio’ que se genera de la cultura opresora, dentro de la cual y bajo cuya fuerza condicionante vienen realizando su experiencia de ‘casi-cosas’, necesariamente los constituye de esa forma. [...] Estamos convencidos que, para los hombres de tal forma ‘adheridos’ a la naturaleza y a la figura del opresor, es indispensable que se perciban como hombres prohibidos de *estar siendo* (Freire, 2005, p. 199 a 201).

Esto dificulta que el oprimido tenga consciencia de sí, pues que está enfocado en el “otro-exterior”, o sea, en una realidad ajena y lejana, mientras evita mirar las condiciones interiores del territorio que habita en relación con sus pares (Ramalho,2010a).

Una vez que la cosmovisión del oprimido está estructurada por toda una serie de patrones ajenos a su realidad, su autonomía (libertad) sólo se hace factible si él reconstruye su

ordenamiento cognitivo del mundo. Pero, como los oprimidos tienen en el opresor un ejemplo ideal de humanidad, normalmente su conducta reproduce esa opresión de la cual son testigos. El oprimido no sabe con cuál contenido sustituir esa cosmovisión ajena pues se le imputa como algo natural y deseable. Por eso, él teme caer en una especie de “vacío” si descarta la bien estructurada cosmovisión impuesta por los opresores. Este miedo de caer en un “vacío” si rechaza la invasión cultural opresora, es el equivalente al “miedo a la libertad” para Paulo Freire (2005): los “...oprimidos que interiorizan la ‘sombra’ de los opresores y siguen sus pautas, temen la libertad en la medida en que ésta, implicando la expulsión (del opresor) exigiría de ellos que ‘rellenen’ el ‘vacío’ dejado por la expulsión con otro ‘contenido’ – el de su autonomía.” (p. 38). En la medida en que los oprimidos hospedan al opresor, esta ambigüedad les hace *temer a su propia libertad*: apelan a explicaciones “mágicas” o a una visión fatalista (potencias no cambiantes) a las que transfieren la responsabilidad de su situación. Inmersos en el engranaje de la estructura dominadora, los oprimidos temerán la libertad mientras no se sientan capaces de asumir el riesgo de enfrentarla (Ramalho, 2010a).

Parte de su *yo* se encuentra en la realidad a que se haya adherido, parte afuera, en la o en las entidades extrañas, a las cuales responsabiliza por la fuerza de la realidad objetiva, frente a las cuales nada es posible hacer. De ahí que sea este, igualmente, un *yo* dividido entre el pasado y el presente iguales y el futuro sin esperanza que, en el fondo, no existe. Un *yo* que no se reconoce *siendo*, por eso no puede tener, en lo que todavía viene, la futuridad que debe construir en la unión con otros. [...] La propia situación concreta de opresión, al dualizar el *yo* del oprimido, al hacerlo ambiguo, emocionalmente inestable, temeroso de la libertad, facilita la acción divisoria del dominador en las mismas proporciones en que dificulta la acción unificadora indispensable a la práctica liberadora (Freire, 2005, p. 199 a 201).

El “Circuito Dialógico”

En la teoría de Paulo Freire, ese “complejo de oprimido” encuentra su superación en el “*circuito dialógico*”, como síntesis que ofrecemos de su propuesta pedagógica (Ramalho, 2011c).

El proceso empieza con el diálogo sobre el “*contenido programático*” a enseñar. Estos primeros diálogos tienen como intención *delimitar un universo temático* que refleje el conjunto de aspiraciones comunes de los participantes así como los diferentes niveles de percepción sobre la realidad existente entre ellos. A partir de ese núcleo temático acordado entre todos, se van aclarando ciertos temas centrales del debate, aquellos que incesantemente

llaman la atención del grupo en formación: son los “*temas-generadores*”. Contienen ciertos niveles de percepción sobre la realidad, captables a partir del *pensamiento-lenguaje* que el grupo aprendiente utiliza para referirse a sus experiencias.

Es importante señalarles la realidad como algo procesal – constituida justamente por las relaciones que el individuo establece con ella. Al percibir la realidad como algo social, luego en constante mutación, a la vez se habilita ampliar el campo de percepción sobre esa realidad, en sus diversos contextos y relaciones. El objetivo de esta práctica consiste en dotar al individuo de la capacidad de establecer conexiones entre los diferentes aspectos de la realidad. Se quiere erigir con esto un plano de totalidad cambiante en vez de algo petrificado, que permite enseñarles la dicotomía existente entre la consciencia oprimida y la opresora, evidenciando sus diferentes percepciones y comportamientos sobre una misma realidad (visiones de mundo). Cuando el diálogo se profundiza y llega a ciertos “picos”, en los que la discusión se pone tensa, aparecen las “*situaciones-límite*” (Freire, 2005).

Una situación-límite consiste en que el cuestionamiento se muestra en temas que aparecen como tabúes, construcciones simbólicas fijas en la red cognitiva. Pero contradictorias, pues la cultura presentada por el opresor no condice con la realidad oprimida (Ramalho, 2012a).

Una situación que antes aparecía como inmutable y de origen independiente al mostrarse en su ambivalencia, emerge como una contradicción que ya no puede persistir. Situaciones de la vida que se presentan como determinaciones que exigen solución – criterios antagónicos que no pueden coexistir. Una desorganización de la realidad social que en su persistencia necesita ser redefinida. Un ejemplo que menciona Freire (2005, p. 110) es el subdesarrollo: “La ‘situación-límite’ del subdesarrollo, al que está ligado el problema de la *dependencia*, es la fundamental característica del Tercer Mundo. La tarea de superar esa situación por otra, la del desarrollo, es a su vez, imperativo básico del Tercer Mundo.”

Los “límites” aparecen ahora como fronteras que separan dos cosas, la verdad del opresor y la autonomía del oprimido. En vez de una barrera insuperable, este límite se interpreta como una frontera que necesita ser sobrepasada.

La realidad social aparece ahora como posible de reorganizarse: un desafío, pues esa situación fronteriza pasa a encararse como un límite a la autonomía, a la realización del individuo. De “situaciones-límite”, insuperables, se destaca la percepción de un desafío a enfrentar. La problematización de una “situación-límite” debe erigir la percepción de estos

tabúes tal como son: límites o impedimentos destacados como referencias ejemplares de problemas en el mundo a cambiar, de injusticia, de inequidad. Comprendidos tales límites como frenos, pasan a encararse conscientemente como obstáculos al alcance de sus aspiraciones, con lo que se transforman en “*percibidos-destacados*”.

Lo que antes ya existía como objetividad, pero que no se percibía en sus implicaciones más profundas, y a veces ni siquiera se percibía, se ‘destaca’ y asume el carácter de problema, por tanto, desafíos. [...] los hombres van percibiendo, críticamente, como *están siendo en el mundo con el que y en que se hallan* (Freire, 2005, p. 80).

Si las “situaciones-límite” tratan de estructuras mentales y comportamentales que antes aparecían fijas, eternas y naturales, como “percibido-destacado” afloran ahora como el punto de referencia de un contexto desafiador que necesita ser enfrentado. Por medio de este proceso dialógico se destaca la percepción para los oprimidos que su “...solución, no está en ‘integrarse’, en ‘incorporarse’ a esta estructura que los oprime, sino en transformarla (Freire, 2005, p. 70). Así, con el curso del proceso, los participantes van poniendo como “*algo propio suyo*” el estar en relación de enfrentamiento con esa su realidad que necesita ser transformada. Cuanto más desafiados los individuos, más obligados se sienten a responder a ese desafío – lo que provoca a su vez nuevas comprensiones surgidas del proceso de respuesta, generando más y más el compromiso con la transformación (Ramalho, 2010a).

Una vez sedimentada la dicotomía entre la conciencia oprimida y la opresora, las pautas culturales de la estructura invasora de la conciencia oprimida se revelan explícitamente como fenómenos “míticos”, luego, no-plausibles de realización. Cuando los desafíos erigidos del proceso formativo aparezcan como algo “insostenible”, sobre el cual se hace impostergable actuar, el percibido-destacado adquiere condiciones de transformarse en “*inédito-viable*”. Si la posibilidad del cambio (de lo nuevo) está definida, la acción de los participantes del proceso formativo se dirigirá a su concretización (Freire, 2005, p. 109).

El proceso se concluye cuando la negación de lo existente se convierte en la propuesta de crear colectivamente algo novedoso. En ese momento está conformada la posibilidad de una proposición inédita, que al principio parecería absurda. La culminación del circuito dialógico busca establecer una especie de tríade entre: *problematización – desafío – compromiso a actuar* (Ramalho, 2012a; 2010a).

Modelo Analítico – hacia una Pedagogía de la Recuperación.

De lo que hemos expuesto sobre el fenómeno de las empresas recuperadas en la Argentina, podemos considerar la *preservación de la fuente laboral* como un eje temático-analítico para relacionar el circuito pedagógico que atribuimos a la recuperación y el circuito dialógico que recién describimos. Esta analogía nos permitirá destacar el contenido y el desarrollo de las mediaciones pedagógicas involucradas en el proceso formativo que atraviesan los trabajadores.

La elaboración de los *contenidos programáticos* está representada por las prácticas problematizadoras llevadas a cabo por las *organizaciones previas* a la quiebra de la empresa, en el contexto de las consecuencias macrosociales de las políticas neoliberales: el desguace industrial, la debacle laboral y el fin del estatuto salarial. Estas organizaciones previas simbolizan la apertura del proceso dialógico, al delimitar los contenidos programáticos elucidando como universo temático el desempleo estructural. A su vez, la existencia de diferentes niveles de percepción sobre la realidad, en nuestro caso, equivalen a los diferentes niveles de percepción sobre las formas de evitar la desafiliación social, sea resignándose al desempleo o tratando de enfrentar colectivamente esta realidad desafiadora.

El *acuerdo de poner el hombro* a la empresa representa un *tema generador*, por ser el anuncio por parte de la patronal sobre la posibilidad real del cierre. Eso delimita el universo temático, restringiéndolo al mensaje estigmatizante de vivir de changas, de los planes sociales o ser un cartonero. En el interior del grupo, una parte está inclinada a aceptar este acuerdo y negociar a nivel personal con el patrón, privilegiando respuestas individuales, desde el ausentismo, el trabajo a desgano o la búsqueda por un nuevo empleo. Una parte minoritaria prima por materializar el reclamo, subrayando la ambigüedad del discurso emanado desde la patronal⁶⁶.

El *umbral de abismo* equivale en el circuito dialógico a una *situación-límite*. Como frontera que necesita ser rebalsada, habilita una actitud colectiva organizada, a partir de la percepción generalizada sobre la pérdida de la fuente laboral. Una parte se restringe a la espera y la vigilancia (“nos quedamos sin trabajo si no impedimos la desaparición de la

⁶⁶ Al desbaratar las maniobras de la patronal para abandonar la empresa con mínimos costos, se habilita una dicotomización entre la consciencia opresora (vaciamiento) y la oprimida (preservación de la empresa), ampliando el campo de percepción del grupo en esa contraposición de intereses.

empresa, por el vaciamiento y si no presionamos por una solución negociada”). Otra parte empieza a realizar interacciones con actores externos, lo que refuerza su compromiso a actuar, mientras otras ERTs transmiten cierta credulidad sobre la autogestión (“nos quedamos sin trabajo si no nos vemos como protagonistas de ese proceso”).

El “*recuerdo de fábrica*” equivale al *percibido-destacado*, incorporando como “visión de fondo” a la autogestión como horizonte de éxito. En el aguante, los trabajadores ponen como “algo propio suyo” el estar en relación de enfrentamiento con su realidad. Como las maniobras de la patronal pasan a ser encaradas como engaños, sus verdades (los “mitos” de la estructura opresora) se explicitan apenas como espectros no-plausibles de realización. Una parte se restringe a confiar en que la solución se encuentra en la unidad del colectivo de trabajadores en estado de igualación y gestionando el aguante: aunque reluctante respecto a la autogestión, no se predispone a tensionar la situación, pues eso puede atentar en contra de la unidad del grupo. Otros ya perciben definitivamente que su solución no pasa más por “integrarse” o “incorporarse”.

La *apropiación colectiva* del proceso productivo constituye el *inédito-viable*. Todos perciben que la continuidad laboral consiste en poner la empresa en marcha. El desalojo del opresor (empresario) tiene como marco la formalización de la cooperativa de trabajo o en la asamblea que simboliza el inicio del control obrero sobre la gestión (como la asamblea del “22 de mayo” de 1998 que da nombre a la cooperativa de los trabajadores de IMPA). La patronal facilita ese pasaje. Si antes la autogestión aparece envuelta en el miedo de caer en un vacío por desconocer cómo gestionar una empresa, ahora el miedo de caer en un vacío consiste en no autogestionarla, ya que es la única opción para conservar la fuente de trabajo.

Sin embargo, una parte lo hace solo para volver a tener un ingreso, es decir, se limita a trabajar por una remuneración. La otra trabaja para concretizar la autogestión, asumiendo funciones administrativas, buscando soluciones comerciales y entablando relaciones políticas, con lo que expande su horizonte de percepción sobre la realidad. Se inicia así un nuevo ciclo dialógico en el interior de cada ERT, en el que el punto de partida ya no será la preservación de la fuente laboral, sino la preservación de la autogestión, en contra de la jerarquización interna o tener un “patrón afuera”.

A partir de esta analogía que trazamos entre el circuito pedagógico de la recuperación y el circuito dialógico freiriano, podemos estructurar un Modelo Analítico para visualizar una “pedagogía de la recuperación”, propuesta de la siguiente manera:

La Recuperación Fabril	El Circuito Dialógico
El Desempleo Estructural (la gestión de la resignación <i>Vs.</i> las organizaciones previas)	Los contenidos programáticos (delimitación del universo temático de discusión)
El Acuerdo de Poner el Hombro a la empresa (vislumbre del cierre)	Tema-Generador
El Umbral del Abismo (inminente desafiliación social)	Situación-Límite
El Recuerdo de Fábrica (recuperación como horizonte de éxito)	Percibido-Destacado
Apropiación colectiva del proceso productivo	Inédito-Viable

De lo expuesto, queremos subrayar que, si este circuito se ve interrumpido en algún punto de sus mediaciones (del tema-generador a la situación-límite, del percibido-destacado al inédito-viable) la posibilidad de la recuperación se encuentra amenazada. Si el cobro de indemnizaciones rompe el circuito pedagógico, lo inédito de la autogestión permanece inviable. Aunque sea fácil explicar que el dinero de la indemnización terminará, es difícil realizar ese circuito dialógico si la dispersión resultante obstaculiza la percepción del desempleo estructural como un umbral de abismo, como situación-límite que exige resolución. Será improbable, en ese contexto, destacar la percepción de la autogestión como horizonte de éxito.

A su vez, el inicio de la autogestión exige no ceder a lógicas capitalistas frente a las constantes tensiones enfrentadas, sea debido a la oposición entre cooperación interna al taller y competencia externa en el mercado o al “estado de urgencias” que dificulta planificar a largo plazo. El esquema grupal puede estancarse entre las posiciones dilemáticas enfrentadas: distribuir todos los excedentes o invertir en la empresa, relegar las funciones de gestión a los

administradores o consolidar el mecanismo asambleario; tercerizar la producción (*façon*) o establecer sus propias redes de intercambio.

Las pautas de conducta de aquellos trabajadores en los cuales persiste una subjetividad asalariada indican una resignificación sólo parcial de la visión opresora del mundo. Un *desalojo insuficiente del opresor como ideal de vida, pues integrarse al mercado permanece como objetivo anhelado*, conque estos trabajadores son más susceptibles a las estrategias formativas del capital.

Al reanudar la producción y estabilizarse algún retiro, se inicia un nuevo proceso de aprendizaje, en el que está en juego el carácter autogestionado de la empresa. Ese nuevo circuito pedagógico que se abre, define si la finalidad de la empresa consiste estrictamente en producir y generar ingreso a sus asociados, integrándose al mercado como una empresa más; o si la empresa recuperada contiene una función social más allá de conservar el trabajo.

La disputa entre estas dos concepciones de la recuperación se enraíza de tal manera que determina tanto los conflictos dentro de cada ERT, como establece dos tipos de ERT: aquellas que adoptan el carácter de “*Empresas Sociales*” en contraste con las estrictamente “*Productivistas*”. Sobre este embate entre esas dos concepciones en el movimiento de empresas recuperadas nos detendremos a continuación.

Capítulo 3. Las Dos Concepciones de la Recuperación: disputas en la organización política de las ERTs

Introducción. Diferencia conceptual y fracturas políticas.

La forma como cada ERT enfrenta sus tensiones internas y establece sus relaciones con el mercado, está condicionada por la concepción sobre la recuperación que ella adopta para sí: cuál debe ser su finalidad y con que medios alcanzarla.

La *concepción “productivista”* se expresa en empresas donde prevalece un enfoque estricto en el trabajo productivo y en su inserción en el mercado, con el exclusivo objetivo de generar y aumentar los retiros individuales de los socios.

La *concepción de “empresa social”* entiende a los trabajadores como actores políticos y que cada ERT debe constituirse en función de necesidades sociales más amplias, incorporando, como propuesta política, el desarrollo de proyectos socioculturales y el armado de redes entre experiencias que guardan un sentido de pertenencia común. En esta concepción, la finalidad de la recuperación no se agota en la conservación de la fuente laboral y trasciende el núcleo de trabajadores circunscriptos a la empresa. Con esto, llegan realmente a encarnar un “proyecto alternativo de sociedad” para el cual sostienen ciertas prerrogativas “sobre esquemas culturales propios”⁶⁷ (Fajn, 2005, p. 142).

La historia de alianzas y fragmentaciones entre las agrupaciones de ERTs nos muestra la diferencia entre estas dos concepciones sobre la recuperación. La primera agrupación surgida en la Argentina es el Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER), con un perfil “netamente vinculado al movimiento obrero” y una “fuerte tradición sindical de origen peronista”⁶⁸ (Ruggeri, 2014a, p. 112; Davolos y Perelman, 2005, p. 194).

⁶⁷ “[Cada] recuperada debe ser útil al campo popular como un espacio de resistencia al sistema, con un tipo de conducción nuevo, como tienen hoy muchas empresas recuperadas – este es un debate que nos debemos, sobre las distintas posiciones dentro de la empresa recuperada [...] muchos trabajadores quieren ser incorporados [...] adoptados como parte del sistema [...] [para eso] solo tendríamos que hacer lo que veníamos haciendo: trabajar.” (Murúa citado en Avalos, 2010, p. 7).

⁶⁸ Sobre el surgimiento del MNER, así comenta Plácido, referente de la ERT Chilavert: “Fue el inicio del despertar a un gigante que son los trabajadores que reclamaban nada más que justicia, justicia a este poder que quiso eliminarnos de un plumazo. [...] hay un proyecto más allá de cualquier frontera... muchos de nosotros no entendíamos porque siempre estuvimos trabajando doce o catorce horas en las máquinas y no éramos capaces de leer un diario...” (Plácido citado en Avalos, 2010, p. 66).

La consigna “Ocupar, Resistir y Producir” sintetiza su propuesta de actuación: “Ocupar los puestos de trabajo. Resistir los embates judiciales y políticos y Producir organizando lo productivo y comercial en autogestión. [...] transformando las unidades productivas en bienes sociales.” (Avalos, 2010, p. 93).

El MNER publicita su lanzamiento el 7 de septiembre del 2002, en un acto con cincuenta ERTs en la metalúrgica “Baskonia”. En ese momento se destacan tres dirigentes que pueden resumir los grupos que posteriormente representarán el movimiento: Eduardo Murúa, Luis Caro y José Abelli⁶⁹.

El MNER se escinde por primera vez en el año de 2003, como consecuencia de diferencias ideológicas sobre su forma de conducción política. Una parte considera “excesivamente ideológico” el lema Ocupar, Resistir y Producir por ser una “incitación a la ilegalidad” y que esa política “izquierdista” no representa la voluntad de los trabajadores. A esta primera escisión se le atribuye un papel decisivo a la conducta de Luis Caro⁷⁰.

Un elemento a considerar, por ese entonces, es la incidencia del período electoral en la profundización de las diferencias políticas en el interior del MNER. En el 2003 los principales referentes del MNER y de otras ERTs se postulan como candidatos. Una crítica airada se direcciona a la postulación de Caro, ya escindido del MNER, en la lista encabezada por Aldo Rico, líder de una sublevación militar durante el gobierno de Alfonsín⁷¹.

La segunda fractura del MNER ocurre en el año de 2005, ahora por diferencias respecto a la forma de aproximación al gobierno del Presidente Néstor Kirchner. Si bien Abelli y Murúa

⁶⁹ E. Murúa recuerda que el MNER no surge en el 2001, como se suele afirmar (García, 2011, p. 37), sino en el año 2000 “a partir de una iniciativa anterior, que era el Movimiento Popular por la Economía Social” (MOPES), conformado en 1999 por una serie de experiencias con una identidad cooperativa en común (Murúa, 2011, entrevista del autor). Murúa trata de subrayar esos procesos previos de articulación, para que no se entienda la conformación del MNER como algo espontáneo, “desvirtuando”, en su opinión, el carácter consciente que van asumiendo las ERTs como un movimiento social (Murúa, 2011b, p. 162).

⁷⁰ “El MNER unificado no duró mucho. Luis Caro lo fracturó en enero de 2003 para formar el Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas por sus Trabajadores (MNFRT)” (Ruggeri, 2014a, p. 112). Davolos y Perelman (2005, p. 217) dicen que Caro sale debido a una “...disputa que pareciera centrarse en el tipo de proyección política que está construyendo el líder de este desprendimiento.”

⁷¹ “El abismo se plantea con respecto la figura de Caro propiamente dicha, a quien acusan – sobre todo desde el MNER – de tener un proyecto político personalista y con quien disienten doblemente desde que se alió al carapintada Rico: ‘*Sí, llegar a intendente es un proyecto personal y lo de las fábricas no lo usé en la campaña, pero si gano vengo y les doy la posesión a los trabajadores de las empresas quebradas*’, dijo Caro, consultado por este diario.” (Hauser, 2013b). En esa misma nota periodística, señala Abelli: “...queremos ocupar esos puestos de decisión con la agenda de nuestro movimiento [...] Nosotros no queremos terminar como los piqueteros, todos fraccionados.”(párr. 6).

convergen en la necesidad de establecer relaciones con el gobierno nacional, el primero se inclina a una relación más dialogada y cautelosa, mientras que el segundo considera necesario presionar al gobierno como forma de alcanzar políticas más substanciales para el sector⁷².

Quienes no se oponían al gobierno kirchnerista consideran que la situación gestada durante la recuperación de “Gatic Pigüe” a fines de 2004, y agudizada a principios de 2005 en torno del conflicto suscitado en IMPA, es oportuna para “desmarcarse de las posiciones de Murúa” (Ruggeri, 2014 a, p. 114), como veremos en detalle a continuación.

El sector del MNER nucleado por José Abelli, con la mayoría de las ERTs de Santa Fe y Córdoba, junto con Bauen y otras de la CABA, forman en 2006 la Federación de Cooperativas de Trabajadores Autogestionados (FACTA), promoviendo un mayor acercamiento con el sector cooperativista (conformando, por ejemplo, la Red Gráfica Cooperativa).

En ese momento, el MNFRT se constituye en el actor más articulado, seguido por FACTA. Formalizado como una Organización No Gubernamental (ONG) a comienzos del 2003, el MNFRT reúne a principios de 2006 cerca de 56 cooperativas, 87% de ellas localizadas en la Provincia y Ciudad de Buenos Aires (García, 2011, p. 41 y 226). Ya al respecto de los casos de recuperaciones entre 2010 y 2013, el MNFRT y la FACTA se reparten la mitad de las adhesiones (Programa Facultad Abierta, 2014, p. 66). Con esta segunda división en 2005, el MNER prácticamente se diluye (García, 2011, p. 209), replegándose al interior de IMPA y de sus organizaciones más cercanas. A partir de esa configuración, el MNER asume como su “modelo paradigmático” a IMPA, mientras el MNFRT se proyecta en la ERT Unión y Fuerza (Fajn, 2005, p. 91).

A pesar de no haber podido consolidar estructuras unificadas, las agrupaciones de ERTs tienen una importancia fundamental para la consolidación del proceso de recuperación en general. Sus intervenciones se muestran decisivas principalmente durante la ocupación de los establecimientos. Especialmente el MNER, en su momento más activo (mediados de 2001 a fines de 2004), fomenta un gran número de procesos de recuperación que se van

⁷² En ese momento, nos informa Ruggeri (2014a, p. 45), el MNER ya marcaba los límites de las políticas públicas kirchneristas, señalando que el gobierno “alentaba” la recuperación mientras estas “fueran pequeños talleres” y no disputen “terreno de la economía ‘real’”, pero no mostraba el mismo entusiasmo frente a grandes empresas, considerando la economía solidaria como una “Economía para los nuevos pobres”, eludiendo el debate sobre la “generación permanente de desocupados”.

desencadenado. En algunos casos, cumple un papel decisivo en el acceso a las instalaciones de las empresas. Para Ruggeri (2014a, p. 11), el lema “ocupar, resistir, producir”, que embandera el MNER, aparece como la síntesis de este momento de definiciones que consolida la existencia de las empresas recuperadas.

1. Estrategias de Recuperación Contrapuestas en el “Movimiento” de ERTs (Contraste entre el MNER y el MNFRT)

Mientras el MNER busca acompañar cada nuevo caso de recuperación, que surgen sucesivamente durante el “boom” de recuperaciones entre 2003 y 2004 (Programa Facultad Abierta, 2005), el MNFRT se concentra en consolidar las ERTs adscriptas a su organización, engrosando su lista de adherentes con empresas que defecionan de otras agrupaciones a partir de sus fracturas internas⁷³.

El MNER promueve alianzas con distintos sectores sociales movilizados y manifiesta la importancia en generar redes de economía solidaria entre las fábricas y con otros movimientos, aunque en la práctica este intercambio sea todavía muy tímido.

El MNFRT toma distancia de estas organizaciones sociales y, como nos enseña Amalia García (2011), sus documentos explicitan que “...*las fábricas recuperadas no tienen como objetivo crear una red de economía social alternativa al mercado. Las fábricas realimentan su eficiencia en el mercado al competir en él*” (p. 317). La autora también nos ofrece una muestra sobre la visión política circunscripta en el “pragmatismo jurídico” del MNFRT encontramos en la re-semantización de las ocupaciones de fábrica. Mientras el MNER considera la “ocupación” un elemento común de estos procesos y la única medida de fuerza que tienen los trabajadores para negociar en mejor posición con los distintos agentes que intervienen en el campo del trabajo, el MNFRT sustituye el vocablo “toma” por “cuidado de las máquinas” (García, 2011, p. 259).

Así, esta agrupación dispensa la formación de redes y los nexos con grupos más “ideologizados” (de tiempos del MNER), pues considera que el movimiento de ERTs debe

⁷³ Basándose en el “personalismo de Caro”, el MNFRT se promociona como “...un movimiento cuyas empresas aparecen como modelo de eficiencia en la gestión, principalmente en lo financiero. Con ese argumento, el MNFRT ha sumado a sus filas a una creciente cantidad de empresas y fábricas que originariamente no revistaban en su organización. Podemos citar en ese sentido a Yaguané, Palmar, Brukman, Grisinópoli, el Astillero Almirante Brown, etc.” (Ruggeri, 2005, párr. 6).

mantener un carácter “no político” y estrictamente legal, enfocado en la eficiencia económica de la unidad productiva para entrar y competir en el mercado. Tal como lo expresa el presidente del MNFRT, Luís Caro: “*El objetivo es recuperar el trabajo, no es ganarle una batalla al gobierno, no es ganarle una batalla al sistema jurídico represor, no es eso, no es una cuestión ideológica o política*” (Caro citado en García, 2011, p. 217).

Otra diferencia entre ambos se basa en el papel que la autogestión está llamada a cumplir frente a la sociedad, derivada de su posicionamiento respecto al sistema capitalista, el cuestionamiento de la propiedad privada y la necesidad o no de encarnar una propuesta de “cambio social”. Como lo observa Luís Caro, para el MNFRT “...no se trata de atacar a la propiedad privada sino de preservarla [...] priorizando la continuidad de la producción y la generación de puestos de trabajo a través de los mismos obreros que fueron dependientes de las fábricas quebradas” (Caro citado en García, 2011, p. 259).

Caro siempre dijo claramente que quería competir en el mercado capitalista”, sin vincularse con la economía solidaria, enfocándose en la viabilidad jurídica y económica del emprendimiento, tal como desestimando la formulación de propuestas alternativas concretas respecto a “qué es el cambio social” (García, 2012. Presentación de su libro *Fábricas de resistencia y recuperación social*).

Por su lado, enfatiza Murúa:

...no alcanza sólo con recuperar la empresa. Digo en lo más general, que el sistema capitalista no alcanza, genera pobres. Si no destruimos al sistema capitalista no destruimos al peor enemigo. (Murúa, 2011, entrevista del autor).

Nuestro compromiso va más allá de ocupar la empresa [...] Debemos lograr que cada empresa recuperada se convierta en una verdadera empresa social, cediendo espacios y creando junto a nuestro pueblo, educación popular, cultura popular, salud comunitaria. (MNER, 2013. “Porque vuelve el MNER”).

Nosotros pensamos que de poco sirve una empresa recuperada si su dirección tiene como único objetivo producir, repartir los excedentes y mendigar las migajas que pueden recibir del sistema capitalista. [...] Nuestro planteo es más difícil de digerir y asumir. Decimos que no alcanza con trabajar solamente, decimos que no tenemos futuro digno si no derrotamos al sistema que nos oprime, que la lucha no termina con la recuperación de la empresa, que eso sólo es el comienzo; que tenemos enemigos poderosos; que el patrón que conocimos era el más débil de ellos; que existen los monopolios, la clase política oligárquica, el poder judicial, el poder internacional y su división internacional del trabajo, los organismos internacionales como el FMI, la OMC, la ONU, etc. (Murúa citado en Avalos, 2010, p. 7).

Los argumentos de promoción esgrimidos por el MNFRT se centran en la viabilidad jurídica y en la eficiencia económica. Para asegurar la viabilidad jurídica de las ERTs, Caro se vale de sus contactos políticos en el poder judicial, así como trata de “brindar soluciones económicas a través de servicios de consultoría”, ofrecidos por él mismo, principalmente “acercando proveedores de trabajo *a fação*” (Ruggeri, 2014a, p.113).

La eficacia de este pragmatismo productivista puede cuestionarse si observamos que el 40,6% de las empresas asociadas al MNFRT nunca logran superar el trabajo *a fação*, aunque el 53% nunca se haya sometido a esta forma de trabajo (García, 2011, p. 311). El investigador Andrés Ruggeri (2005) cuestiona el argumento de mayor eficiencia económica que esgrime Caro, al contrastar algunos datos sobre la rentabilidad de empresas difundidos por él con aquellos que sostienen los trabajadores de esas empresas⁷⁴.

Asimismo, la actuación del MNFRT está concentrada geográficamente en la Provincia y Ciudad de Buenos Aires, mientras el MNER muestra una “gran inserción” en el interior del país (Fajn, 2005, p. 91).

Otra diferencia entre el MNER y el MNFRT la encontramos en la forma de conducción.

...la comunicación de lo tratado en las reuniones del MNFRT [...] son dirigidas por el abogado [Luís Caro] que informa al conjunto de los representantes de los avances legales o de las negociaciones con los poderes Legislativo o Ejecutivo. Muy raramente se han debatido cuestiones de mediano plazo, como la estructura organizacional y la participación de los trabajadores y las cooperativas en el movimiento (García, 2011, p. 48).

Hay testimonios de que la asamblea no es el mecanismo decisorio en el MNFRT, especialmente si hay dificultad de inserción en el mercado (Ruggeri, 2014a, p. 113).

La conducción del MNER atribuida a Murúa es reconocida, por obreros e investigadores, por prestar asistencia con sobradas muestras de decisión en los momentos de mayor conflictividad, hasta que se encuentre garantizada alguna forma de tenencia obrera sobre los

⁷⁴ En 2005 el MNFRT anunciaba alcanzar ingresos de \$1.500,00 hasta \$4.000,00 – este último dato aportado personalmente por Caro en una conversación con Ruggeri (2005), refiriéndose a la metalúrgica Unión y Fuerza. “En empresas que, a través de grandes dificultades, apenas logran arañar 300 o 400 pesos [...] semejantes cifras llaman la atención de cualquiera”. Pero el mencionado investigador afirma que en Unión y Fuerza “...dijeron que su sueldo estaba lejos de los 4000 que Caro mencionó (una cifra por demás difícil de creer), y que rondaba los \$700 [...] En Grisinópolis, el ingreso declarado fue de \$500, en Brukman \$600, en la Unión Papelera Platense \$750, al igual que en San Carlos, y 1000 en La Baskonia [...] Si hacemos un promedio, el trabajador del MNFRT gana apenas \$50 más que la media de los trabajadores del MNER”. Además, “...una gran mayoría de las fábricas del MNFRT se hallaban trabajando y con más de dos años de funcionamiento, mientras que el MNER contaba con más empresas recientemente recuperadas o aún en conflicto.” (párr. 7 a 15).

medios de producción. Luego de alcanzado este objetivo central, busca no intervenir en el interior de cada ERT. Esa conducta de no interferencia en el desarrollo de la autogestión guarda relación con la experiencia de la UOM-Quilmes, que hemos mencionado, cuando obreros identificaban al sindicato como un empresario por incluir orientación también en la parte administrativa de las empresas⁷⁵ (Davolos y Perelman, 2005, p. 201).

Aunque por recelo de ser identificada como una nueva patronal, la conducción del MNER no es la misma antes de la apropiación del conflicto y después de la apropiación de los medios de producción. El MNER prefiere dejar que los trabajadores resuelvan sus problemas respecto a la autorregulación del trabajo en cada ERT y acude en su ayuda solamente cuando se lo solicitan, lo que depende de una decisión política normalmente apremiada por la urgencia de una situación frente a la cual los trabajadores no encuentran solos una solución. Su destacada presencia en momentos de alta conflictividad, para organizar la solidaridad y presionar a los poderes públicos en pro de la expropiación, contrasta con la baja presencia una vez iniciada la fase autogestionaria, conducta opuesta a la demostrada por el MNFRT⁷⁶.

Las personalidades de Murúa y Caro también ilustran estas diferencias políticas. Sus trayectorias de vida reflejan la discrepancia entre las mediaciones que cada uno está dispuesto a llevar a cabo para recuperar empresas. Luis Caro participa en la “derecha sindical peronista” en los años 70 (Ruggeri, 2014a, p. 111) y hacia mediados de los ochenta, por ese entonces “...maquinista naval y delegado de la Pastoral Social en la localidad de Avellaneda, además de adscripto a las filas del Partido Justicialista (PJ), organiza cooperativas de vivienda y propicia expropiaciones subdividiéndoselas a quienes las ocupan, con lo cual luego se pagaba a los dueños.” (García, 2011, p. 207). Ese vínculo con la pastoral de la Iglesia Católica se transmite perceptiblemente hacia el interior del MNFRT (Fajn, 2005, p. 91).

Yo me crie en una villa, siempre tuve un punto de vista social. Entre 1991 y 1999 fui funcionario municipal: director de acción social, jefe de compras y subsecretario de

⁷⁵ Pude atestiguar esta conducta de no interferencia en los debates internos del grupo de trabajadores, al visitar la carpa del “aguante” de la gráfica MOM (incluso llevándoles mil pesos, donados por el Centro Cultural de IMPA), cuando yo y Nahuel recibimos esa instrucción de Murúa (Visita a la carpa de MOM, junio y julio de 2013, Registro de campo).

⁷⁶ “...el liderazgo de Eduardo Murúa, en ese sentido, se comportó como diametralmente opuesto al de Caro [...] generando así un amplio sentimiento de lealtad entre los trabajadores por su actuación en los momentos decisivos para la recuperación. Sin embargo, en la evolución posterior de la ERT, los lazos se volvían laxos.” (Ruggeri, 2014a, p. 113). Pude atestiguar entre varios referentes de ERTs esa gratitud a Murúa, especialmente durante la celebración de relanzamiento del MNER en el “Mercado Recuperado de Flores” (Confraternización de “relanzamiento” del MNER, en el “Mercado recuperado de Flores”, 22 de abril 2013, Registro de Campo).

producción. En agosto de 2000 me contacté con los obreros de Unión y Fuerza, la ex Gip Metal, que acababan de recuperar. Mi señora, que es concejal, les habló de mí, que yo estaba en el último año de abogacía. Así empecé con las fábricas. (Caro citado en Hauser, 2003a).

Eduardo Murúa participa en la Unión de Estudiantes Secundarios, agrupación replegada durante la dictadura. Antes del regreso de la democracia, participa dentro de la agrupación “Montoneros” en “Luche y se Van” y luego en “Intransigencia y movilización peronista”, hasta el año 1984 cuando empieza su experiencia político-sindical en la UOM, acompañando la seccional Quilmes (García, 2011, p. 208). Sobre estas diferencias de conducción, así lo expresa E. Murúa:

Muchas veces el discurso de Caro entraba más a los trabajadores que el discurso mío. ¡Mucho más! [...] Muchos compañeros no concordaban con mi discurso y lo que hacía que me siguieran es que sabían que yo ponía el cuerpo, iba para adelante. [...] Tenía que ver no por mi razón o lo que decía, sino por lo que yo había hecho. [...] El tema era mi militancia: ‘*¡Ese tipo es loco! pero está, está siempre...*’. [...] Abelli, con un discurso más reivindicativo del sector, para sacarle algo al gobierno a favor de los trabajadores. No está mal. Un tipo muy inteligente. [Pero] No me conformaba con eso, la vieja política de hacer una organización meramente reivindicativa. [...] nos complementábamos bien [Murúa sobre Abelli]. Yo me aprovechaba de su habilidad para hablar con los empleados, y si veía que la negociación estaba floja, yo apretaba por otro lado. Le rompía las concesiones [negociadas], y después el pobre se quedaba en el aire. Él sacaba algún acuerdo y yo iba por más. Eso organizaba la resistencia, una estrategia, de hacer jugar a todos los actores que tenés. (Murúa, 2011, entrevista del autor).

Así, vemos que Murúa y Caro encarnan personalidades opuestas también respecto a la identidad política peronista que asumen. Murúa privilegia medidas de fuerza basadas en la participación directa y practica un acompañamiento de proximidad a cada ERT, articulando demandas para movilizar a diferentes sectores de la sociedad en sus reivindicaciones comunes. Caro asume una posición estrictamente legalista y un enfoque mercadológico-financiero en el acompañamiento apenas de aquellas ERT adscriptas a su conducción. A su vez, Abelli (FACTA) privilegia las reivindicaciones políticas orientadas al ámbito cooperativista.

La divergencia entre las estrategias políticas promovidas y la forma de actuación correspondiente también la encontraremos reflejada en sus reivindicaciones frente al Estado y en la adopción o no de la noción de “fábrica abierta”, como veremos a continuación.

2. Reivindicaciones frente al Estado. Diferenciación Programática.

Estas diferencias que venimos examinando también se traducen en pautas de reivindicación frente al Estado. Aunque se proponga recuperar empresas “dentro o fuera de la ley”, el MNER presenta un programa de políticas públicas, plasmado en cuatro puntos principales, considerados como sus “reivindicaciones *históricas*”⁷⁷:

- Ley de Expropiación;
- Reconocimiento del Trabajador Autogestionado;
- Ley de compras que obligue al Estado a comprar un porcentaje en la economía Social;
- Fondo Nacional para Capital de Trabajo y Reversión Tecnológica de las Empresas. (Murúa, junio de 2013 “Vuelve el Mner” [Comunicación electrónica], Registro de Campo).

El MNER propone formalizar la expropiación de unidades productivas “en cesación de pagos” (García, 2011, p. 39), o sea, sin indemnizaciones de la patronal, y el reconocimiento de una figura jurídica “autogestionada” para garantizar los derechos de los trabajadores. Así, vemos una propuesta de resolución legal, tanto para la salvaguardia de los medios de producción como para la seguridad de la fuerza de trabajo en las ERTs.

El MNFRT tiene su foco en la reforma de la Ley de Quiebras, que se encuentra en discusión durante el período del presente trabajo etnográfico⁷⁸. Respecto a la ley de expropiación, el MNFRT reivindica una “Resolución Jurídica de las Expropiaciones”, o sea, que el Poder Judicial se pronuncie sobre la posibilidad constitucional de adjudicarse la expropiación de empresas en quiebra a sus trabajadores. No podemos encontrar la enunciación de una propuesta específica del MNFRT respecto a la persona jurídica que deba adoptar el trabajador de una ERT.

⁷⁷ Murúa me solicitó que redactara un comunicado electrónico (*e-mail*) de convocatoria para las reuniones de reorganización del MNER, tras la ceremonia de su “relanzamiento” en la ERT “Mercado Recuperado de Flores” (en abril de 2013). En el mismo podemos leer: “Hoy el MNER les convoca a luchar por lo que falta. [...] con el objetivo de unir en función de *nuestras históricas reivindicaciones*” (Murúa, junio de 2013 “Vuelve el Mner” [Comunicación electrónica], Registro de Campo).

⁷⁸ En algunas oportunidades, pude presenciar a trabajadores de IMPA, de la UST, de Chilavert, y de otras ERTs, organizándose para ir a interpelar intervenciones de Caro a favor de la Ley de Quiebras que, en sus opiniones, no contemplaba una solución sustentable para los trabajadores y la autogestión. (Caro habla en Chilavert, en 2011 y en el Instituto de Investigaciones Gino Germani, 31 de julio de 2012, Registro de campo)

Aunque ambas organizaciones propongan la constitución de un fondo especial de inversión para las ERTs, el MNER subraya que ese fondo debe estar “por afuera del sistema financiero formal” (Murúa, 2011b, p. 164), para evitar la cobranza de intereses.

Asimismo, el MNER también propone un programa de fomento para las nuevas recuperaciones, a partir de la creación de un “fondo fiduciario” para la inversión inicial de esas nuevas recuperadas. Este fondo sería constituido por el aporte de antiguas ERTs, que se encuentren en mejores condiciones, y por la contribución estatal, al cual también se le reivindica que pague los servicios de agua, luz y gas por diez años hasta que esas nuevas recuperadas puedan recomponer su situación financiera (Avalos, 2010, p. 74).

Murúa considera que la línea programática propuesta por el MNER “se mantiene hegemónica hasta el 2005” (Murúa, 2011, entrevista del autor). Pero, con la fractura del MNER, la mayoría de las agrupaciones de ERTs buscan entablar diálogo especialmente con el gobierno nacional como su estrategia central para conquistar políticas públicas a favor del sector recuperado de la economía argentina.

Las negociaciones entre esas agrupaciones de ERTs y el gobierno nacional surten sus efectos. Se reforma a la Ley de Quiebras (Ley 26.684, de 2011) y se alcanzan algunos subsidios estatales, a veces otorgados para cada ERT por separado, pero ilustrados principalmente en el Programa de Trabajo Autogestionado (PTA)⁷⁹.

Sin embargo, esas conquistas se revelan insuficientes para revertir algunos de los principales problemas que enfrentan las ERTs, como la subproducción crónica, la dificultad de comercialización, la falta de crédito y de seguridad social para sus trabajadores.

La reforma de la Ley de Quiebras tiene un efecto práctico nulo o negativo para las ERTs (Ruggeri, 2014b). El PTA, a su vez, “no constituye un elemento significativo en el aspecto financiero”, que reconocen los propios funcionarios del Banco Nación ante la falta de su prometida línea especial de crédito (García, 2011, p. 333). La figura del “monotributo social”

⁷⁹ El PTA está dividido en diferentes tipos de subsidios (García, 2011, p. 269). La “línea uno” consiste en un subsidio individual, equivalente a 50 dólares estadounidenses (USD) por un periodo máximo de seis meses, mientras que las líneas restantes (de la II a la V) incluyen una asignación por trabajador (de hasta 166 USD), para: asistencia técnica y/o capacitación (línea II); reparación y/o adquisición de equipamiento, materias primas o insumos (línea III); acondicionamiento de infraestructura (línea IV); actividades de comercialización y obtención de habilitaciones (línea V). Aunque la empresa tenga más de 100 trabajadores, el aporte no puede exceder a los 17 mil USD. Hacia finales de 2004 se habían asignado un total de unos 200 mil USD, a través de 28 convenios suscritos con 29 ERTs.

(imposición tributaria individual simplificada) tampoco representa una solución para la seguridad social de los trabajadores en las ERTs (Aguilar et al., 2012).

Por constituir soluciones más bien paliativas antes que definitivas, desde el MNER se critica a la conducción de esos acuerdos ya que arrastran los problemas respecto al marco jurídico y a la inversión inicial para recuperar una empresa. Al diagnosticar que las demandas formuladas en el 2005, todavía siguen patentes siete años después, se propone desde IMPA reanudar la organización del MNER. En un comunicado público, intitulado “Por qué vuelve el MNER” (2013), podemos apreciar una contraposición entre las conquistas alcanzadas y las reivindicaciones históricas del MNER:

Negociaron: Ley Nacional de Expropiación de Unidades Productivas vs. Modificación de la Ley de Quiebras;
Negociaron: Fondo Nacional para Capital de Trabajo y Reconversión de las Empresas vs. Pequeños subsidios del estado solo para algunos;
Negociaron: Reconocimiento del Trabajador Autogestionado vs. Monotributo social;
Negociaron: Ley de compras que obligue al estado a comprar un porcentaje en la economía social vs. Acuerdos pequeños entre algunas cooperativas y algún organismo de Estado. (MNER, 2013 “Por qué vuelve el MNER.”)

Pero la insuficiencia de las conquistas alcanzadas también puede ser atribuida a la dispersión derivada de la fragmentación organizativa del movimiento de ERTs.

A partir del comunicado mencionado anteriormente, el 22 de abril de 2013, se celebra una reunión de "relanzamiento" del MNER, en la que participan más de treinta cooperativas⁸⁰. En esa ocasión, referentes de diversas ERTs realizan una autocrítica sobre sus propias dificultades en agruparse políticamente (Confraternización de “relanzamiento” del MNER, en el “Mercado recuperado de Flores”, 22 de abril de 2013, Registro de Campo). Mario Barrios, de la UST, expresa que todos entienden la necesidad de “...un sindicato de cooperativas. Pero las recuperadas no son capaces de unirse, muchos se quedan con un caramelito pero no discuten sobre el paquete de golosinas.” El integrante de una cooperativa de reciclaje, añade: “No podemos ser el ‘pasa mano’ de los grandes...”. En ese punto un cooperativista admite que las ERTs se organizan solo con una visión utilitarista del beneficio

⁸⁰ He acompañado las otras tres reuniones, en el 2013, que ocurren en ese intento de rearticulación del MNER, realizadas en las siguientes ERTs, respectivamente: en el hotel Bauen, en la clínica cardiovascular IMECC, en Global (una fábrica de globos) y en la carpa del aguante a las puertas de la gráfica MOM durante su conflicto (Registro de campo, junio a octubre del 2013).

individual: “...vamos cuando nos favorece, pero no cuando es para el otro. Si el Vasco [Murúa] no nos junta, tampoco nos juntábamos”. El miembro de un Frigorífico recuperado agrega que, frente a la fragmentación del movimiento, los obreros deciden en cual agrupación filiarse de acuerdo a un cálculo pragmático respecto a los beneficios que estiman ser posibles de granjearse para su empresa: “Una cuestión es el inmediato reflejo para adentro de la fábrica [...] hay ANTA, MNER, CETEP... No sé cómo vamos hacer para resolver estas cuestiones...”. Federico, referente de Bauen, también menciona, en ese sentido, que las ERTs dejaron de enfocarse en una solución conjunta para el sector autogestionado de la economía argentina, cuando pasaron a priorizar la conquista de políticas públicas para cada agrupación de ERTs por separado: “...aparecieron los encuadres por cooperativas, y eso no fue bueno, con el tiempo nos dimos cuenta. En Bauen tenemos una Confederación que es parte del gobierno, con contradicciones: una ‘caja chica’... semejante estructura, sin contenido”. A su vez, Placido, de Chilavert pondera que la “unidad” debería producirse por la existencia “de un ideal y no de una necesidad”. La referente del IMECC, Zeiza, también comenta: “todos creemos que con la voluntad podemos llenar los huecos, y no es así.”⁸¹

3. La noción de “fábrica abierta” en disputa

Vimos que entre los diversos cambios perpetrados en las condiciones de producción de las ERTs, también se encuentra el funcionamiento económico-social de la empresa. Aunque sean numerosas las ERTs que adoptan la noción de “fábrica abierta”, tampoco esa innovación es extensible a todas ellas: no todas rompen el “secreto empresarial” al socializar sus medios de producción, abriendo sus instalaciones a la comunidad.

Entre las dos concepciones de la recuperación que distinguimos existe una divergencia política con respecto al papel que la empresa recuperada está llamada a cumplir en la sociedad, su finalidad y las estrategias para alcanzar ese objetivo. De acuerdo con esto, la

⁸¹ He presenciado una conversación entre Roberto Perdía y Eduardo Murúa sobre la necesidad del movimiento de ERTs hacer una diferenciación entre su forma de organización estrictamente *política* (para reivindicar apoyo estatal) y su forma de organización *productiva* (para que el sector autogestivo se apoye mutuamente y así sea posible estructurar un planeamiento para el desarrollo de las empresas): “...entre la organización [política] de cooperativas, ver las organizaciones de 2º y 3º grado [federaciones y confederaciones de ERTs] y en la organización de la producción en el interior de cada unidad productiva, la ‘planificación’ en general.” (Conversaciones ente Perdía y Murúa, 9 de noviembre del 2011, Registro de Campo).

concepción productivista normalmente es adversa al involucramiento político del colectivo de trabajadores y a la noción de “fábrica abierta”, sobre todo respecto a la instalación permanente de otras organizaciones sociales en su interior⁸².

Con la hegemonía de la concepción productivista en el movimiento de ERTs, a partir de la fractura del MNER en el 2005 (y su repliegue al interior de IMPA), podemos observar que disminuye la incidencia de “actividades solidarias, educativas y culturales en sus instalaciones”, verificable en solo el 29% de las ERTs recuperadas entre 2010 y 2013, contra un 57% del período anterior (Programa Facultad Abierta, 2014, p. 66).

La trayectoria de IMPA también ilustra esta disputa entre las estrategias encarnadas en cada concepción de la recuperación. El proceso que se inicia en 2005 y culmina en el 2008 con la “segunda” recuperación de IMPA, tal como veremos en el próximo capítulo, está marcado por la expulsión de la conducción vigente hasta entonces y el desalojo de sus organizaciones sociales, una vez que el nuevo Consejo decide que “ninguna persona ajena a la cooperativa” puede permanecer en las instalaciones de la fábrica (Avalos, 2010, p.88).

Este acontecimiento evidencia la existencia de una permanente disputa política entre las dos concepciones, inclusive en el interior de IMPA, que desde su recuperación en 1998 se muestra como una de las principales propagandistas de la empresa social. La “segunda” recuperación de IMPA nos muestra la hegemonía precaria que llega a alcanzar la concepción de empresa social, inclusive en una de las más politizadas ERTs argentinas.

Esta lógica arraigada en sectores de la clase trabajadora se alienta desde el poder y por algunos ‘dirigentes’ que no cuestionan el sistema y pasan su vida buscando que los adopten como parte del mismo. [...] Esta lógica y discurso resultan a lo sumo atractivos para los trabajadores [...] Pero eso está llevando a los trabajadores a un callejón sin salida porque es la misma lógica que tienen las direcciones de los sindicatos, meramente reivindicativas...” (Murúa citado en Avalos, 2010, p. 7).

⁸² La única excepción en empresas del MNFRT es el caso de la ERT Grisinópolis, que albergó a partir del 2002 en la fábrica el “Centro Cultural de Artes y Oficios Grissicultura”, del cual actualmente queda apenas un taller coreográfico (Devesa, 2011). Fuera esto, “...ninguna fábrica del MNFRT tiene un bachillerato de adultos en su interior, ni un Centro Cultural, [...] ni un Centro de Salud para el barrio, ni alberga en su interior otros emprendimientos cooperativos, ni presta sus instalaciones para una infinidad de eventos solidarios, ni tiene la presencia que tuvo y tiene IMPA en todos los conflictos que enfrentan otros trabajadores.” (Ruggeri, 2005, párr. 16).

Con las fracturas de 2003 y 2005, pero especialmente a partir de la segunda recuperación de IMPA en el 2008, la estrategia de conformar cada ERT como una empresa social enarbolada por el MNER termina replegándose hacia el interior de IMPA y sus organizaciones sociales más cercanas. A partir de esta reconfiguración, esta propuesta formativa pasa a ser difundida con el nombre de “Método IMPA”⁸³.

4. La Propuesta de Empresa Social enunciada desde IMPA (El “Método IMPA”)

El “Método IMPA” entiende que cada ERT debe considerarse como un actor político, para difundir la credulidad en la autogestión. En su conjunto, deben comprenderse como un movimiento social organizado, ofreciendo el espacio de sus unidades productivas para promover el *habitus militante* del campo popular, tanto al albergar directamente a organizaciones sociales en sus instalaciones, como también organizando redes de economía solidaria entre experiencias que tengan un sentido de pertenencia común.

Debemos denunciar como organización social toda injusticia que se cometa contra los trabajadores y los excluidos; [...] luchar en contra de la entrega de los recursos naturales y nuestra soberanía, [...] Construir Poder Popular con cada compañero trabajador campesino, trabajador industrial, trabajador cooperativista, trabajador autogestionado, trabajador desempleado y estudiantes, para combatir el sistema capitalista que solo produce exclusión y guerra y entre todos construir otro sistema donde prime la cooperación sobre la competencia. (MNER, 2013. “Por qué vuelve el MNER”).

Esa propuesta surge a partir de la crítica al accionar sindical, el cual se considera obsoleto en su capacidad representativa frente a las transformaciones posfordistas (toyotistas) de las relaciones laborales. El sindicato debe rebalsar los “reclamos” de tipo “económico” para sus afiliados, o sea, por mejores salarios y condiciones laborales para el trabajador formalmente registrado. Se entiende que toda organización de la clase trabajadora debe incorporar las demandas de diversos sectores sociales, más allá de aquellos que representa directamente.

También las agrupaciones de ERTs deben sobrepasar aquellas reivindicaciones que se consideran restrictas a su propio sector. Por el contrario, se propone acompañar las

⁸³ Aquí vemos esa enunciación pública, en una pieza audiovisual de difusión realizada por la “BarricadaTV”: “El método IMPA: Ocupar, resistir, producir”, disponible En Línea en: <https://www.youtube.com/watch?v=a398LD0geX0>.

necesidades de la “...sociedad en general, siempre que un derecho se vea vulnerado.” (Murúa citado en Avalos, 2010, p. 73).

...como recuperadas no queríamos caer en el error en que caían muchas organizaciones sociales, inclusive cayó la mayor parte de la estructura sindical, de ser organizaciones meramente reivindicativas. No solamente se lucha por la reivindicación del sector, sino que se adoptan todas las reivindicaciones que tenía nuestro pueblo: no pago de la deuda externa, recuperación de los recursos estratégicos de nuestra economía, reforma agraria, la lucha por la liberación del hombre contra el sistema, todo lo que abandonaron los sindicatos. Declaramos a nuestra organización anticapitalista y antiimperialista. (Murúa, 2011, entrevista del autor).

Desde el comienzo discutimos qué tipo de organización queríamos y coincidimos en que debería ser una organización autónoma del Estado y de los partidos políticos. Que no se convirtiera en una organización meramente reivindicativa para el sector que representamos, y pudiéramos acompañar la pelea de todos los sectores de nuestro pueblo. [...] Para eso necesitábamos superar los métodos de lucha sindical que habían sido apropiados para un país con el 4% de desocupación y donde toda la lucha se centraba en la discusión de salarios y condiciones laborales. [...] Tuvimos que diseñar este nuevo método de lucha sindical para un país con el 35% de desocupación, método que sistematizamos en la consigna de nuestro movimiento: *ocupar-resistir-producir*. (Murúa citado en Avalos, 2010, p. 84 y 36).

El “Método IMPA” propone a los sindicatos que adopten la recuperación de empresas y el control obrero como una propuesta formal en cada una de sus seccionales. También se plantea la reivindicación por el acotamiento de la jornada laboral a seis horas, sin reducciones salariales. Esa posición considera que los gremios que reivindican subsidios estatales para empresas privadas en riesgo de cierre, buscando con eso evitar el despido de sus afiliados, debe necesariamente asumir una simultánea reivindicación por el control obrero de esa empresa (Murúa y Castillo, 2010, p. 103).

Aún respecto al control obrero de la producción capitalista, las organizaciones de clase deben exigir el acceso a los registros contables de las empresas, para adquirir conciencia sobre la distribución de los ingresos generados: saber, en suma, cuál es la tasa de explotación sobre la fuerza de trabajo. Esto permitiría fundamentar mejor las reivindicaciones por salarios, así como anticipar maniobras de vaciamiento, conformándose una especie de vigilancia preventiva sobre la conducta de la patronal⁸⁴.

⁸⁴ En ese sentido, el “grupo de economía” de la Universidad de IMPA, del cual formé parte, propone, en 2012, elaborar un programa de formación para los sindicatos, para que sus afiliados puedan analizar la rentabilidad de la empresa, por ejemplo, contrastando el volumen de materia prima que entra con el volumen de productos terminados que sale de ella (Reunión con E. Murúa, 19 de diciembre de 2012, Registro de campo).

Un planteo central de esta propuesta, incluye garantizar la continuidad de todos los puestos de trabajo, impidiendo cualquier cierre o despido con la perspectiva de la recuperación como solución posible. En estos casos, se argumenta, la clase trabajadora debe haber incorporado a la autogestión como una opción viable y plantearse durante los conflictos laborales.

...ocupar las empresas ante cualquier intento de la patronal de cerrarlas; Nuestro compromiso es el mismo de siempre: no negociar ni un sólo puesto de trabajo por más que vengan degollando... (MNER, 2013. "Por qué vuelve el MNER."). Cualquier intento de avanzar sobre cualquier empresa tiene que responderse con la mayor masividad y violencia posible, convocando la unidad de todas [las ERTs] tras un programa común. (Murúa citado en Avalos, 2010, p. 73).

Para la recuperación del empleo, la propuesta consiste en una política pública para reactivar las unidades productivas paralizadas. Se argumenta que el país tiene en funcionamiento sólo un 40% de su capacidad productiva instalada, de modo que para generar empleos se hace innecesario el endeudamiento del Estado ("inversiones en forma de deuda externa"), si se acepta como opción la autogestión de tales activos ociosos⁸⁵.

Aunque se argumente como necesario superar reivindicaciones sectoriales, podemos captar un programa para fomentar el sector metalúrgico argentino. Se basa, por un lado, en controlar las importaciones, y por el otro, en imponer una sobretasa a los monopolios capaces de adjudicar precios unilateralmente en el mercado interno⁸⁶.

En esta concepción, los medios de producción se consideran, antes que una propiedad de su dueño capitalista, como un bien que pertenece a toda la sociedad, luego expropiables si no cumplen con su función social (Avalos, 2010, p. 74).

El argumento se contrapone a las relaciones capitalistas, al afirmar que la cooperación y la autogestión del trabajo pueden sustituir a la competencia y a la propiedad privada.

⁸⁵ Por ejemplo, en una reunión con el presidente Néstor Kirchner, en 2004, los referentes de IMPA, Murúa y Robledo, le presentan por escrito sus propuestas de políticas públicas para la generación de empleos, basada en la reactivación de las instalaciones industriales paralizadas en el país (recuperar la capacidad industrial instalada ociosa). Esto, según lo afirman, constituye la forma más barata para que el Estado genere un puesto de trabajo (Murúa, 2011, entrevista del autor).

⁸⁶ Propuesta también presentada al Presidente Néstor en ocasión de la reunión que mencionamos. Se propone arancelar en un "...30% a los productos importados de Brasil y Uruguay y un 50% a los productos chinos para equiparar los costos laborales"; crear un "fondo de modernización para la industria metalúrgica a partir de un impuesto extra a Aluar"; y una línea crediticia especial del Banco Nación para Pymes del mercado de aluminio combinada con la exención impositiva sobre sus tributos prediales (ABL) e ingresos brutos. En caso de que la tasación extra a los monopolios no les impida de actuar como formadores de precio, se propone estatizarlos y transferir su control a los trabajadores (Avalos, 2010, p. 104)

En la disputa del capital simbólico demostramos que podemos producir sin patrón, que el trabajo es más importante que el capital, y lo más relevante, que la cooperación supera la competencia, símbolo máximo del sistema. [...] estamos convencidos y podemos demostrar que en igualdad de condiciones una empresa en la autogestión supera a una con patrón. (Murúa, 2011b, p. 165).

De lo expuesto, podemos apreciar una noción sobre en qué consiste el “cambio social”, basado en el cuestionamiento a la propiedad privada, en el posicionamiento epistémico del trabajo sobre el capital (“el trabajo es más importante que el capital”) y de la cooperación sobre la competencia.

Sin embargo, para muchos trabajadores y referentes de ERTs las posiciones adoptadas por la conducción de IMPA están caracterizadas por el “radicalismo” de Murúa (Avalos, 2010, p. 70). Aun así, podemos percibir que el discurso sobre la estrategia a ser adoptada por el movimiento de ERTs está anclado en los efectos sociales de la reestructuración neoliberal.

Sobre el *desguace industrial*, se argumenta que la actual política económica conduce al país a un “futuro sin industria” al fomentar la concentración fabril en monopolios sectoriales. Esos monopolios establecen una situación desfavorable para las demás empresas nacionales de su rama, las cuales, a su vez, están desprotegidas frente a las importaciones de productos similares que llegan con precios subsidiados desde sus países de origen. Eso provoca una situación de ahogo del mercado nacional, denunciada como un estado de “sitio económico” (Robledo citado en Avalos, 2010, p. 78), que, a su vez, se proyecta sobre la población generando una especie de “antropofagia” societaria⁸⁷.

La percepción sobre el *fin del estatuto salarial* se puede ver publicitada en un artículo de la Revista Museo IMPA intitulado “Un muerto domina la sociedad: el Dios-Trabajo” (Murúa, 2013a), se afirma que el asalariamiento ya no puede considerarse como la principal forma de distribución de la riqueza social, ya que el desempleo estructural y la precarización de las condiciones laborales pasan a constituir elementos permanentes en la nueva composición de la clase trabajadora. Vemos un discurso anclado en el imaginario social peronista que

⁸⁷ Con los acuerdos sobre importaciones en la OMC de la industria subsisten sólo los “carteles monopólicos del Cono Sur (acero, aluminio, automotriz), que tienen una cuota del 80% en Brasil y del 20% en Argentina”: más allá de esos “monopolios impositores de precios (Aluar, Technit, Molinos, Cargill)”, el resto de empresas nacionales se encuentran “en el sitio militar moderno” para que desaparezcan a favor de las importaciones de EEUU, Europa, China y las transnacionales en Brasil, escenario que fomenta un “canibalismo interno” (Murúa, 2011b, p. 166).

mencionamos, refiriéndose al abandono de expectativas sobre el regreso de una situación laboral de “pleno empleo” o de una distribución social más equitativa entre trabajo y capital.

La debacle laboral se traduce en la necesidad de desarrollar nuevas formas de organización de la clase trabajadora:

...estábamos convencidos que en un país con el 40% de desocupación, estábamos condenados a perder todos [...] si no generábamos un nuevo método de lucha, [...] desobedeciendo el mandato del poder de quedar desempleados. (Murúa, 2011b, p. 161).

Nosotros que venimos de la lucha sindical, comprendimos que en nuestro país donde la desocupación alcanzó el 30% y se cerraban fábricas todos los días, era imposible pelear por el salario y condiciones de trabajo con los métodos de lucha que teníamos; había que generar un nuevo método de lucha [...] que sirviera para resistir los tiempos que vendrían [...] Lo que no se están dando cuenta algunos es que nunca más vamos a tener una sociedad con pleno empleo. Necesitamos nuevas instituciones para los nuevos tiempos que se vienen. (Murúa citado en Avalos, 2010, p. 36).

La Fábrica Abierta como estrategia de la Empresa Social.

Una característica de la empresa social consiste en la politización de sus trabajadores. En ese sentido, E. Murúa trata de remarcar que, diferente del proceso mismo de la recuperación, en el cual las apremiantes necesidades han empujado a los obreros a una actitud desesperada, en el caso de IMPA su posterior *aptitud para la acción política resulta de una opción* definida en los debates internos a la fábrica. Estos debates empiezan luego de la recuperación en 1998, para los cuales tiene especial relevancia el acompañamiento de otras experiencias, como la visita de los trabajadores a la “Cooperativa de Consumo y Vivienda Quilmes Ltda.”, receptora del “Premio INAES 2000” (Vio, 2014):

...tratábamos de hacer que [los trabajadores de IMPA] vayan a ver otras experiencias, para darse cuenta de que existen otras experiencias, como la cooperativa de vivienda de Quilmes, que tomaron un barrio y construyeron sus viviendas, una experiencia hermosa. Los compañeros laburantes de IMPA iban ahí y decían: ‘¡Putá, se puede hacer en conjunto!’. (Murúa, 2011, entrevista del autor).

A partir de esos debates internos se va destacando la percepción sobre los límites de la recuperación de una única empresa, debido al contraste entre la dignidad alcanzada adentro de la fábrica con las injusticias capitalistas predominantes en la sociedad como un todo. Esto erige una *oposición entre la cooperación (interna) y la competencia (externa)*, que

fundamenta su argumento anticapitalista: la cooperación debe sustituir a la competencia como forma de regulación social. Con esa percepción, se reanuda la disposición de los trabajadores en fomentar a las más diversas formas de organización de la clase trabajadora.

...desde la humildad de una fábrica nosotros demostramos que acá dentro mismo la cooperación es superior a la competencia en el sistema productivo, y para afuera queremos demostrarlo también. [...] Destruir ese mito que la sociedad sólo puede funcionar a base de la competencia. Nosotros decimos que la cooperación en la humanidad es muy superadora a la competencia, que la competencia puede mover la humanidad, pero ahí termina: en guerras y muros. (Murúa, 2011, entrevista del autor).

Como esta percepción se conforma a partir del intercambio entre obreros y activistas del campo popular, busca entonces fomentar ese campo, ofreciendo sus instalaciones para aglutinar fuerzas sociales (capital social y simbólico) en su interior. En la práctica, esta se constituye como la principal característica de esa concepción de la recuperación: "...fue esta conjunción la que caracterizó y diferenció siempre a IMPA. [...] una conjunción entre los trabajadores y la militancia [...] en medio a la peor nada [...] instalar este método de lucha, abriendo la fábrica [...] creando espacios para la cultura y la educación." (Murúa, 2011b, p. 162).

En este marco, la adopción de la noción de "fábrica abierta" constituye la principal estrategia formativa dentro la concepción que se defiende en IMPA. Más que un artículo de fe o una actitud meramente defensiva, la apertura de la fábrica cumple el papel de hacer visible y por lo tanto creíble la autogestión de empresas y demás espacios públicos o privados abandonados o subutilizados, a través de la articulación de experiencias dentro del *habitus militante* del campo popular.

Coherente con esto, la instalación en 1999 de un Centro Cultural (CC) dentro de la planta, tal como insiste Murúa, *responde a una propuesta de externalización política antes que a una perentoria necesidad de evitar el desalojo*, aunque se complementen ambos objetivos:

Cuando abrimos la fábrica al conjunto de nuestro pueblo, lo hicimos para que esa experiencia tenga visibilidad política. [...] Creíamos que si se daba visibilidad muchos iban a seguir ese camino. Por eso hicimos el Centro Cultural. [...] Cuando hicimos el Centro Cultural no teníamos problemas judiciales. Muchas veces nuestro discurso fue confundido porque nosotros para adentro tratamos de hacer un equilibrio con los compañeros, pues a la mayoría les gustaba la idea pero a otros no, entonces se trataba de decirles que iba a beneficiar a IMPA, porque les iba a hacer más difícil desalojar... pero estaba solucionado el tema judicial, habíamos negociado el concurso y estábamos normal. (Murúa, 2011, entrevista del autor).

Este relato nos muestra que, en un principio, la creación de un espacio diverso de la estricta actividad metalúrgica, no deja de enfrentar alguna resistencia de una parte de los trabajadores. Esto indica que hay una diferencia de percepción entre ellos. Como forma de generar consenso, se pone en primer plano la utilidad del CC en evitar un desalojo, por funcionar como un “paraguas protector” sobre la fábrica (Sebastián Maissa, citado en Avalos, 2010, p. 60). Si para algunos está clara la necesidad política de vincularse al campo popular, para otros este vínculo se hace con los fines pragmáticos de garantizar la continuidad laboral.

El hecho de que esta resistencia se amenice debido a la más amplia aceptación al instalarse, cinco años después, un Bachillerato Popular (BP) en IMPA, también nos muestra la existencia de una diferencia entre posiciones internas, las cuales *no cesan aún después de constituidos estos proyectos socioeducativos*.

Sigue habiendo un compromiso mayor de los trabajadores para la educación que para la cultura. Teatro, cine, como derecho desapareció y eso hace que el Centro Cultural moleste un poco más. [...] aparte de eso, los compañeros ven mucho menos riesgo en el funcionamiento del ‘*bachi*’ que en el Centro Cultural, porque hay fiestas, hay borrachos, ruido con los vecinos, puede pasar algo. Está abierto a la noche y entra gente que uno no conoce. (Murúa, 2011, entrevista del autor).

Con todo, el éxito alcanzado con la implantación del CC galvaniza la concepción de empresa social en el interior de IMPA. Eso tampoco transcurre sin sobresaltos, si consideramos la “segunda” recuperación de IMPA que mencionamos, indicándonos el carácter permanente de las disputas entre subjetividades, concepciones de recuperación y estrategias del capital y del trabajo respecto a la profundización o estancamiento de la autogestión en las empresas.

Analizaremos ahora la trayectoria de IMPA, una de las más emblemáticas empresas a enarbolar la propuesta de empresa social. Nuestra inmersión etnográfica nos propicia una posición privilegiada para percibir las disputas políticas existentes entre las agrupaciones de ERTs, ya que IMPA se ubica en el epicentro de estos embates. Asimismo, sus agudas disputas internas atestiguan tanto el embate entre las dos concepciones de la recuperación, como la existencia de resabios de una subjetividad asalariada aun en una de las más politizadas y actuantes ERTs argentinas.

Capítulo 4. La Trayectoria de La Fábrica IMPA. Disputas políticas en el desarrollo de su concepción de Empresa Social

Introducción

La Industria Metalúrgica Plástica Argentina (I.M.P.A.) está ubicada en el barrio de Almagro, centro geográfico de CABA (Calle Querandíes, 4290), en una planta fabril con 20 mil metros cuadrados de superficie (Avalos, 2010, p. 76). Recuperada en 1998, funciona bajo la persona jurídica “Cooperativa de Trabajo ‘22 de Mayo’ Ltda.” (Matrícula INAES N° 22080, de 16/8/2008), empleando a cincuenta obreros/as en el procesamiento del aluminio⁸⁸.

En el capítulo anterior, vimos que IMPA es una de las primeras recuperadas del actual ciclo de protestas, y eje a partir del cual se conforma la primera agrupación del sector, el MNER. En este capítulo, analizamos la trayectoria de la fábrica IMPA en el desarrollo de aquellas características que conforman su concepción como empresa social. Para ello, abordamos las disputas políticas en que se involucra la fábrica, subrayando las estrategias desplegadas.

La historia de IMPA refleja a las distintas etapas socioeconómicas, políticas y culturales por las que atraviesa la Argentina a lo largo de casi un siglo. Fundada como empresa privada, el primer gobierno peronista la estatiza y Frondizi la transforma en una cooperativa (pero con una rígida jerarquía interna), hasta que es recuperada por sus trabajadores en 1998 (Robertazzi, Proyecto UBANEX 2012 “Museo IMPA del trabajo: memorias sociales sobre la identidad obrera.” Material hemerográfico). Rescatamos de ese proceso histórico aquellos elementos que inciden en la confirmación subjetiva de sus trabajadores en la actualidad⁸⁹.

⁸⁸ La fábrica produce bandejas descartables de aluminio corrugado, para el expendio de mercaderías perecederas de la industria alimenticia y de uso doméstico; envases rígidos colapsibles para las industrias cosmética, medicinal y química; y “*foil*” de aluminio en rollos para uso hogareño o industrial, con capacidad de impreso mediante termosellado para la presentación de productos de gran uso y demanda de la industria alimenticia como, por ejemplo, los envases de alfajores (Programa Facultad Abierta, s/f, “Guía de Empresas Recuperadas”).

⁸⁹ Tomamos como base referencial sobre las etapas de IMPA la narrativa publicada en tres ediciones de la “Revista Museo IMPA” (2013, 2014 y 2016), pues esta publicación se difunde como una crónica legitimada por los trabajadores.

4.1. Las Etapas de Desarrollo de IMPA: memoria histórica en su identidad actual

1º Etapa: EMPRESA PRIVADA (1928 – 1944)

IMPA surge en 1928 por la asociación sucesiva de diferentes capitales nacionales⁹⁰. En un contexto de “sustitución de importaciones” (período entreguerras), favorable al desarrollo de industrias locales, sus socios persiguen una rápida expansión comercial por medio de la diversificación productiva, pasando de fabricar envases de estaño a bicicletas y armamento militar para el gobierno. Ese período de “experimentación tecnológica” tiene como exponente la producción del “avión IMPA” (un monomotor de madera monotripulado).

En apenas quince años la empresa pasa de un pequeño taller con veinte obreros, a tener cuatro mil empelados divididos entre cuatro sedes, contando con cerca de ocho mil clientes “...desde comercios de cotillón, hasta Colgate, Odol, Bayer, Bonafide, Aerolíneas Argentinas.”⁹¹ (“Empresa Privada”, 2013). Los conflictos laborales también se hacen presentes por esos tiempos, teniendo su auge en la Huelga Metalúrgica de 1942.

Para alinearse a la política del gobierno de entonces, en 1943 IMPA adopta el lema “Una industria al servicio de la Patria”, recibiendo ese mismo año la visita de Perón (junto al presidente de la Unión Industrial Argentina) a los pocos días de haber asumido el cargo de Secretario de Trabajo y Previsión, y luego, en 1944, la visita de Eva Perón⁹².

De esa primera etapa figura una memoria orgullosa de ejemplificar una empresa fundada con capitales nacionales, calcada en el entusiasmo emprendedor de sus fundadores, basado en asumir riesgos a partir de un enfoque de oportunidades “mercadointernista”. Ese exitoso impulso desarrollista destaca la capacidad de la industria nacional en desarrollarse, sin descuidar el bienestar de sus trabajadores.

⁹⁰ A fines de los años ‘20, José Mario Sueiro y Roberto Lienau formaron un pequeño taller en la calle Querandíes. En 1940, se creó “Lienau, Sueiro y Grech S.R.L.” que en 1941 asume el nombre de “IMPA S.A.”. Como Perón la estatiza, poniéndola primero bajo el control de la “Junta de Vigilancia y Disposición Final de la Propiedad Enemiga”, se difunde una versión de que IMPA estaría fundada con capitales alemanes, siendo que apenas posteriormente surge un inversionista teutónico, que en realidad es austriaco (“Empresa Privada”, 2013, Revista Museo IMPA).

⁹¹ Dentro de su visión fordista, en la sede de Almagro funciona una Escuela-Fábrica, consultorios médicos, odontológicos y comedores, todos servicios gratuitos incluyéndose la provisión de medicamentos, aún antes de las leyes del peronismo.

⁹² Todavía permanece un cartel metálico en la entrada principal de fábrica con la figura de Eva Perón, en homenaje a su visita a la fábrica.

2º Etapa: EMPRESA ESTATAL (1945 – 1960)

Otro orgullo en la memoria de IMPA consiste en haber sido parte de la política de industrialización nacional llevada a cabo durante el primer gobierno de Perón (1945-1955). Esa década enmarca el momento histórico de conformación del imaginario social “peronista” de autovalorización de la identidad obrera, que hemos mencionado.

La “nacionalización” de IMPA en 1945, así como de otras empresas declaradas de “utilidad pública” por el Estado, cumple el propósito estratégico de contrarrestar las pretensiones hegemónicas de Estados Unidos sobre la región⁹³ (Siedl, A. y Ricatti, R., 2016). Como política de desarrollo industrial interno, se articula el conglomerado estatal de empresas del llamado “grupo DINIE” (Dirección Nacional de Empresas del Estado). La importancia dada por Perón a IMPA y la visita de Eva Perón a la fábrica, destacándose la distribución por parte de la Fundación Evita de las estimadas bicicletas Ñandú, de elaboración nacional desde el diseño hasta el ensamblaje final, son una de las principales marcas que se adjudican a esa etapa (“Empresa Estatal”, 2013)⁹⁴. Asimismo, la expropiación por medio de la figura jurídica de la “utilidad pública” de la planta es un elemento simbólico que trasciende hasta los tiempos actuales. En suma, el orgullo de ser una empresa nacional parte de un impulso desarrollista independiente, aún en contra de los intereses de los EEUU, cumpliendo además una función social simbolizada por las donaciones de la Ñandú.

3º Etapa: EMPRESA COOPERATIVA (1961 – 1997)

En 1961 el gobierno de Arturo Frondizi decreta el cierre de IMPA, como parte de su política de reestructuración de las empresas públicas, así como privatiza las empresas del “grupo DINIE”. La oposición de los trabajadores, incluso a su propio sindicato, logra transformarla en “IMPA Cooperativa Limitada de Trabajo y Consumo”. Pero, la empresa se

⁹³ La acusación internacional de “espía nazi” que recaía sobre Fritz Mandl – un nuevo accionista que había comprado el 50% de la fábrica a la viuda de Lienau – presionó para que el gobierno de Juan Domingo Perón nacionalizara la empresa, designando al propio José Mario Sueiro como su Administrador General. IMPA pasa a formar parte del DINIE el 31 de enero de 1950 (“Empresa Estatal”, 2013; Siedl, A. y Ricatti, R., 2016).

⁹⁴ La Fundación Evita realiza diversas obras sociales, desde la construcción de escuelas y hospitales hasta el reparto de juguetes a niños, entre los cuales se incluye la entrega de bicicletas Ñandú. También se destaca la participación de IMPA en el proyecto de creación del “Pulqui”, avión militar de alta tecnología, para el cual IMPA fabrica algunas piezas (Avalos, 2010, p. 14).

convierte en una cooperativa solo formalmente, funcionando de modo similar a una empresa capitalista⁹⁵ (“Cooperativa”, 2013, p. 35; Avalos, 2010, p. 15).

Este es el único caso de una empresa del grupo DINIE que subsiste sin regresar a sus dueños originales. Subsumida en un contexto económico de corte liberal y sin la protección estatal, la empresa no logra recuperar la clientela ni la producción de sus inicios. Además, la creación de Aluar en 1970, empresa mixta de producción de aluminio, le significa una competencia desproporcional. Aun así, IMPA llega a ser distinguida con menciones empresariales en los años 70 (Silva y Robertazzi, 2011). Los cuadros con esas menciones están visibles en las paredes de las salas administrativas de la fábrica.

Respecto al disciplinamiento de la fuerza de trabajo, destacamos que su “Reglamento Interno para el Personal Obrero” prohíbe (Art.15) “conversar” o “distraer la atención de otros obreros”, afirmando que el “contacto” debe “...limitarse exclusivamente [...] a los asuntos vinculados con el mismo trabajo”, siendo “causal de despido” cualquier forma de expresión colectiva (“conversaciones, arengas o discursos”)⁹⁶ (Avalos, 2010, p. 31).

Aún en esas condiciones, recuerda Marcelo Castillo que un acontecimiento importante en la formación de sus trabajadores consiste en la “toma” y asamblea de 1983, para reivindicar pagos en atraso pero también cambios en el Consejo directivo, sobre todo respecto a su conducta autoritaria. Para Castillo, ese episodio constituye en sí mismo la “primera recuperación” de la fábrica, debido a la importancia que se le atribuye como repertorio previo para la recuperación del 98 (Castillo, 2011, entrevista del autor).

⁹⁵ El sindicato prefería que siguiera como empresa privada o que se pagaran las indemnizaciones. Los delegados gremiales de IMPA quieren que ella siga estatizada, pero el gobierno les impone la cooperativización como solución. Pese a la continuidad de la fábrica, una parte de sus delegados son despedidos e indemnizados. La parte reminiscente no logra revertir la instauración de una cadena de mandos verticalista, desvirtuando su naturaleza cooperativa. También se argumenta que, ya viniendo de “manos fuertes” (el fundador Sueiro, el Estado), su tradición verticalista ha facilitado que el control fabril se asentara en pocas manos (“Cooperativa”, 2013, p. 35).

⁹⁶ “Esta modalidad de censura, atomización y aislamiento de los trabajadores dejó huellas [...] En IMPA, como dice Amalia quien trabajó en la cooperativa en 1976: *‘acá no teníamos problemas con el pago, pero no podías ni hablar con tu compañera y menos que menos de política.’* [...] Oracio Campos también recuerda esa etapa en IMPA: *‘Si reclamabas algo te marcaban. Y cuando yo entré me dijeron: acá tiene que venir a trabajar; si hay un paro usted tiene que venir igual. Aunque llegue tarde, viene. Y yo me acuerdo que un día de paro vine igual... caminando desde Lanús me vine.* [...] Julia ingresó a IMPA en 1982, en el sector producción imprenta pomos. [...] la cooperativa según recuerda era solo cooperativa ‘en los papeles’ puesto que las asambleas estaban acordadas por los directores y no existía posibilidad de disenso [...] si alguno de los trabajadores lo manifestaba era – como ellos recuerdan – ‘marcado’ y finalmente terminaba quedándose fuera de la fábrica.” (Avalos, 2010, p. 32 y 55).

En suma, de ese período se destaca la resistencia obrera frente a su amenaza de extinción en contra de Frondizi y del sindicato; los premios recibidos en los 70, pese a la competencia de Aluar; el silenciamiento de la expresión de los trabajadores; y la asamblea del 83.

4ª Etapa: EMPRESA RECUPERADA (1998 hasta la actualidad).

A fines de los '80 y durante los '90, IMPA atraviesa una crisis productiva, y luego un vaciamiento inducido por su Consejo directivo, que culmina en una convocatoria de acreedores en 1997, abriéndose paso para la recuperación.

Recuperada en 1998, desde sus principios IMPA adopta la concepción de fábrica abierta, sosteniendo un proyecto de apertura a la comunidad⁹⁷. Se convoca a los vecinos del barrio a múltiples actividades no fabriles que se desarrollan en sus instalaciones, las cuales se van transformando de acuerdo con estos nuevos usos: se realizan encuentros, ferias, puestas teatrales y fotográficas, entre otras actividades vinculadas con la cultura, la educación y la salud (Robertazzi, 2012, "Proyecto UBANEX").

4.2. Ascensión de la Concepción de la Empresa Social (1999-2005).

El MOPES, el CC y la oposición de Aluar

De la apertura de la fábrica y el acompañamiento de otras formas de organización colectiva de la clase trabajadora, a partir de reuniones llevadas a cabo en IMPA surge en 1999 el "MOPES", Movimiento Popular de Economía Social. Se conforma por una serie de experiencias cooperativas, como la cooperativa de vivienda de Quilmes ya mencionada, una mutual ubicada en la "Villa 21", una cooperativa en Marcos Paz, una cooperativa en Campichuelo, entre otras (Murúa, 2011, entrevista del autor). Esa experiencia, al año siguiente, lleva a la conformación del MNER (Álvarez, 2007).

A fines de 1999 se funda el CC-IMPA, a partir del capital social derivado de la "aureola" de apoyo a las ERTs. Se incorporan a la estrategia de IMPA como una forma de desarrollar una "política cultural" a partir de la creación de un espacio cooperativo para la difusión de

⁹⁷ "La cooperativa IMPA abrió sus instalaciones, desde el momento mismo de la ocupación, a diferentes colectivos e individuos para que desarrollen sus actividades culturales." (Avalos, 2010, p. 64).

las artes. Incorpora un discurso en el cual el arte, antes que algo “encerrado en una galería para pocos”, debe ser accesible a toda la población (Avalos, 2010, p. 60). Frieria (2001) describe muchas actividades que se llevan a cabo en IMPA, por medio de la articulación del CC con variados grupos teatrales y organizaciones sociales, incluso del exterior. Por ese entonces, IMPA pasa a divulgarse como “La Fábrica Ciudad Cultural”.⁹⁸

En el interior de IMPA, el CC empieza a establecer una “cultura de convivencia” entre obreros y artistas, que marca la fábrica hasta la actualidad. Ese intercambio modifica el ambiente de trabajo y genera una sensibilización artística en los obreros: “El compartir horarios y espacios de almuerzo [...] el filetear sobre un trozo de aluminio el número de la casa de un asociado; el señalar artísticamente sectores de la fábrica...” – o como en el caso del trabajador que podía ver figuras proyectadas en los materiales con los cuales trabaja: “este trabajador se divertía buscando figuras y después me las mostraba, las compartía...” (Tobal, Maissa y Avalos, 2010, p. 111).

Los integrantes del CC también apoyan otras organizaciones del campo popular, interviniendo en movilizaciones, actos y en la recuperación de diferentes empresas. Participan en esos conflictos sociales, con la instalación de “talleres” de formación artística y espectáculos teatrales.

Las actividades del CC promueven una difusión de la fábrica que supera las expectativas de sus protagonistas⁹⁹. Esto fortalece la percepción de que IMPA puede funcionar como un foco irradiador de la autogestión como solución posible para los problemas sociales:

Nunca pensábamos que íbamos a tener un éxito tan grande por el hecho de tener el Centro Cultural, porque eso es lo que da visibilidad al conflicto, nos enteramos después. No porque lo habíamos diseñado así... corre también la suerte. [...] Nos enteramos que era una experiencia única en el mundo, de trabajadores manuales con un Centro Cultural creando cultura. Entonces eso explotó, porque todo el mundo nos venía a ver. De hecho era una cosa rara, hasta los diarios enemigos, como La Nación, un domingo, saca en su revista ocho páginas con la realidad de IMPA. Ya no era lo mismo sacar a 40, 50 trabajadores que todo lo que estaba acá adentro.” (Murúa, 2011, entrevista del autor)

⁹⁸ En su momento de auge ofreció “45 talleres en los que participaban 400 personas” (Tobal, Maissa y Avalos, 2010, p. 60).

⁹⁹ “...en Querandés y Rawson funciona la que parece ser la única fábrica en actividad en el mundo entero que alberga desde hace un año un centro cultural. El centro cultural se llama La Fábrica Ciudad Cultural, tiene más de treinta talleres (de trapezio, de danza de esfuerzo, de la voz, de expresión corporal, de danzas argentinas, de entrenamiento actoral en improvisación, de construcción de instrumentos, de dibujo, de cerámica, de fileteado) [...] En el año 2000 se hicieron en IMPA 70 espectáculos. Uno de ellos, 3 EX, fue considerado una de las puestas teatrales más interesantes del año. (“Mundo Impa”, 2001).

Anclado en el éxito del CC, se publicitan también denuncias contra el Banco Central Argentino (BCA) y la compañía de electricidad, acusándoles de un accionar institucional dirigido a hacer fracasar la experiencia de autogestión en IMPA¹⁰⁰ (“Empresa Recuperada”, 2013).

En el año 2000, el MOPES empieza a expandir sus contactos a otras experiencias de cooperativas en crisis (Álvarez, 2007). A partir de este desarrollo, en ese mismo año surge el MNER, tal como lo recuerda E. Murúa:

Con la crisis de 2001, en todas las reuniones [del MOPES] teníamos que discutir sobre recuperación de empresas, [...] casi no le dábamos importancia a los compañeros que venían de otro tipo de experiencia [...] Decían ‘y de la vivienda ¿cuando hablamos?’, porque quebraba una empresa por semana, a cada dos días, no se terminaba de hablar de una, aparecía otra. [...] de donde salió la discusión de hacer el MNER, con el objetivo de ser solidario con todos trabajadores que estaban en conflicto, de llevar nuestra propuesta a todos los trabajadores, y ver qué posibilidad hay de generar política pública para el sector. [...] El movimiento de economía solidaria termina siendo el MNER, y por la propia lógica los compañeros desplazados seguían teniendo relaciones con cada organización, pero ya no una política de conjunto [para el cooperativismo]. La dinámica lo hizo así.” (Murúa, 2011, entrevista del autor).

En el aspecto político-jurídico, se adjudica al pionerismo de IMPA un factor de desventaja en comparación con la situación de otras ERTs, pues todavía no existían en 1998 aquel conjunto de reglas formales e informales que caracteriza el camino hacia la recuperación. La fábrica no se encuentra con un pedido de quiebra de la empresa anterior, sino en un concurso de acreedores, lo que implica saldar la deuda heredada (más de ocho millones de dólares divididos en cuotas de 160 mil pesos anuales)¹⁰¹ (IMPA, 2010; Avalos, 2010).

En el aspecto productivo, IMPA se enfrenta a una competencia desigual con la empresa Aluar, que tiene el monopolio sobre la cadena del aluminio en la Argentina. Aprovechándose de esto, Aluar normalmente se niega a vender materia prima (papel laminado) a IMPA. Cuando no, le exige que efectúe el pago total en el momento de la entrega (“pago al

¹⁰⁰ Como está en concurso de acreedores, el BCA atribuye un puntaje a IMPA que le prohíbe cualquier asignación crediticia, aunque, como se argumenta en IMPA, todos sus acreedores hayan aceptado las condiciones de pago propuesta por los trabajadores (Murúa, E. y Robledo, G., 2000).

¹⁰¹ Su recuperación tampoco pudo aprovechar el clima político de crisis de representatividad generado después del 2001, facilitándose votaciones en los legislativos locales o nacional respecto a la tenencia provisoria de la empresa.

contado”), mientras lo convencional es que se lo efectúe a sesenta días después de la entrega¹⁰² (Murúa, 2011 y Castillo, 2012, entrevistas del autor).

Para contrarrestar esa situación, sus obreros descubren un método para reciclar la chatarra metálica que permite a IMPA producir su propia materia prima, con la misma calidad, y a sólo un 60% del precio cobrado por Aluar. Sin embargo, comienzan a incorporarse muchos ex trabajadores de IMPA que concurren a la fábrica en busca de ocupación, más allá de que exista una demanda productiva que justifique esa absorción de fuerza de trabajo adicional. Así, su cuerpo de asociados pasa de los cerca de cuarenta iniciales, en 1998, llegando a sobrepasar los ciento sesenta en 2005:

Nosotros siempre creemos que la solidaridad es superior a la competencia, y hemos incorporado a nuestra empresa más trabajadores de los que necesitábamos porque priorizamos la identidad del laburante, sabemos que un tipo sin laburo se desmoraliza, que pierde el respeto de la familia, de su mujer y sus hijos... (Murúa citado en Avalos, 2010, p. 36).

En el escenario político, en noviembre del 2001, los trabajadores de IMPA hacen un alerta público, a través de la Revista Impacto¹⁰³ (Murúa, E. y Robledo, G., 2001), respecto a la grave situación en que se encuentra el país: “Denunciamos que la Argentina está en guerra [...] nuestro país cumple la función de punta de lanza para desindustrializar el Cono Sur. Y para eso necesitan una Argentina débil, sin industria, sin valor agregado” (p. 3).

Aunque sin premeditar los acontecimientos posteriores, el 11 de diciembre del 2001 los obreros de IMPA, con otras trecientas personas, protagonizan un “corte” de las calles aledañas al Congreso Nacional. Posicionan la camioneta de la fábrica sobre la calle Rivadavia y disponen sobre ella los residuos inflamables del proceso productivo. Armado ese escenario, ingresan al Congreso exigiéndose a los políticos que cancelen sus vacaciones y sigan legislando, para suspender todas las ejecuciones judiciales, porque ya en aquella semana, denunciaban, se había cortado la cadena de pagos entre las empresas. “Nos reprimieron,

¹⁰² Los referentes de IMPA denuncian que “...los subsidios [estatales] no fueron otorgados de forma homogénea [...] lo que creó condiciones para que una tras otra [...] las principales empresas del mercado de aluminio (Kiesa, Camea, Refinería de Metales Uboldi, etc.) [...] fueron absorbidas por Aluar [...] [y el] ahogo financiero de la antigua líder indiscutida en el mercado de aluminio hasta la irrupción de Aluar: IMPA.” (Avalos, 2010, p. 75)

¹⁰³ La Revista Impacto es una publicación interna de la empresa, existente desde fines de 1960 pero de aparición intermitente (Avalos, 2010, p. 54). Las ediciones que utilizamos en la Tesis están escritas por los referentes de IMPA, Murúa y Robledo, en nombre del conjunto de sus trabajadores.

algunos compañeros fueron al hospital pero fue una batalla que nos sirvió para fortalecernos.” (Murúa, 2011b, p. 161).

Julia, trabajadora de IMPA, lo recuerda de esta manera: *‘decidimos irnos en los camiones y cruzarlos en la calles para que nos escucharan; pero los camiones también tenían papel aluminio que nosotros hacemos acá y para llamar la atención los prendimos fuego. Vinieron un montón de bomberos y llenamos de humo todo; pero bueno, una semana después ya eran un montón los que querían incendiarlo todo’* (Avalos, 2010, p. 46)

El Rol de IMPA en otras recuperaciones de empresas (2002-2004).

De acuerdo con Murúa (2011, entrevista del autor), para el año de 2002 IMPA se conforma en un “eje a partir del cual las empresas se van recuperando”, debido a su destacada actuación para el éxito de muchos procesos de recuperación que empiezan a surgir. Los trabajadores de IMPA se proponen a fomentar el mayor número de recuperaciones posibles, con lo que se juegan en la asistencia de incontables conflictos laborales, ofreciendo para ello los escasos recursos de su fábrica.

La recuperación de la gráfica *Chilavert*, en 2002, tiene una relación directa con la experiencia del MOPES, articulado a partir de IMPA. Los trabajadores de Chilavert participan en el MOPES y entran en contacto con los de IMPA cerca de un año antes de la gráfica entrar en bancarrota.

Chilavert no creo que se hubiera recuperado sin IMPA. De hecho nosotros les dijimos que tomen la fábrica. Ya conocía a Placido, vamos con el abogado de IMPA, Kravetz, y empezamos a laburar por la expropiación (Murúa, 2011, entrevista del autor). ...parecía una utopía o un sueño cuando nos juntábamos con Murúa, con los compañeros de IMPA, de las facultades que venían y nos hacían el aguante” (Plácido citado en Avalos, 2010, p. 67).

La *MVH Cooperativa Metalúrgica* es otro ejemplo de la decidida intervención de IMPA, al realizar un evento para aportar fondos durante el aguante del 2002. Pero, principalmente, por fomentar el traslado de las maquinarias que los trabajadores de MVH llegan a encontrar en otro taller, como maniobra de la patronal para abrir una nueva empresa¹⁰⁴.

¹⁰⁴ Cuenta un trabajador que fueron a trabajar y se depararon con el cartel: “‘Cerrado hasta nuevo aviso’ [...] Nos encontrábamos solos, necesitábamos una persona que nos patrocine y esa persona fue el señor Eduardo Murúa, él y los compañeros de IMPA nos dijeron que nos iban a acompañar a trasladar las máquinas. Han tardado nada más una semana y hemos conseguido camionetas y camiones para hacerlo...” (Trabajador de MVH citado en Avalos, 2010, p. 68).

Similar conducta vemos en la recuperación de la ERT “Global”, en 2003. La patronal traslada la maquinaria a otro taller, donde los trabajadores instalan una carpa para presionar al síndico y al juez de la quiebra que les concediera su usufructo. Sin hesitaciones, integrantes de IMPA proceden a regresar con las maquinas a su ubicación original. Así lo relata Murúa:

...ya hacía mucho que estaban sufriendo los compañeros. Habían hecho un esfuerzo enorme para descubrir donde estaban las máquinas que el patrón había robado [...] me llaman y voy el martes y digo que el viernes vamos a buscar las máquinas. Y los tipos de Global [piensan]: ‘yo estoy hace tres meses ahí [en la carpa] y me viene este tipo y dice que a los dos días viene a buscar las máquinas, ¿está loco?’. Pongo el camión de IMPA, alquilamos un colectivo, pusimos gente de todas las empresas recuperadas, rompimos los candados y rompimos la puerta de la fábrica. ¡Eso fue espectacular! Pusimos el camión, metimos las máquinas y vino la cana... pero era enero, vacaciones judiciales, así que no iba a venir ninguna orden judicial. (Murúa, 2011, entrevista del autor).

Los referentes de IMPA y del MNER muestran una disposición similar en la recuperación de la clínica cardiovascular *IMECC*, ubicada en el Parque Centenario de CABA. Sobre ese episodio, cuenta Murúa (2011, entrevista del autor):

...seis y media de la mañana... me llama Fabio, quién después estuvo en el Bauen: ‘¡Venga!, porque la gente acá no quiere entrar’. Yo le digo a Barroca, un compañero de IMPA que ya no está acá: ‘Vos ponéte al lado de la puerta y cuando llego yo, ¡rompés la puerta!’. Llego yo, ni voy a preguntar, voy directamente y rompo la puerta. Rompimos la puerta y fue hermoso. Entraron todas las trabajadoras, se fueron y se sentaron en sus puestos de trabajo, estaban todas asustadas, pero después se fue la cana y se recuperó... Pero las compañeras no querían entrar en ese momento.

La recuperación del hotel *Bauen* gana contornos decisivos cuando sus trabajadores, ya despedidos, se reúnen en IMPA, punto de confluencia del MNER por ese entonces.

...entramos por el garaje, estaba tapiado adelante. Pero el ‘Bauen Suite’ estaba abierto. Entramos treinta tipos por el estacionamiento, por la bajada de los coches. El tipo ahí [vigilante] no sabía qué hacer y el compañero del Bauen nos dijo dónde estaba la puerta. El que se mete primero es un tipo de Chilavert, rompemos el vidrio y se tiró por el vidrio y pudo abrir la puerta. En el tercer piso se decidió la toma, en contra de la voluntad del abogado, de todos. El único que quería tomar era yo. Pero también con estrategia: por [las avenidas] Callao y Corrientes había una diputada por si venia la cana y Kravetz ya estaba en el juzgado para hablar con el juez. Ese día me quería llevar la cana, pero la gente lo resiste. [...] Estaba [Luis] Zamora también, y me dijo: ‘¿Por qué no te vas?, porque te vienen a buscar’. Dije: ‘Bueno, que me vengan a buscar...’. Yo tengo muchos procesos por usurpación, porque cada vez que viene la cana anota quien entró. (Murúa, 2011, entrevista del autor).

Sobre esa aptitud para la acción vemos el relato de Edith, referente de la ERT *Cefomar*:

...al igual que Eduardo Murúa, que lleva una marca por cada fábrica recuperada, porque puso el cuerpo y nos permite soñar [...] sabemos que esto no es el compromiso por la producción, sino por ser solidarios, por la educación, por dar centros de salud y actividades a la comunidad, como en IMPA. (Edith citado en Avalos, 2010, p. 68).

Esta marca de IMPA también la encontramos en la exGhelco, hoy la ERT *Vieytes*. Pasados tres días en la puerta de la fábrica, para impedir su vaciamiento, germina en sus trabajadores la idea de la autogestión, afianzada cuando aparecen los integrantes de IMPA: "...cuando tuvimos contacto con los compañeros de IMPA ellos nos ayudaron a empezar a trabajar con el proyecto de expropiación." (Manuel citado en Avalos, 2010, p. 67).

Para ese entonces, los referentes del MNER también empiezan a vislumbrar articulaciones más allá del territorio argentino. Establecen contactos políticos con ERTs de otros países y buscan averiguar otros medios para eludir la competencia de Aluar.

A fines de 2002 y principios de 2003, ya conformado el MNER, dos de sus dirigentes principales, Eduardo Murúa (presidente) y José Abelli (vicepresidente) [...] tienen reuniones con la ANTAEG brasileña y la CUT [...] Por la misma época, se conoce en la Argentina el surgimiento de alrededor de veinte ERT en Uruguay, que se insertan en la central sindical oriental, el PIT-CNT. [...] Estos primeros contactos son la base de una política internacional del movimiento de ERT (Ruggeri, 2009b, p. 222).

Gestación de la crisis financiera en IMPA (2003)

En 2003, la situación financiera de IMPA empieza a sufrir un revés, iniciándose una crisis que eclosionará dos años después. La conducta de Aluar, dirigida a desgastar económicamente a IMPA, se hace sentir con mayor gravedad. Paralelamente, la mejora económica que experimenta el país a partir de ese año, eleva la demanda y el precio de los residuos metálicos, reduciéndose su ventaja comparativa con el proceso de reciclado.

...al empezar haber más trabajo, el precio del aluminio, como es un precio internacional, no se pudo mover, pero el precio del reciclado sí se mueve, porque hay más demanda por la chatarra de aluminio, y ahí perdés una diferencia [...] Todas [ERTs] se van recuperando e IMPA no se puede recuperar [financieramente]. Eso hace que no se pueda levantar mucho los salarios [como sucedía en otras recuperadas]. (Murúa, 2011, entrevista del autor).

Frente a esta situación, la estrategia de IMPA consiste en, por un lado, denunciar públicamente el estado de "sitio económico" (Robledo citado en Avalos, 2010, p. 80)

impuesto por los monopolios sobre las empresas nacionales, en connivencia con el gobierno nacional recién elegido¹⁰⁵.

En ese contexto, Luis Caro, ya escindido del MNER, busca afianzarse como el interlocutor más conveniente para el gobierno nacional, como podemos apreciar durante un acto en la Casa Rosada, en el que se anuncia la creación de una línea de crédito especial para las ERTs. El MNER rechaza la invitación, aunque comparezca al acto para difundir su propuesta de políticas públicas para el sector. Además de N. Kirchner, comparecen en este acto:

...la titular del [Banco] Nación, Felisa Miceli; la de Desarrollo Social, Alicia Kirchner; el ministro de Trabajo, Carlos Tomada [...] En la platea, la mayoría eran trabajadores del ala de Caro [...] que festejaron la noticia [...] entre ellos de Brukman, Ghelco y La Baskonia. También había representantes de Fecootra y del frigorífico Yaguané. [...] El MNER repartió unas carpetas y se retiró. [...] Eduardo Murúa, decidió no participar porque considera que ‘las medidas presentadas por el Gobierno son insuficientes y no representan una política pública clara para la recuperación del empleo’ (Hauser, 2003b, párr. 2).

En 2004 el Presidente Néstor Kirchner recibe a los referentes de IMPA, pese a dos incidentes ocurridos en ese mismo año¹⁰⁶. En esa reunión, ocurrida el 12 de octubre, el MNER reafirma su propuesta para recuperar empleos por medio de la reactivación de las instalaciones industriales inactivas en el país. De acuerdo con Murúa, Néstor promete agilidad en la sanción de una ley de expropiación para las ERTs y en la creación de un fondo de inversión inicial para la recuperación de empresas. Así lo relata Eduardo Murúa:

Le mostramos [a Kirchner] cuanto le sale al Estado generar un puesto de trabajo y cuanto le sale con ese método que nosotros lo hicimos: 25 veces más barato, con guita y todo que pone el Estado para recuperar. [...] Le digo [Murúa a Kirchner]: ‘*Si Uds. toman este método, nosotros como organización desaparecemos [con la recuperación del empleo]. Lo que queremos es una política de Estado para la recuperación del empleo*’ [...] Dijo [Kirchner a Murúa]: ‘*Eduardo, sobre la ley [de expropiación] no te hagas problema,*

¹⁰⁵ Robledo (citado en Avalos, 2010, p. 80 a 85) denuncia en 2003 la “reestructuración de las políticas centrales de régimen colonial” con el pago de la deuda externa y las políticas de crédito del BCA que, argumenta, sostienen una posición “contra la industria [nacional] desde la dictadura”. Admite que muchos sectores populares tienen esperanzas en el gobierno nacional, pero afirma que él “no tiene ni tendrá políticas públicas para el sector” y que sus instituciones buscan más bien una forma de “contener” el crecimiento de la miseria, antes que solucionarla definitivamente.

¹⁰⁶ Durante el discurso presidencial de apertura de la sesiones ordinarias del Congreso de la Nación, Murúa lanza al aire volantes (“mariposas”) reclamando una ley de expropiación para las ERTs (Murúa, 2011, entrevista del autor). El MNER también protagoniza junto a otras organizaciones sociales, en defensa de los derechos del consumidor, incidentes que impiden la realización de una audiencia pública sobre el aumento de la tarifa al consumo de gas, ya que su realización es un presupuesto legal para que se efectúe el aumento (“Se suspendió la audiencia por el gas,” 2004).

hablá con Alberto o Eduardo [sic] que eso es cosa rápida, te hago votar la ley. Con respeto al fondo para capital de trabajo no te hagas problema que la plata va a estar'. Salimos de la reunión a la conferencia de prensa para explicar cómo fue. Dijimos que Néstor se había comprometido. Que íbamos a trabajar a partir de la semana que viene para construir políticas públicas para el sector. Eso fue el 10 o 12 de octubre de 2004. En abril de 2005 no había nada. Ni una reunión, ni 10 pesos. (Murúa, 2011, entrevista del autor)

Pese a la primera fractura del MNER (2003), en IMPA se sigue con el desarrollo de su concepción de empresa social, afianzándose, por ejemplo, sus relaciones con el vecindario¹⁰⁷.

Asimismo, empiezan las tratativas para crearse una escuela en la planta. El movimiento de los Bachilleratos Populares (BPs) se encuentra en plena ascensión por ese entonces, con el surgimiento de varias escuelas populares en barrios carenciados e incluso en las sedes de algunos sindicatos (Elisalde 2013; Ampudia, 2011, 2012).

En el cruce entre ese desarrollo y el éxito alcanzado con la difusión del CC, referentes de la Cooperativa de Educadores e Investigadores Populares (CEIP), como Roberto Elizalde, le proponen instalar un BP para jóvenes y adultos a los trabajadores de IMPA¹⁰⁸. La intención es hacer converger este movimiento en contraposición a la “exclusión educativa”, con la propuesta enarbolada por el MNER de crear en el interior de las ERTs sus propios espacios pedagógicos y de cuidado (Murúa, 2011, entrevista del autor).

Lo hicimos [el BP] porque nosotros en IMPA, el MNER, la CEIP siempre decimos que las *organizaciones sociales necesitan su propia formación* y que las empresas son del pueblo y del conjunto de los que luchan. (Murúa citado en Avalos, 2010, p. 111). La necesidad de organizar bachilleratos (escuelas populares) en nuestras fábricas expresa nuestra vocación de construir verdaderas empresas sociales [...] no sólo somos [...] la expresión de una situación de emergencia. Estamos convencidos de ser parte de las nuevas formas que tendrá la estructuración de la nueva sociedad... (Murúa citado en Elisalde, 2013 p. 18).

¹⁰⁷ Para actuar como nexo entre IMPA y los vecinos se forma la asociación “Vecinos de IMPA”, y luego el “Centro de Jubilados ‘Amigos de IMPA’”, a partir de grupos que venían definiéndose como “Amigos de IMPA”, tales como la “Asamblea Popular de Plaza Almagro” y una asociación barrial de jubilados en la calle Bartolomé Mitre. Este Centro organiza paseos, viajes, y actividades culturales para sus miembros, reivindicando los derechos de los jubilados. En 2008 esa organización pasa a nuclearse en torno del Centro de Salud de IMPA (CeSAC 23) (Robertazzi, 2012).

¹⁰⁸ La CEIP está conformada por los siguientes Bachilleratos Populares para Jóvenes y Adultos: IMPA, Maderera Córdoba, Chilavert, Paulo Freire, 1º de Mayo, Raíces, 19 de Diciembre, El Cañón, Agustín Tosco y Piletones (Sol del Sur).” (Ampudia, 2011).

En 2004, con su fundación, el BP-IMPA pasa a difundir la *modalidad educativa propuesta por el MNER*: desarrollar “prácticas educativas de inserción comunitaria” por medio de la articulación entre educadores populares y los nuevos procesos sociales de organización del campo popular (Avalos, 2010, p. 62). En 2004 algunos BPs obtienen becas para todos sus estudiantes de CABA, una conquista precedida “...por movilizaciones de las escuelas junto a los trabajadores de fábricas recuperadas (especialmente de IMPA).” (Elisalde, 2013, p. 21).

4.3. Crisis de la Concepción de Empresa Social (2005-2008).

El Episodio de Pigüe (2004-5): crisis entre la dirigencia del MNER

Si por un lado crece el reconocimiento social del movimiento de ERTs, siendo recibido por el primer rango del gobierno nacional, por el otro se están acentuando las diferencias internas respecto a su forma de conducción. Entre 2004 y 2005 ocurre un episodio relevante para la fractura entre la dirigencia del MNER, durante la recuperación de dos plantas de la exGatic, una en San Martín y otra en Pigüe. Tras la recuperación de la primera, de menor tamaño, la situación en Pigüe se encuentra más complicada. Así relata Murúa sobre la recuperación de la exGatic *San Martín* (Murúa, 2011, entrevista del autor).

‘San Martín’ no les importaba tanto, me la dieron antes [la expropiación]. Yo tomé un juzgado acá, para presionar al juez, después mandaron [el expediente judicial] a otro juez, le gané al otro. El juez estaba recontra presionado por el Estado para que no la quiebre [a la planta de San Martín]. Estaba hacía seis meses en ‘lock out’ patronal, en cesación de pagos, y el juez no la quebraba. Yo le dije: ‘¡Quebrála! y dame la continuidad’. Dijo que no, le cerré la puerta, y dije ‘Bueno, hasta que no me saque la quiebra yo de acá no me voy’. Estaba Kravetz ahí adentro y dijo: ‘¡Nos vamos en cana! Esto va a terminar mal, es un delito federal, estás encerrando un juez...’. La gente de San Martín y Pigüe abajo, todos gritando. Salgo al balcón del juez, puteando y el juez dice, no enojado pero con decepción: ‘Murúa, ¿me estas puteando a mí?’. Ahí el gobierno seguro me apuntó.

Para reactivar la planta de Pigüe, el gobierno kirchnerista anuncia la creación de un fondo de inversión por medio de un grupo empresarial. De acuerdo con Murúa (2011, entrevista del autor), parte de la conducción del MNER entiende que la única salida favorable para los trabajadores, es negociar con ese grupo empresarial la utilización de una fracción de la planta para instalar una pequeña cooperativa de producción. En desacuerdo, Murúa trata de

denunciar la intención del Estado como una maniobra para privatizar la empresa, y así presionar al gobierno a negociar una mejor solución para los trabajadores. Una parte del MNER distribuye numerosos volantes (“mariposas”) en CABA, con la inscripción “*Kirchner=Menem. Caso Gatic*”. Eso repercute en el Ejecutivo nacional pues el eje discursivo del gobierno en ese momento busca exaltar la oposición del kirchnerismo al “Menemato”¹⁰⁹.

Estaba Tomada en el Ministerio del Trabajo, De Vido en el Ministerio de Planificación, diciendo que se estaba invirtiendo mil millones de dólares para el grupo [empresarial] en un fondo, y el gobernador de la Provincia, Solá, todos sentados con los empresarios declarando que Gatic se reabría por manos de ellos. [...] Abelli y Kravetz, como ven la decisión del gobierno, van e intentan negociar con los tipos una cosita para Pigüe: los empresarios se quedaban con la planta grande y les daban [a los trabajadores] un lugarcito acá para hacer una zapatilla [...] Ellos [Abelli y Kravetz] piensan que no vamos a ganar ni a los empresarios ni al gobierno, y tratan de negociar una salida, algo para los trabajadores. ¡Y yo solito en Pigüe, solito atrás, y esos negociándome! [...] Ahí el gobierno ve que hay una debilidad, que hay un sector que está tratando de negociar una salida y el gobierno trata de romper. [...] La única salida que tengo es que el gobierno se dé cuenta que se va al muere conmigo. Hago salir 100 mil mariposas que dicen ‘Kirchner= Menem’, pues *había mucho el tema* de la entrega de los derechos del trabajador, en el caso Gatic. Los cumpas volantearon todo el Congreso, Ministerio del Trabajo, la Casa Rosada. Lo peor que les podía pasar en ese momento [al gobierno] era los trabajadores escuchar que eran igual que Menem. Ahí me pusieron en la mira. (Murúa, 2011, entrevista del autor).

Aunque la planta de Pigüe haya sido finalmente recuperada en su totalidad por los trabajadores, conformándose la “Cooperativa Textiles de Pigüe”, este episodio marca el punto central de quiebre en el MNER, a consumarse con la fractura al interior de IMPA.

Estrategias frente a la Asfixia financiera (en el interior de IMPA, con Aluar y el gobierno)

2005 es el año en que se fractura IMPA. Eso marca un divisor de aguas en el movimiento de ERTs, a partir de la dispersión generada por sus sucesivas fracturas internas.

¹⁰⁹ “Murúa está seguro que esto llevó a que el movimiento dirigido por Caro obtuviese beneficios, como la bajada de luz inmediata, que le eran negados a IMPA.” (Maradeo, 2011).

En el segundo cuatrimestre del 2004, la caída en la rentabilidad de IMPA ya alcanza magnitudes preocupantes y en el 2005 la asfixia financiera sobre la fábrica llega a su punto máximo¹¹⁰ (Murúa, citado por Lavaca Editora, 2005, 24 de marzo).

Aun en estas circunstancias, y pese estar cerca de un año alejado de IMPA (por acompañar actividades del MNER, como el proceso en Pigüe), Murúa (2011, entrevista del autor) propone que los trabajadores rebajen sus propios retiros para formar así un fondo de inversión, aunque esto haga resaltar el contraste de su situación con la mejora financiera en otras ERTs.

Pero Murúa y Robledo disienten sobre cómo enfrentar el pago de las cuotas referentes al concurso de acreedores. Murúa propone decretar la quiebra de IMPA, para presionar políticamente por una ley de expropiación que así desvincule la deuda anterior de la gestión actual. Robledo prefiere no romper negociaciones con los acreedores, posición que prevalece sobre todo cuando se vislumbra un crédito desde el Banco Nación, como veremos en seguida¹¹¹.

A su vez, los referentes de IMPA reanudan las denuncias en contra del accionar monopólico de Aluar, pero ahora subrayando sus vínculos con el gobierno nacional¹¹². Aunque en el interior del MNER se venga agudizando la divergencia respecto al apoyo que se debe prestar al kirchnerismo, se busca todavía formalizar esta denuncia. Para ampliar su difusión se la presenta a nombre de un fondo de inversión compuesto por cuatro integrantes de la organización de derechos humanos conocida como “HIJOS” (2017)¹¹³.

¹¹⁰ En 2004 una devaluación de la moneda estadounidense abarata las importaciones y baja el precio del producto terminado de IMPA en un 20%, mientras la electricidad aumenta un 38% (Avalos, 2010, p. 81). Junto a eso, la política de Aluar de elevación de precios para el mercado interno llega en 2005 a constituir un aumento de un 40% en el precio del lingote de aluminio, lo que arrastra con ello el precio de la chatarra y elimina así toda la ventaja comparativa que puede lograr IMPA con su innovador proceso de reciclado (Murúa citado en Avalos, 2010, p. 82 y 147).

¹¹¹ “Yo quería quebrar a IMPA en ese momento. Que se quiebre, saco la expropiación y no pago más [las cuotas del concurso de acreedores]. Guillermo [Robledo] estaba en contra: ‘*Que hagamos un esfuerzo más*’. Yo le decía que no, si nos quieren cagar...” (Murúa, 2011, entrevista del autor).

¹¹² Los referentes de IMPA afirman que en el 2001 el grupo “FATE-Aluar” fugó \$210 millones de dólares al extranjero mientras en el 2005 recibió \$450 millones de pesos en subsidios estatales. Según Avalos (2010, p. 140), la denuncia constituye “...una investigación histórica nunca realizada [...] la única reconstrucción del accionar monopólico en Argentina, que recompila 40 años de violación a las leyes de defensa de la competencia.”

¹¹³ “HIJOS” es el acrónimo de “Hijos e Hijas por la Identidad y la Justicia contra el Olvido y el Silencio”, agrupación fundada en 1995 para restituir la identidad de los familiares secuestrados durante el régimen militar (1976-1983). En este caso, como esos cuatro integrantes de HIJOS han invertido a favor de IMPA sus indemnizaciones (pagas desde el Estado por haber sido apropiados en la dictadura), se quiere agregar a la denuncia de IMPA contra Aluar, el capital social y simbólico que contiene esa organización frente a la población argentina.

A partir de las negociaciones abiertas, el monopolio cede un crédito a IMPA, adelantándole materia prima. Préstamo de cerca de veinte toneladas (valor semejante a la cuota anual del concurso de acreedores), que Murúa admite recibir sin tener como prioridad saldarla posteriormente. Con eso, se logra imprimirle un “instante de oxígeno” a la “salud financiera” de IMPA (Murúa, 2011, entrevista del autor).

Al mismo tiempo, se busca negociar con el gobierno nacional una solución por medio del otorgamiento de siete millones de pesos en créditos especiales oriundos del Banco de la Nación. Aunque el gobierno manifieste tener voluntad política de ceder el préstamo, se estira una definición favorable a IMPA una vez que a sus referentes cada vez los orientan diferentes funcionarios públicos a dirigirse a distintos departamentos del Estado (se entrevistan con el secretario del Presidente, Oscar Parrilli; con la Presidenta del Banco Nación, Felisa Miceli, y con funcionarios del Banco Nación leasing y fideicomiso)¹¹⁴.

Estimulado por las negociaciones con el gobierno, Robledo se enfoca en elaborar un proyecto que viabilice legalmente el otorgamiento de los créditos prometidos, mientras Murúa se encuentra absorbido en las actividades de conducción del MNER. Eso fomenta inquietudes en parte de los trabajadores de IMPA, por sentir insuficiente la atención prestada por sus dirigentes a la fábrica, en un momento de crisis financiera.

Cuando las tratativas con el gobierno nacional se muestran sin efecto, los trabajadores deciden establecer un “plan de lucha” para presionar, mediante varias movilizaciones, una reunión con autoridades del gobierno con la intención de comprometerlos públicamente en promover una solución favorable a IMPA. En este contexto, el día 3 de marzo de 2005, se produce el episodio conocido como “la toma de la Casa Rosada”.

El gobierno anuncia para ese día el lanzamiento de su política sobre la deuda externa, conocida como el “canje de los bonos de la deuda”. Los obreros de IMPA deciden en asamblea no retirarse de las inmediaciones de la casa de gobierno sin un compromiso explícito de parte del Ejecutivo nacional. Nuevamente, parten los 160 obreros con su camioneta Ford F600 rellena de residuos de aluminio inflamable, frente a los cuales se posicionan un centenar de policiales con tanquetas blindadas (Lavaca Editora, 2005, 10 de

¹¹⁴ Entre 2004 y 2005 los referentes de IMPA pasan por diversos departamentos del Banco Nación -Leasing y Banco Nación-Fideicomiso, hasta que en enero se les afirma que la reglamentación del BCA veta el acceso crediticio a empresas en concurso de acreedores. “Les decimos que nos estuvieron cargando cuatro meses, porque esto lo sabían desde un principio.” (Murúa, citado en Lavaca Editora, 2005, 24 de abril).

marzo). Los trabajadores de IMPA reciben agenda ese mismo día, pero Murúa, Robledo y Kravetz se deparan con un nuevo interlocutor, el Secretario privado del Presidente, Juan Bontempo, con lo que se reproduce en pocos instantes todo el recorrido atravesado anteriormente: tras la explicación de la situación de un lado, la reiteración de voluntad política favorable del otro pero sin ningún compromiso concreto, aunque el gobierno señale que la solicitud de IMPA, ahora restringida a trescientos mil pesos, sea una cuantía viable de ser otorgada. Cuando Bontempo señala el fin de la reunión, Murúa declara que no dejará la oficina sin un compromiso del gobierno (Murúa, 2011, entrevista del autor).

Con Murúa y Robledo todavía en el interior de la casa de gobierno (mientras los obreros de IMPA permanecen en las inmediaciones), una fracción del MNER comunica a los funcionarios del Ejecutivo nacional que no están de acuerdo con la medida de fuerza perpetrada. Asimismo, desconocen a Murúa como presidente del MNER, lo que se publicitará pocos días después en una nota firmada por José Abelli, Jorge Córdoba y una serie de ERTs favorables en apoyar al kirchnerismo¹¹⁵.

Debilitados, Robledo y Murúa aceptan la propuesta del gobierno de una nueva reunión y deciden dejar la Casa Rosada en la madrugada del día 4 de marzo. Murúa considera un equívoco político haber dejado la oficina de la Casa Rosada en ese momento, por la falta de un compromiso concreto y la previsión de que el episodio se difundiera entre los medios de comunicación. Con todo, entiende ser aún más grave la percepción que se irradia entre los trabajadores sobre la indisposición del gobierno para con los dirigentes de IMPA.

Para la segunda reunión, IMPA comparece junto a otros actores sociales como medio para fortalecer su posición. Sin embargo, la propuesta del gobierno en esa ocasión le traspone a Murúa una trampa política, con lo que él decide intempestivamente cerrar la reunión¹¹⁶.

¹¹⁵ Así lo relata Murúa (2011, entrevista del autor): “En el medio de esto habían llamado a Abelli, a todos a favor del gobierno... para decir que eso lo había decidido yo sólo, que no era una decisión del movimiento, despegándose, en vez de ser solidarios [...] llamando a Parrilli para decir que no tenían nada que ver. Esto me debilitó, que te llame su gente para decir que no tienen nada que ver.” Julieta Avalos (2010, p. 87), quien también escribe desde un punto de vista situado en IMPA, considera que: “...tanto Murúa como otros compañeros integrantes del MNER e IMPA, se limitaron a obedecer el mandato de los trabajadores que en la asamblea de IMPA habían decidido ‘no salir de la casa rosada hasta tener una solución favorable para los 170 trabajadores de IMPA.’”

¹¹⁶ Participan de la reunión Adolfo Pérez Esquivel, premio Nobel de la Paz (en 1980), el diputado nacional Francisco “Barba” Gutiérrez (ex dirigente de la UOM-Quilmes) y Carlos Neri (ex diputado nacional) (Lavaca Editoria 2005, 24 de abril). El funcionario Bontempo anuncia que sólo dispone de un subsidio de cien mil pesos. Murúa considera que aportando un monto irrisorio para revertir el panorama de IMPA, el gobierno hace caso

Ese episodio refuerza las divergencias entre los trabajadores al afianzar la noción de que el gobierno nacional no le otorgará ningún valor a IMPA, mientras perdure su conducción vigente. En este contexto, Robledo decide retirarse de IMPA, por agotamiento y por suponer que su presencia constituye un obstáculo para una solución negociada a favor de la fábrica. Murúa procede a denunciar la falta de voluntad política del Ejecutivo nacional en apoyar a las ERTs en general¹¹⁷, y luego la intención del gobierno nacional en debilitar la concepción que IMPA encarna en el movimiento de recuperadas¹¹⁸.

A pesar de todo, para marzo del 2005, una reorganización en el proceso productivo de IMPA aumenta el valor agregado por el trabajo en su producto final. Con eso, Murúa vuelve a proponer la creación de un fondo de inversión propio, en el mismo valor del subsidio ofrecido por el gobierno, congelándose a los retiros para ahorrar todo el excedente alcanzado con esa mejora productiva. Aunque parezcan duras las condiciones propuestas, Murúa afirma que una amplia mayoría de los trabajadores (un 70%, según él) todavía apoya esa medida (Murúa, 2011, entrevista del autor).

La fractura de IMPA: ofensiva opositora y el cambio de su conducción

En este contexto, Murúa apunta que el gobierno nacional articula con Luis Caro una intervención en IMPA, buscando agudizar las tensiones internas para así forzar un cambio en su conducción. Un indicio de interferencia externa a la fábrica, todavía sigilosa, son los reiterados pedidos de “reuniones informativas”, por parte de un grupo de asociados. Su actuación coordinada es lo que permitiría suponer la existencia de alguna instrucción previa, en el sentido de obstaculizar y tensionar la toma de decisiones internas.

Aquí empieza a actuar Caro con un sector del gobierno. Dicen que la plata va a estar, pero que Murúa y Robledo hacen más política que solución, porque pasamos de 40 trabajadores en 1998 a 164 [en 2005] en la peor crisis de la historia, y que por eso estaba esa situación. [...] Pedían reunión informativa una y otra vez, [...] Intentan ganarnos en las reuniones informativas. Pero siempre terminábamos ganándolas nosotros. [...] En las reuniones informativas los únicos que tenían

omiso de su responsabilidad, al tiempo que habilita construir un discurso que deriva toda la responsabilidad de un eventual cierre a los administradores de esta ERT (Murúa, 2011, entrevista del autor).

¹¹⁷ “Los trabajadores tenemos al Estado en contra. Eduardo Murúa, de IMPA.” (Lavaca Editora, 2005, 10 de marzo).

¹¹⁸ “Están atacando a un proyecto. La crisis de IMPA, según Murúa.” (Lavaca Editora, 2005, 24 de abril).

propuestas éramos nosotros. Malas noticias, pero con propuestas. (Murúa, 2011, entrevista del autor).

En marzo de 2005 Murúa participa de un encuentro en Venezuela, pues el gobierno de ese país tiene interés en la experiencia argentina de recuperación de fábricas, oportunidad en que también se vislumbra la exportación de papel laminado a la Argentina, por la estatal venezolana “Alcasa” (CVG Aluminio del Caroní), que a su vez atraviesa severas dificultades financieras¹¹⁹ (Avalos, 2010, p. 114). Al mes siguiente, Murúa tiene cita con el Presidente Chávez, por lo que sus opositores pueden prever su ausencia de la fábrica¹²⁰.

Eduardo Murúa realizó varias visitas a Venezuela durante 2005, participando incluso en reuniones con el mismo presidente Chávez, y la convocatoria maduró en reuniones con las recuperadas uruguayas, los venezolanos y un sector de trabajadores brasileños [...] un grupo de cerca de veinte fábricas conocidas como Fábricas Ocupadas, entre las cuales se encontraban empresas de gran porte del sur del Brasil. (Ruggeri, 2009b, p. 223).

Antes de regresar a Venezuela, a partir del 10 de abril ocurren episodios de hurto de materiales en IMPA, generando una serie de tensas asambleas para esclarecer lo sucedido. Aunque no crea que existan motivaciones políticas en esos episodios, Murúa considera que parte de los obreros, temerosos de un despido con justificación (por haber sustraído materiales de la fábrica), se aprovechan de la crisis interna para “politizar” esa actitud (Murúa, citado en Lavaca, Editora, 2005, 10 de marzo).

Con Murúa en territorio venezolano, el 14 de abril, Luis Caro irrumpe en la planta de IMPA al frente de una veintena de asociados, sumergiéndola en una crisis política interna. Enterado de la situación, Murúa envía una carta desde Venezuela a los trabajadores de IMPA, en la cual reitera sus disposiciones políticas, afirmando que “...si no podemos resolver en algún acuerdo con el banco [Río], [...] enemigos no solo de IMPA, sino también de nuestra patria [...] lo resolveremos en la calle, juntos, con la unidad que siempre tenemos en momentos difíciles.” (Murúa citado en Avalos, 2010, p. 77).

¹¹⁹ En esa ocasión, Murúa estrecha lazos con empresas recuperadas de Brasil, y recibe una señal positiva de la ministra venezolana del trabajo, María C. Iglesias, respecto a la propuesta de realizar un encuentro continental de ERTs en Caracas. Acto seguido, también averigua en Uruguay las maquinarias necesarias a la reconversión tecnológica de IMPA (Lavaca Editora, 2005, 24 de abril).

¹²⁰ El 17 de abril Murúa es entrevistado por el Presidente Chávez en el 219º episodio del programa radial y televisivo “Alo Presidente” (Chávez, 2005, 17 de abril).

Caro es acusado en ese episodio de replicar una conducta puesta en práctica durante la crisis financiera y fractura política en el frigorífico recuperado *Yaguané*, en 2004:

El procedimiento fue similar al que se ensaya ahora en IMPA: Yaguané se hallaba atravesando una crisis productiva seria y Caro había tomado contacto en forma secreta con un grupo interno del frigorífico, opositor a la gestión que hasta ese entonces había conducido los destinos de la empresa desde el conflicto que llevó a su recuperación en manos obreras. En el momento menos esperado, Caro había aparecido en Yaguané con una propuesta basada en la eficacia económica y en los supuestos altos ingresos de las cooperativas del MNFRT. [...] Pasó en Yaguané, en los Astilleros Almirante Brown, en Sasetru. [...] la realidad es que semejantes enfrentamientos sólo se han producido en las empresas recuperadas de la mano de la intervención de Luis Caro. [...] Todo el accionar se basa en trabajar la desesperación y la apetencia (legítima) de percibir buenos salarios por parte de un sector de los trabajadores [...] este accionar, sin embargo, no está dirigido prioritariamente a la recuperación de empresas en crisis, sino a la cooptación de empresas ya existentes a su movimiento (Ruggeri, 2005).

El 22 de abril de 2005 ocurre el episodio que marca la fractura entre los trabajadores de IMPA. Unos treinta obreros ocupan las instalaciones de la planta a la mañana. Un grupo minoritario, pero considerablemente bien articulado y decidido. Los cerca de noventa cooperativistas que desaprueban esta conducta deciden retirarse de la planta. A la tarde, deciden reingresar a la fábrica. Pero el grupo de dentro de la planta acciona a la policía, que entra en choque con aquellos que intentan entrar en ella, hecho que resulta en heridos y detenidos.

Murúa comenta que entre los trabajadores que se retiran de la planta no todos están de acuerdo con sus posiciones en la conducción de IMPA, pero desaprueban aún más la conducta de los demás cooperativistas. Así él narra ese episodio (Murúa, 2011, entrevista del autor):

En el medio de eso Caro dice que tiene gaita [del Banco] de la Nación. La gente desesperada... querían aceptar el dinero [...] hasta que agarró un 25, 30% [de los asociados] y toman la fábrica. No me quieren dejar entrar. A las 08:00 de la mañana cierran el portón con los obreros adentro. Los nuestros no se animan a pelear hasta los golpes. Les digo que se queden adentro. Ellos dicen: '*¡No, queremos estar con vos!*'. Noventa tipos saliendo por la puerta, estos treinta que estaban con Caro medio matoneándolos, y la promesa del gobierno que iba a dar dinero. A la tarde nosotros queremos entrar y nos caga a trompadas la 'cana'. Ellos llamaron a la 'cana', nosotros hicimos todo igual y nos cagaron a palos. Tiramos piedras, le rompimos la cabeza al comisario y al subcomisario. A mí, me rompieron la cabeza. Otros fueron presos. (Murúa, 2011, entrevista del autor).

A partir de entonces los asociados impedidos de acceder a la planta acampan en sus puertas, mientras los demás se mantienen permanentemente en el interior. Mientras Caro busca una negociación con el juez en cuestión, Murúa se enfrenta con él, condenándolo por considerar que su conducta está favoreciendo a un lado de la contienda.

En ese ínterin, funcionarios del INAES se hacen presentes en el interior de la fábrica. Para Murúa existe una nítida intención política en su accionar, dirigida a favorecer un cambio en la conducción de IMPA: "...ya el INAES estaba adentro y se había arreglado con un montón [de trabajadores], diciendo esto: ‘¡Vamos a poner la guita!, pero si salen esos...’ Ya en este caso decían ‘a Murúa’ [si sale Murúa de IMPA].”¹²¹ (Murúa, 2011, entrevista del autor).

En esas circunstancias se realiza la asamblea de trabajadores que marca un cambio en la conducción de IMPA. Aún en tales condiciones podemos contrastar, desde el relato de Murúa, las diferentes estrategias en disputa en el interior del movimiento de ERTs:

Interviene el INAES, se resuelve que va haber una asamblea [...] Vamos a la elección. Decíamos que había que bajar el salario en un 10%, para mantener la estructura; y ellos prometiendo más salario, que el gobierno iba a poner guita. Y perdimos 84 a 67. Ganaron también con fraude, con los ‘papelitos’, porque si no podés venir [en el día de la votación], después podés votar así. (Murúa, 2011, entrevista del autor).

Poco después, el 28 de abril, se publicita un comunicado encabezado por Abelli y firmado por diversas ERTs, desconociendo a Murúa como presidente del MNER y condenando el accionar de Luis Caro. De este comunicado, destacamos:

...queremos hacer público que un grupo mayoritario de empresas no reconoce al compañero Eduardo Murúa como presidente del movimiento [...] A sabiendas de la crisis hace su aparición un personaje nefasto, el abogado Luis Caro [...] llegó prometiendo ‘soluciones mágicas’ [...] que desafortunadamente prendieron en un grupo de compañeros hastiados de su propia dirección política. (MNER/Abelli y Córdoba, 2005, 28 de abril).

¹²¹ En un comunicado de prensa (de mayo de 2005), Murúa afirma que Patricio Griffin, el entonces presidente del INAES, le había expresado anteriormente, en presencia del Secretario Oscar Parrilli y del legislador Diego Kravetz: “Voy a trabajar para que IMPA–MNER no reciban nada del Gobierno”. Murúa también hace notar, en ese comunicado, la presencia en la fábrica del antiguo abogado de IMPA, acusado de connivencia con el vaciamiento previo a la recuperación (MNER/Murúa, 2005, 18 de Mayo. “El MNER denuncia al Gobierno Nacional” [Comunicado de Prensa]).

Derrotado, Murúa se retira de la conducción de IMPA a la semana siguiente, sin por esto dejar de denunciar la persecución política de la que se siente víctima¹²². Una vez conquistado el control de la Cooperativa, el grupo hegemónico procede a expulsar a los principales referentes de su grupo contrincante (Ruggeri, 2005, párr. 16). La forma traumática con que se lleva a cabo este cambio de conducción, podemos apreciarla en el relato de Ramiro Gómez, de la Cooperativa Serigráfica “Manos”, hasta entonces instalada en la planta de IMPA:

...la cosa se venía poniendo pesada en IMPA, no daba para mucho más, Guillermo [Robledo] y Sebastián [Maissa] ya no estaban y finalmente yo fui el último a irme. Me acuerdo que ese día vinieron a sacarme a empujones, algunas de las mujeres trabajadoras me rodearon y me abrazaron para que no me sacaran, pero finalmente a los empujones lograron sacarme y al final me tuve que ir. [...] fue re feo lo que pasó. (Gómez citado en Avalos, 2010, p. 64).

La lectura de Murúa y Robledo sobre este acontecimiento destaca que la disputa en IMPA está atravesada por la persistencia de una subjetividad asalariada entre los cooperativistas:

No importa quién gane, ellos [los trabajadores] quieren preservar el laburo. Hay un grupo de compañeros que tiene un proyecto político y otro que prefiere conservar el laburo a costa de cualquier cosa. [...] Nosotros queríamos que los compañeros comprendan lo que significaban las decisiones políticas gubernamentales, las reglamentaciones del banco central, etcétera. Lamentablemente, muchos compañeros después de siete años, vienen, trabajan, averiguan cuanto se llevan y se van. *Esta es la realidad de todas las empresas* y nosotros nunca nos peleamos con la realidad. (Murúa, entrevista a Lavaca Editora, 2005, 24 de abril).

A su vez, este acontecimiento revela indicios de una intervención por parte del gobierno nacional en las disputas políticas entre las agrupaciones de ERTs. Parece haber incidido en el sentido de debilitar su línea de conducción más activista o combativa, a favor de las percepciones moderadas y menos aptas a acciones rupturistas o que engendren procesos de “autonomización”, tal como hemos visto.

En realidad, la intervención pareció calculada para cumplir ese propósito, a caballo de una crisis económico-productiva que aqueja a IMPA. [...] El gobierno nacional, a partir de la oposición frontal de algunos dirigentes del MNER (fundada en el nulo apoyo real recibido hasta el momento), parece haber decidido jugar la carta del MNFRT para comprar tranquilidad y apoyo, y la variable de definirse a

¹²² En mayo Murúa presenta una denuncia ante el fuero Contencioso Federal por la que demanda que el juez ordene el cese de su persecución política por parte del Poder Ejecutivo Nacional (MNER/Murúa, 2005, 18 de Mayo. “El MNER denuncia al Gobierno Nacional”).

favor o en contra del gobierno ha dividido y fraccionado al MNER, como a muchas otras organizaciones populares. En el caso de IMPA, la mano de algún sector del gobierno a favor del sector representado por Caro parece clara, a partir de la retención de subsidios y créditos hasta que no haya un cambio en la conducción de la cooperativa. [...] si IMPA pasa a formar parte del MNFRT, eso equivale a destruir la más valiosa referencia del MNER (una jugada política de gran audacia)... (Ruggeri, 2005, párr.3 al 5).

Aun así, el embate entre estrategias formativas parece habilitar apenas una hegemonía precaria independiente del tipo de conducción vigente. Tanto es así que, pese a esa maniobra articulada entre el gobierno, parte de los obreros de IMPA y Luis Caro, el MNFRT no logra asumir la conducción político-administrativa de IMPA de inmediato, que recae sobre una especie de Consejo provisorio compuesto por un grupo de obreros tutelados por el INAES¹²³.

El Encuentro de Caracas: auge y declive de una articulación internacional entre ERTs.

El ostensible enfrentamiento entre los dirigentes de las agrupaciones de ERTs, llega a generar, por ese entonces, hasta una cierta confusión respecto a que facción del MNER representa a cada empresa¹²⁴. Pese a este escenario, no se abandona la organización del encuentro de ERTs en Caracas, que todavía cuenta con el apoyo del gobierno venezolano.

Sin embargo, el gobierno nacional emprende un nuevo ataque político, que si bien en forma manifiesta se orienta a frenar la denuncia de IMPA en contra de Aluar, indica una maniobra direccionada a impedir la realización del mencionado encuentro, que consiste en minar el prestigio de Murúa con el gobierno venezolano¹²⁵.

Conscientes de que la denuncia de IMPA contra Aluar será presentada a nombre de cuatro integrantes de la organización conocida como “HIJOS”, funcionarios del gobierno nacional tratan de convencerlos a abandonar sus pretensiones de firmar la denuncia junto a IMPA.

¹²³ En enero del 2006 (Guerrero, 25 de mayo) se realiza una asamblea de votación para el Consejo directivo de IMPA. Murúa todavía se presenta a elecciones, siendo derrotado él y también la lista de Caro. Salen victoriosos los llamados “independientes” (probablemente dirigidos por el INAES).

¹²⁴ Podemos percibir el nivel de conflictividad y confusión en el interior del MNER a partir de un comunicado de prensa, difundido por la fracción de Murúa, que anuncia su nueva visita a Venezuela para preparar el Encuentro suramericano de recuperadas en Caracas. La respuesta desatada por el grupo de Abelli vuelve a desconocer a Murúa como su presidente. Pero, ambas facciones aparecen abogándose la representatividad de las mismas ERTs, si miramos quienes suscriben al final de cada nota de prensa (“Encuentro Latinoamericano de Empresas Recuperadas”, 2005, 3 de agosto; “M.N.E.R ‘se organiza desde abajo’”, 2005, 9 de agosto).

¹²⁵ Percibimos ese prestigio en las palabras de Hugo Chávez al entrevistar a Murúa: “...Eduardo ‘Vasco’ Murúa, líder de este proceso que es histórico y ejemplar, fábricas y empresas recuperadas por sus trabajadores, una historia, una guía sin patrón...” (Chávez, H., 2005, 17 de abril).

Así, tres de ellos pasan a acusar el propio Murúa por la apropiación indebida sobre la referida inversión (Avalos, 2010, p. 89). Sin embargo, en una nota periodística que publicita esas acusaciones contra Murúa se menciona que copias del expediente judicial de esa denuncia fueron entregues no sólo a los asociados de IMPA, sino que, curiosamente también en la embajada de Venezuela, lo que transparenta una intención política de fondo¹²⁶.

De este modo, la denuncia de IMPA contra Aluar será protocolada apenas en 2007, firmada únicamente por Guillermo Robledo. Asimismo, para Murúa esta acusación en su contra compone sólo una pieza más en las maniobras para impedir el encuentro de Caracas:

...diferentes sectores y el gobierno argentino intentan por distintos medios romper el acuerdo MNER-Chávez, buscando incluso impedir la realización del 1º Encuentro Latinoamericano de Empresas Recuperadas. Y se montó una campaña de denuncias respecto al fondo de inversión IMPA y no se dijo que cobraron por años un interés del 3%, o sea 36% anual, pero lo omiten cuando hacen la denuncia... darle gracias correspondientes a Parrilli y a Aníbal Fernández. (Murúa citado en Avalos, 2010, p. 90).

A pesar de esas disputas políticas, en octubre de 2005 tiene lugar el *1º Encuentro Latinoamérica de Empresas Recuperadas*, conocido como el “Encuentro de Caracas”. Se reúnen más de doscientas ERTs sudamericanas y tiene como principal significado el (auto)reconocimiento internacional de la importancia del fenómeno de recuperación de empresas y de su potencial organizativo (Ruggeri, 2009b).

Si tomamos por base estas condiciones adversas, podemos considerar que la realización del Evento ya de por sí significa un éxito. Sobre todo considerando que entre sus dos pilares de sustentación, uno se centra en la “pujanza” del movimiento argentino de ERTs en este momento. El otro pilar, y su principal aspecto aglutinador, es la expectativa de apoyo financiero del gobierno venezolano, como la posibilidad de acceso a créditos adecuados y convenios de negocios con ese país.

¹²⁶ “Una de las incógnitas más problemáticas de la reciente historia de Murúa es la acusación que le hiciera un nutrido grupo de hijos y familiares de detenidos y asesinados durante la última dictadura militar. Esta agrupación entregó documentación certificada ante la Cooperativa y ante la embajada de Venezuela, de haberle proveído, en calidad de préstamo, medio millón de pesos argentinos que Eduardo Murúa nunca devolvió, según testimonian las víctimas.” (Guerrero citado en Avalos, 2010, p. 89). Murúa se defiende subrayando la aspiración personal que guarda el autor de esa denuncia, que exalta la categoría de la organización “HIJOS”, pero prescinde de mencionar la condición de inversionistas que asumen al cobrar intereses de IMPA. Julieta Avalos (2010, p. 90), desde una posición situada en IMPA, a su vez enfatiza: “Desde lo personal he pedido a los trabajadores de IMPA ver los documentos que Guerrero cita y la respuesta siempre fue la misma: ‘esos documentos no existen, ese tipo inventó, nunca lo vi en IMPA, no sé ni quien es, ¿qué?’.”

Esa ocasión también marca la principal oportunidad de que se cree un “mecanismo de coordinación” internacional entre las ERTs, con el cual se vislumbra tanto el intercambio de capacitación como de productos, materias primas y tecnología. En el aspecto político, se propone “Reclamar a las organizaciones sindicales que asuman como propia [...] la recuperación y la reactivación de las empresas, asumiendo [...] la estatización, el control obrero y la emancipación del trabajo...”¹²⁷ (Avalos, 2010, p. 94).

Sin embargo, el fracaso del Encuentro se debe a sus escasos efectos posteriores. El impulso anhelado para las ERTs no logra superar trabas organizativas y políticas, debido a los múltiples intereses en juego. El gobierno venezolano quiere lanzar un programa de cogestión para recuperar sus empresas con dificultad o fallidas, mientras las ERTs anhelan acuerdos económicos entre ellas y los gobiernos de cada país. La numerosa presencia de ERTs argentinas termina por exponer la fractura en el interior del movimiento, pues el enfrentamiento entre sectores del MNER está en pleno auge, expresándose “a viva voz” sus diferencias. Mientras las delegaciones de Brasil, Uruguay y Venezuela marcan presencia con el primer escalafón de sus gobiernos, el kirchnerismo, a su vez, envía al Encuentro “...una pléyade de funcionarios de tercera o cuarta línea sin ninguna capacidad de incidencia en una política pública seria hacia las ERT” (Ruggeri, 2009, p. 221 a 224).

Así, la “ronda de negocios” entre ERTs alcanza unos pocos acuerdos, entre los cuales no figuran los argentinos, por la ausencia de funcionarios competentes para asumir compromisos comunes, sean políticos o comerciales, y por la fractura interna entre sus agrupaciones. A su vez, el fondo de inversión propuesto por el chavismo se frustra, por no existir otra fuente para su composición financiera además de la petrolera estatal venezolana PDVSA.

Minado en sus dos pilares, a saber, el peso de la numerosa delegación argentina y la expectativa de financiamiento del gobierno bolivariano, el Encuentro no alcanza resultados perennes mostrándose más bien como una flor de un día. Si bien el Encuentro enmarca un momento en que los trabajadores de ERTs logran percibir la amplitud y el potencial del

¹²⁷ Esas aspiraciones se plasman en un documento llamado “Compromiso de Caracas”, en el que se anuncia como objetivo central “construir un instrumento” de “defensa del empleo” a partir de la “...reactivación de todas aquellas empresas que pretendan ser trasladadas, estén quebradas o que amenacen con despidos masivos [...] bajo protagonismo del Estado y la dirección de los trabajadores [...] basados en la propiedad colectiva y/o pública.” (Avalos, 2010, p. 123 y 124). El discurso del documento se extiende también a la “defensa de las conquistas populares” en “contra el imperialismo opresor”. Así vemos que en el contenido del documento todavía prevalece la línea de conducción encarnada por la fracción del MNER dirigida por Murúa.

fenómeno de la recuperación de empresas en el continente, él también evidencia la magnitud de una oportunidad desaprovechada para desarrollar ese sector de la economía.

4.4. Regreso a la Empresa Social: La “Fábrica Ciudad Cultural” (2008 hasta hoy).

La “Segunda” Recuperación de IMPA (2008)

A fines de 2007, IMPA se encuentra nuevamente subsumida en problemas de orden financiero, jurídico y político. Convocado por los obreros, Murúa se reincorpora en su dirección el 6 de agosto del 2007. Pero, con el regreso de la conducción que encarna la concepción de empresa social, se reanudan también los embates políticos.

Cuando los cooperativistas proponen reducir los honorarios pagos al síndico del concurso de acreedores, se instala un conflicto con el mismo, complicando la situación jurídica de IMPA¹²⁸. En el caso de IMPA, como cuenta Avalos (2010), el síndico con la anterior dirección cobraba como honorarios una cifra “...que escapaba a la realidad de los costos que la cooperativa podía manejar. [...] Al cambiar el consejo en agosto le ofrecieron \$5.000 por mes [...] De Benedetti [el síndico] no aceptó la oferta y se puso en contra de los trabajadores” (p. 91). El 4 de diciembre del 2007 se interrumpe el suministro de energía trifásica a la planta de IMPA, con lo que sus asociados deben alquilar un grupo electrógeno para no paralizar la producción.

A su vez, el poder judicial también produce su embestida, que perdura hasta la actualidad. A principios de abril de 2008 los trabajadores frenan un primer intento de desalojo, renegociando con los acreedores del concurso las cuotas pendientes¹²⁹. Sin embargo, dos acreedores realizan el pedido de quiebra de la cooperativa, conducta marcada por la sospecha de una inducción política. Acto seguido a la aceptación del pedido, el juez de la quiebra

¹²⁸ En un concurso de acreedores o en una quiebra, el síndico es el encargado de liquidar el activo y el pasivo del deudor. Él tiene todos los poderes de un administrador sobre el patrimonio que va a ser objeto de liquidación. Así, la indisposición del síndico puede facilitar la estructuración de fallos desfavorables a la empresa concursada.

¹²⁹ Los trabajadores entregan el 11 de abril esos acuerdos al juzgado. “El juez le manifestó a Murúa que no habría inconvenientes y le dijo ‘*quédese tranquilo... yo lo resuelvo*’. Murúa y otros compañeros viajaron a Brasil para acordar con inversores brasileños la producción en Argentina de envases de aerosol.” (Avalos, 2010, p. 91).

ordena el desalojo de la planta, paso previo para su liquidación legal. El 15 de abril de 2008 se desaloja nuevamente de la planta a los trabajadores de IMPA.

Al día siguiente, la imagen de 1998 se repetía: trabajadores en la calle y la policía dentro de la fábrica. [...] pero entre las risas que suelen salvarlos en los momentos angustiantes bromeaban: *‘si nos iban a mandar a la calle por lo menos lo hubieran hecho en verano, siempre esta lluvia y este frío, y nosotros acá cagados de hambre, con laburo y sin poder hacerlo’* (Avalos, 2010, p. 91).

Otras organizaciones sociales, empresas recuperadas y vecinos, se suman en las puertas de IMPA. Pero, se desata una feroz represión policial, provocando que decenas de personas resulten heridas y otra decena detenida por la policía. Como de costumbre, empieza el “aguante”, instalándose un campamento en las puertas de la fábrica. Hasta que, en una asamblea, los trabajadores deciden entrar en la fábrica al día siguiente, por el uso de la fuerza si es necesario. Sin embargo, este mismo día el juez ordena el retiro del aparato policial.

El 22 de abril de 2008, a casi diez años de aquel 22 de mayo de 1998, los obreros vuelven a asumir el control de la planta, marcando así la “segunda” recuperación de IMPA. Marcelo Castillo, con más de 20 años en la cooperativa, ejerce desde entonces la presidencia.”¹³⁰.

Aunque “re-recuperada”, IMPA sigue en el concurso de quiebra (y sin suministro corriente de energía trifásica). Con esto, se reactiva la estrategia basada en articular el pedido de quiebra de la fábrica con su expropiación legal, es decir: decretar la quiebra y sancionar una ley que declare la utilidad pública de la planta, concediendo su usufructo a los trabajadores. Así, algunos diputados presentan en la Legislatura porteña un proyecto de ley de expropiación temporaria (por dos años), a entrar en votación el 4 de diciembre del 2008.

Este día, la producción en IMPA se encuentra a punto de paralizarse. El clima entre los trabajadores es tenso. Frente a la urgencia, deben saber combinar tareas de producción con las de militancia.

...la fábrica debía parar pues el grupo electrógeno alquilado sería retirado durante 24 horas por la empresa contratada, con la promesa de traerlo de vuelta. [...] En un marco de discusión acalorada, los trabajadores decidieron quedarse unas horas más para sacar la producción [...] Y en ese marco se hizo la hora de marchar a la Legislatura Porteña, con la sensación de que esta vez la ley sería tratada y sancionada favorablemente (Avalos, 2010, p. 103).

¹³⁰ La nueva conducción parece no proceder a expulsar a sus contrincantes, si vemos que en el nuevo Consejo se encuentra una asociada que también figura en la dirección anterior.

Momentos antes de la votación los trabajadores todavía publicitan un comunicado reivindicando la expropiación. La Legislatura porteña sanciona ese día la Ley de expropiación transitoria con un dictamen favorable a la “declaración de utilidad pública a los inmuebles de la fábrica I.M.P.A.”¹³¹ (Avalos, 2010, p. 99 a 101).

Sin embargo, en 2009 se declara inconstitucional la referida Ley de expropiación, abriéndose la posibilidad de un desalojo (IMPA, 2009)¹³². Los trabajadores convocan y reciben el apoyo de otras organizaciones populares y ERTs, y al mismo tiempo buscan deslegitimar al juez, publicitando sus conexiones con el negocio inmobiliario (IMPA, 2010; ACOSUR, 2009). También apelan a un nuevo dictamen, aunque sin una conclusión favorable (Bokser, 2011).

Con todo, esa adversidad unifica a los trabajadores de IMPA, ya que se hace unánime, por ese entonces, la percepción de que es necesario evidenciar el carácter social de la planta, como forma de ratificar su utilidad pública. Así, la concepción de empresa social se afianza entre los trabajadores de IMPA¹³³.

IMPA, La “Fábrica Ciudad Cultural”

Con la consolidación de la concepción de empresa social, se reaniman los proyectos socioculturales y educativos en IMPA, al mismo tiempo en que se fomentan debates y se pronuncia un discurso más declaradamente anticapitalista.

A partir de la convivencia diaria en la planta se percibe que cada organización social allí instalada tiene conformada una identidad de pertenencia tanto en el interior de IMPA (unos son “del bachi”, otros “del centro cultural” o de “barricada”) como también con relación a su pertenencia dentro del campo popular en general (el bachi “*de IMPA*”, la universidad “*de*

¹³¹ Para Murúa, la presión política constituye el elemento central de esta conquista: “...no había otro camino para resolver el conflicto sin violencia, ya que sabían de nuestra decisión de resistir con nuestras vidas cualquier intento de desalojo, [que] se vio reflejado en el voto afirmativo de los 51 legisladores de la Ciudad que estaban presentes.” (Murúa citado en Avalos, 2010, p. 103).

¹³² El *Diario Página 12* así lo informa: “Sin esperar los plazos establecidos por la ley, un juez dispuso que la expropiación de la empresa ‘vulnera el derecho de propiedad’ de los acreedores. Los trabajadores, en estado de asamblea y huelga de hambre, apelarán el fallo.” (“Ofensiva contra una Empresa Recuperada”, 2009)

¹³³ Aun así, son dispares los sentidos atribuidos sobre la fábrica. Durante una visita de estudiantes de la Escuela Normal Ernesto Guevara a IMPA, Horacio, uno de sus más combativos trabajadores, les dice que trabaja en IMPA únicamente porque no tiene otra opción laboral (Carla Cabrera, agosto de 2011, Conversación con la docente, Registro de campo).

IMPA”). O sea, dentro del campo popular se identifican los miembros de las organizaciones de IMPA principalmente haciendo mención a la fábrica (“*Estos son de IMPA*”). Para mi trabajo de campo, ser de la universidad “de IMPA” tanto facilita como sesga la convivencia en el medio de las ERTs.

El Centro Cultural (CC-IMPA)

El CC-IMPA vuelve a desarrollar su política de accesibilidad a aparatos culturales, tales como el teatro o recitales de música, y a la formación artística, con la oferta de diversos “talleres” (de música, teatro, pintura, fotografía, etc.). Además de los cerca de veinticinco talleres artísticos ofrecidos permanentemente durante el periodo en que tenemos registro de campo, también se acondiciona un espacio que pasa a funcionar como el “Teatro Nora Cortiñas”, exhibiéndose allí (o en el Sector del “Corrugado”, en el tercer piso), al menos dos funciones teatrales por semana. También se instalan en IMPA dos grupos de producción dramática, el *Teatro Sanitario de Operaciones* (<http://teatrosanitario.com.ar>) y el *Impacto Teatral* (<http://impactoteatral.com.ar>).

Cada taller de formación artística lo ofrecen, normalmente, personas que forman parte de alguna otra organización social del campo popular. Así, cada grupo de “talleristas” puede aportar los aprendizajes en su área durante una movilización o aguante (música, teatro, pinturas, murales, fotografías, etc.). Esto irradia el capital social de IMPA, confiriéndole una mayor capacidad de movilización para su estrategia de presión política.

El Bachillerato Popular IMPA (BP-IMPA)

Con el regreso del Bachillerato Popular a IMPA (BP-IMPA), tres años después de haber dejado las instalaciones de la fábrica debido a la fractura del 2005, se afianza la estrategia articulada entre el MNER y la Cooperativa de Educadores e Investigadores Populares (CEIP). Se propone instalar en cada ERT un BP para jóvenes y adultos con orientación en gestión cooperativa y de micro emprendimientos (Avalos, 2010, p. 63).

Entre 2007 y 2012 el movimiento de BPs experimenta su fase de mayor ascendencia. Si en 2007 existen diecinueve BPs en el país, a fines de 2011 llegan a casi setenta (Ampudia, 2011). En 2013 más de un centenar de BPs, con miles de estudiantes y docentes (la mayoría

oriundos de universidades nacionales), pasan a organizarse en tres agrupaciones para potenciar sus reivindicaciones en común (Ampudia, 2013).

En ese sentido, como enseña Elisalde (2013), el movimiento de BPs "...significó [...] aire fresco a las múltiples luchas [...] en el campo educativo en la última década..." (p. 27), pasando a adoptarse como la "estrategia educativa" por casi todos los movimientos sociales existentes en la Argentina, afianzando a la Educación Popular (EP) como la concepción educativa de los movimientos sociales: "*Tomar la educación en nuestras manos*" fue la consigna elegida por los movimientos sociales para dar cuenta del protagonismo de un nuevo e informal movimiento pedagógico, democrático y popular, expresado en los Bachilleratos Populares..." (p. 12).

A pesar de su diversidad constitutiva, el movimiento argentino de BPs posee una "matriz política-pedagógica" en común, con una "dimensión" gremial, otra pedagógica y una política, como lo diferencia Elisalde (2013). En lo gremial, reclaman el reconocimiento oficial de los BPs e interpelan el Estado en su responsabilidad por organizar el sistema educativo nacional. En lo pedagógico, destacan el rol emancipador de la educación e impulsan reorganizaciones curriculares, "desburocratizando" los criterios de la gestión educativa. En la política, los BPs se definen como "escuelas-organizaciones sociales" y cada escuela forma parte de algún proyecto político-organizacional de índole territorial. Por ser escuelas autogestionadas instaladas en el interior de diversas organizaciones populares, combinan el "hacer político" con las "prácticas formativas" (p. 14) y proponen también generar alternativas laborales en el marco de la economía solidaria¹³⁴.

Además del reconocimiento oficial de sus títulos en 2004, como ya hemos mencionado, entre 2011 y 2012 los BPs alcanzan otra significativa conquista al obtener salarios retroactivos para sus docentes, aunque esto se restrinja a los BP con más antigüedad. Con este nuevo paso, indica Elisalde (2013), surgen "...nuevas problemáticas [...] sobre todo,

¹³⁴ Por ejemplo, los estudiantes del tercer año del BP-IMPA forman una cooperativa que confecciona cuadernos, agendas y bloques de notas. En una de esas agendas, así se identifican: "Somos una cooperativa de estudiantes del 3er año del bachillerato Popular para Jóvenes y Adultos IMPA (CEIP). Hemos estado trabajando de manera conjunta y autogestiva [...] para poder producir estas agendas. A partir de la creación de esta cooperativa hemos podido poner en práctica lo que venimos construyendo en las aulas sobre dicha forma de organización [...] Ésta es una agenda artesanal producida por estudiantes. Esto es lo que somos y construimos día a día." (Agenda CEIP/IMPA 2015, Estudiantes del 3er año del BP-IMPA, Material hemerográfico, Registro de campo).

cómo darle continuidad al espíritu militante y emancipador que dieron origen a los mismos.” (p. 12).

La BarricadaTV Noticiero Popular (BTV)

La BTV es una organización autogestionada de producción de contenidos televisivos. Además de producir sus propios programas de debates y entrevistas, también realiza la cobertura de prensa de movilizaciones de grupos del campo popular y de eventos en IMPA¹³⁵.

Similar a lo sucedido con la educación, la creación de medios propios de comunicación también pasa a encararse como una estrategia de diversos movimientos sociales. De acuerdo con la referente de BTV, Natalia Vinelli (2011), las diversas experiencias comunicativas asociadas con organizaciones sociales ponen de relieve

...la construcción de espacios, coordinadoras y redes que han tomado la cuestión de la comunicación como eje de militancia y construcción sindical [...] movimientos políticos y sociales se fortalecen en los cruces con colectivos [de comunicación] que se han profesionalizado [...] Los grupos de cine y video de intervención política son un buen ejemplo de esta política de alianzas: Cine Insurgente, Ojo Obrero, Contraimagen, Boedo Films, Wayruro Comunicación Popular o Alavío... (p. 106 a 114)

La BTV constituye una referencia organizacional en ese habitus de la comunicación audiovisual del campo popular. De los repertorios que rescata Vinelli, al enunciar su identidad política, se menciona la tradición del “cine militante” de los 60 y 70, los postulados de Raymundo Gleyzer, del Cine Liberación y del cubano Santiago Álvarez, destacándose la referencia a Rodolfo Walsh y sus prácticas de prensa en la “ANCLA”¹³⁶.

Su objetivo central es la “democratización de la comunicación”, para lo que, se argumenta, la producción audiovisuales desde el campo popular debe buscar alcanzar a públicos más allá de sus territorios de origen, rebalsando hasta mismo el habitus militante. Sobre esta “cuestión de la masividad” se postula que limitarse “a lo pequeño puede darnos seguridad de conocer el terreno (la comodidad de la pequeña dimensión)”, pero que es necesario “remontar vuelo” para “abrirse a un público que supera la militancia (Vinelli, 2011, p. 103 a 112).

¹³⁵ Barricada TV (2011, 2013a, 2013c, 2015).

¹³⁶ También se hace referencia a Jorge Ricardo Masetti, Emilio Jáuregui, Piri Lugones y María Victoria Walsh (Vinelli, 2011, p. 114).

La propuesta política se fundamenta en ampliar la difusión de los contenidos mediáticos del campo popular, para desestructurar los dispositivos discursivos de los medios de comunicación capitalistas, propagando al mismo tiempo los marcos de sentido contenidos en el habitus militante. Se quiere así fomentar una nueva subjetividad capaz de conformar una noción compartida sobre cómo construir un proyecto político propio del campo popular y qué correspondería el “cambio social” que se anhela¹³⁷.

En términos estéticos, la BTV se opone a una “preocupación exagerada por las formas”, si esta se sobrepone a los contenidos y a la política. Propone el formato de “noticieros populares” como medio privilegiado de difusión, dentro del contexto tecnológico caracterizado por la diseminación del uso de celulares, cámaras digitales e Internet. Natalia Vinelli (2011, p. 108 a 113) considera que las experiencias del campo popular encuentran “...mejores condiciones de responder a la agenda contrainformativa desde sus noticieros populares...”, si se aprovecha de las ventajas que ofrece el uso de las nuevas tecnologías de la información, como una “pantalla alternativa para la circulación de los materiales”, además de los sitios electrónicos de almacenamiento masivo de video (como el *Youtube*). Para lograr esos objetivos es imprescindible, se argumenta, la profesionalización de la producción audiovisual y la conformación de vías de financiamiento más allá del trabajo voluntario.

La coyuntura política durante el trabajo de campo que contiene la presente Tesis está atravesada por el debate sobre la llamada “Ley de Medios” (Ley 26.522 de Servicios de Comunicación Audiovisual, promulgada en 2009). Ese debate está marcado, a su vez, por el enfrentamiento entre el gobierno nacional y el principal monopolio comunicacional del país, el “Grupo Clarín”. En ese marco, la BTV convoca y participa de movilizaciones en frente a la AFSCA¹³⁸ para demandar cambios en el concurso de adjudicación de licencias de la TV digital de baja potencia. La estrategia de la BTV consiste en conformar una agrupación común junto a diversos otros medios alternativos, para reivindicar enmiendas específicas en los artículos de la referida ley. Su finalidad es garantizar una tercera parte de los recursos

¹³⁷ En el sitio electrónico de la Barricada TV (s/f) se anuncia como objetivo: “...desmontar el mito de la independencia periodística que los medios de la burguesía construyen [...] por medio de una práctica contrainformativa que no sólo se limite a dar vuelta el discurso de los grandes medios, sino que también instale sus propios temas de agenda e intervenga políticamente en función de un proyecto político revolucionario.” (párr. 4).

¹³⁸ La “Autoridad Federal de Servicios de Comunicación Audiovisual” (AFSCA), creada en 2009, es sustituida entre 2015 y 2016 por el “Ente Nacional de Comunicaciones” (ENACOM).

para las organizaciones sin fines de lucro, reducir las exigencias burocracias y financieras para participar en él e incluir la figura del trabajador voluntario (Espacio Abierto de Televisoras Populares, Alternativas y Comunitarias, 2012, agosto. Comunicado).

En 2016 la BTV vence el referido concurso público, siéndole adjudicado el canal 33.1 de la Televisión Digital Abierta (TDA). Pero, cuestiones técnicas de interposición de señal por parte del “Canal 13” todavía impide la visualización de sus contenidos por este medio¹³⁹.

El Museo IMPA del Trabajo

El “Museo IMPA” surge en 2012 a partir de la articulación entre docentes y estudiantes de la UBA con los trabajadores de la fábrica¹⁴⁰. Sus objetivos anunciados son, por un lado, conservar el patrimonio material de IMPA y contar su historia, la de sus obreros/as y de sus relaciones con el vecindario. Por el otro, también tiene como objetivo pronunciado vincularse a las necesidades de IMPA en evitar el desalojo, al ratificar la utilidad pública de la planta. “Se trata de aportar sólidas herramientas científicas que contribuyan a articular una estrategia y acción comunicativa que la proyecten frente a la amenaza del desalojo.” (Museo del Trabajo IMPA, 2014. Folleto de difusión).

Para los trabajadores de IMPA es bastante evidente esa relación que establece el Museo con la estrategia mencionada. En una pieza publicitaria del Museo, podemos leer dos relatos de trabajadoras de IMPA en ese sentido. Dice Mónica, trabajadora (citada en Museo del Trabajo IMPA, 2014. Folleto de difusión): “[El Museo] Representa como si fuese a preservar el edificio y con ese tema aseguraría el puesto de trabajo de todos [...] para que el Juez que está en la causa de IMPA y algunos gobernantes no cerraran la fábrica para siempre.” A su vez, lo complementa Sonia: “...todo tiene que ver con la lucha, poder resistir en el lugar, de

¹³⁹ Interpelada por un televidente sobre el bloqueo de este canal, una integrante de BTV le contesta: “...no bloqueamos Canal 13, ellos nos interfieren a nosotros. Te explico: en mayo del 2015 nos presentamos a un concurso por una Licencia de Televisión Digital Abierta [...] Allí demostramos que teníamos la capacidad técnica para operar la señal [...] luego de 6 meses fuimos adjudicatarios legítimos del canal 33.1. El [Canal] 13 debía ocupar esa frecuencia solo de manera transitoria y experimental y desalojarla, según Resolución 35/AFSCA/15, en el momento en que se resolvieran los concursos. [...] le exigimos al ENACOM que regularice esta situación y nos dé soluciones, [...] te invito a que realices la denuncia al ENACOM por interferencia en nuestra señal...” (Sofía, 2016, 27 de mayo).

¹⁴⁰ Su dirección se le atribuye a Margarita Robertazzi y la codirección a Liliana Pérez Ferretti. Entre las Cátedras participantes (todas de la UBA) encontramos: el CBC, Psicología, Ciencias de la Comunicación, y dos Cátedras de Arquitectura y Urbanismo. Todos sus integrantes realizan trabajo voluntario (Museo del Trabajo IMPA, 2014. Folleto de difusión).

rodear a IMPA de la mayoría de la gente [...] y también es una devolución de esa solidaridad que IMPA tuvo.”

Asimismo, también encontramos un objetivo de trasfondo político anhelado, respecto a la memoria sobre el desguace industrial: “...que le sirva a los jóvenes para entender el proceso de Globalización y de concentración económica que llevó a la destrucción de la industria en la Argentina. Queremos que se exprese el esfuerzo de miles de trabajadores que pasaron por acá y fueron partícipes de la construcción y de la resistencia.” (Murúa, citado en Museo del Trabajo IMPA, 2014. Folleto de difusión)

Además del permanente trabajo museológico sobre el lugar, el Museo IMPA realiza visitas guiadas por la planta con una frecuencia fija o por solicitudes puntuales (normalmente de grupos de estudiantes). Con eso, el Museo logra sistematizar los frecuentes pedidos para conocer la fábrica.

El equipo del Museo IMPA también produce la “Revista Museo IMPA”, publicada a partir del 2013 e impresa en la gráfica Chilavert (Robertazzi y Murúa (Eds.) 2013, 2014, 2016). En sus tres primeras ediciones podemos apreciar la amplitud del trabajo museológico realizado, en los vastos materiales sobre la relación de la fábrica con el barrio, llegando incluso a entrevistar los familiares de sus fundadores.

Desde 2013, el colectivo del Museo IMPA logra incluirlo entre los participantes del evento museológico porteño conocido como la “Noche de los Museos”, patrocinado por el gobierno de CABA. Esto constituye una de las más notables contribuciones alcanzadas para refrendar la utilidad pública de IMPA¹⁴¹.

Otras Organizaciones Sociales presentes en IMPA:

En el cuarto piso de la planta funciona desde el 2011 un taller donde se fabrican *transmisores y antenas para radios comunitarias, coordinado por la agrupación cooperativa “Producción Tecnológica Gráfica Audiovisual” (PTGA)*. Su objetivo es ofrecer a organizaciones comunitarias la estructura para viabilizar proyectos de estudios radiales, a partir de sus propios medios disponibles¹⁴².

¹⁴¹ En el sitio electrónico oficial del evento, el Gobierno de la CABA (2017) afirma ser éste el “mayor encuentro cultural de la ciudad de Buenos Aires” contando con la participación de más de un millón de personas, con más mil propuestas gratuitas”.

¹⁴² En un reportaje, se destacan las múltiples articulaciones en que se involucra la PTGA (Serra, 2014).

La “Cooperativa de Diseño” es un grupo compuesto por siete diseñadoras de diferentes áreas que brindan servicios de diseño gráfico, industrial y audiovisual para la elaboración y comercialización de productos para recuperadas y cooperativas. Utilizan la planta de IMPA como su estudio-taller desde el 2011. Ese año, las diseñadoras protagonizaron una jornada de trabajo en la que se produjeron sillas metálicas y mesas de madera para la Universidad de IMPA, utilizando de los deshechos encontrados en la fábrica (22 y 24 de abril de 2011, Registro de campo). Con los trabajadores, ellas desarrollan un proyecto para reactivar líneas productivas en desuso, por medio del que se han producido cincuenta bastones bajo el lema “Yo me apoyo en Argentina”. Ese proyecto se seleccionó para participar en el “Concurso Innovar” del Ministerio de Ciencias de la Nación (Garab, 2013). En 2015 las diseñadoras realizan la producción escenográfica del estudio de la BTV¹⁴³.

La “Radio Semilla” funciona en el estudio radial de la planta de IMPA desde el 2012. Se identifica como una radio “comunitaria y alternativa”, estando vinculada a la Red Nacional de Medio Alternativos (RNMA). Su parrilla de programación, se compone de contenidos de producción propia y programas de otras organizaciones y actores sociales, pues el espacio está habilitado para ese tipo de uso externo¹⁴⁴.

La “Sala de Salud”, inaugurada el 17 agosto de 2013, busca recuperar el proyecto anterior del Centro de Salud Comunitario (CeSac 23). Lo gestionan sus propios voluntarios, profesionales de las ciencias médicas vinculados a grupos de salud mental comunitaria, además de algunos miembros del BP-IMPA. Tiene como objetivo anunciado “...la construcción de un espacio de salud entre todos, en el cual se pueda pensar la salud desde una visión amplia, autónoma y comunitaria, intentando no reproducir la lógica del modelo de salud actual (modelo médico hegemónico)” (Espacio de Salud, 2013. Folleto de difusión, Registro de Campo). La “Sala de Salud” ofrece servicios gratuitos de guardería a niños, acompañados o no por sus padres, proponiendo vincularlos a talleres, por ejemplo, de musicoterapia y sobre salud, sexualidad y trabajo¹⁴⁵.

¹⁴³ Esa articulación entre la BTV y la Cooperativa de Diseño se difunde en un *spot* publicitario (Cooperativa de Diseño, 2016).

¹⁴⁴ La programación está disponible en línea en: <https://radiosemilla106.wordpress.com/>.

¹⁴⁵ La cobertura de prensa sobre su inauguración, realizada por la BTV, está disponible *En Línea* en: <http://www.barricadav.org/?p=1683>. La difusión de sus actividades, en 2013, también puede apreciarse en: <https://www.youtube.com/watch?v=jY21FWgNZB4>).

En este contexto, la creación de una Universidad en IMPA constituye un esfuerzo en el sentido de coordinar estas diferentes experiencias y propuestas existentes en la planta. Articulándolas alrededor de una Universidad, se pretende con la implementación de su Programa Educativo, fomentar la capacidad de acción y difusión de cada una de ellas para potenciar la ratificación de la utilidad pública de la planta. Siendo así, la “Universidad de los Trabajadores IMPA” (UT-IMPA) constituye un paso más en la configuración de la estrategia formativa adoptada por esta concepción de la recuperación como empresa social. A partir del proyecto de creación de la UT se hace posible visualizar con más nitidez la estrategia político-formativa anunciada en IMPA, sobre lo que nos detendremos en detalle a continuación.

PARTE II

La Universidad de los Trabajadores IMPA (UT-IMPA).

Capítulo 1. La estrategia política de IMPA y el programa educativo de la UT

Introducción

En los capítulos anteriores analizamos los permanentes y multifacéticos procesos formativos que atraviesan los/as trabajadores/as de las empresas recuperadas. Mostramos como esos procesos constituyen un elemento privilegiado en el análisis del proceso de recuperación de empresas, al evidenciar la *disputa entre las estrategias de formación del capital y del trabajo* como clave analítica para comprender cómo se habilita el tránsito entre la “gestión de la resignación” hacia la apropiación colectiva del conflicto, y por ende, de los medios de producción.

Desde la conformación de lo que consideramos como el “núcleo fundacional” de la recuperación frente a las señales previas de vaciamiento, pasando por los procesos de ocupación y “aguante”, hasta la puesta en marcha de la planta bajo autogestión, percibimos que esa socialización engendra un estado de igualación entre los trabajadores que habilita la apropiación colectiva de sus saberes como medio para apropiarse del proceso de producción, en un constante proceso de aprendizaje bajo autogestión.

En la producción, este permanente proceso de conformación grupal se identifica con la “autorregulación colectiva” (Calloway, 2016), como la forma de reemplazar a la tradicional disciplina fabril por la construcción de procedimientos internos que deben establecer pautas de producción, coordinar normas de calidad y de conducta, la modalidad de los retiros, los horarios de trabajo, los criterios de incorporación de nuevos socios, tal como la frecuencia de la asamblea para la toma de decisiones. La fuerza de esta inventiva exige también la experimentación, escuchar diversas opiniones y un intercambio constante de ideas en los pasillos y en la asamblea, en suma, un “estado de prueba permanente” para inventar el camino todo el tiempo, tomando decisiones sobre la marcha.

Las ERTs con una década o más de existencia desplazan su centro de gravedad a procesos más cotidianos, referentes a la construcción de una nueva lógica de gestión colectiva, en la cual debe priorizar el trabajo sobre la acumulación de capital. Develar los “misterios de la

gestión” y enterarse del funcionamiento global de la fábrica aparece como el gran desafío (Sarachu, 2013, p. 119). En este marco, lo que ahora debe aflorar es la racionalidad empresaria, la “...capacidad de aprovisionamiento de materias primas y materiales, producción, ventas, cobros y volver a empezar. No otra cosa que el dinero-mercancía-dinero.” (Lucita, 2013, p. 40 a 43). Apropiarse de sus saberes y aprender otros antes vedados, sin aislarse de la competencia que rige el mercado externo a la empresa: se hace imperioso aprender los criterios de la administración dentro de la permanente tensión entre la horizontalidad de la asamblea de asociados y la competencia en el mercado capitalista para la compra de insumos y/o venta del producto.

Respecto al Estado es necesario aprender el funcionamiento de los tres poderes que lo componen, familiarizarse con los pasillos de las reparticiones públicas y analizar las correlaciones de fuerzas políticas en cada coyuntura. En el Ejecutivo deben saber si les conviene recurrir al gobierno nacional o local, para reivindicar una ley de expropiación o la otorgación de subsidios. Respecto al Legislativo debe prestarse atención a las funciones, fechas y composición de las diversas comisiones (de trabajo, educación, presupuesto, cooperativismo, etc.). En los ámbitos del poder Judicial es menester entender la diferencia entre la cámara de comercio y la cámara laboral, entre tramitar un expediente en el ámbito del derecho público o privado¹⁴⁶.

Pero, aun después de iniciada exitosamente la autogestión, persisten rasgos de una “subjetividad asalariada” entre los cooperativistas. La implementación de la autogestión dentro de la empresa no significa la desaparición de ciertos dispositivos y mediaciones pedagógicas presentes en las estrategias formativas del capital. La autogestión sigue atravesada por la disputa entre las estrategias formativas del capital y del trabajo. Esto se verifica en la tensión entre la resignación y la apropiación colectiva del proceso productivo: efectuar solo la función de su puesto de trabajo (“escondarse detrás de la maquinaria”) o buscar comprender las características de la gestión, administración, comercialización, tanto internamente a la cooperativa, conociendo toda la línea de producción y todos los cooperativistas, sus ansiedades y prioridades, como externamente tratando con el mercado,

¹⁴⁶ Se utiliza la metáfora alusiva al fútbol, “Tratemos de jugar en nuestra cancha”, para expresar la preferencia por transitar un expediente judicial en el derecho público (Perdía, Reunión entre las organizaciones de IMPA, preparatoria para la reunión con grupos apoyadores externos, 16 de abril de 2011, Registro de campo).

la competencia, los proveedores y clientes, con las políticas del Estado, los subsidios del Ejecutivo, las leyes en el Legislativo, y los fallos en el ámbito Judicial.

Inmersos en esas tensiones, subsisten ciertos peligros, como el de volver a proyectarse entre los trabajadores una nueva patronal (un “patrón oculto”) derivado de una eventual jerarquización administrativa. En suma, el riesgo de una “hibridización capitalista”, del regreso a prácticas tradicionalmente capitalistas, en una flagrante dialéctica entre ruptura o reintegración. Vimos que, en el proceso de recuperación, la hegemonía del grupo y del marco más combativo entre los obreros es precaria y siempre reversible.

Así como en la Parte I de la Tesis analizamos la estrategia política de IMPA, podremos proceder de modo similar para comprender la función que cumple su estrategia formativa. Recordando que ella está íntimamente imbricada con la concepción de la recuperación como “empresa social” que enarbola IMPA, analizaremos qué significa y qué papel cumple el proyecto de la UT-IMPA en esta estrategia política y cómo esta estrategia política, a su vez, direcciona la propuesta educativa, en su programa y en sus vínculos internos.

Para ello, se utiliza como herramienta principal el trabajo de campo etnográfico realizado entre los años de 2010 a 2013 con el núcleo fundacional de la UT-IMPA, que tiene como base los instrumentos metodológicos de recolección de datos como las notas de campo, el diario de campo, la sistematización semestral de las impresiones de campo, algunas posteriormente presentadas en congresos y encuentros académicos (Ramalho, 2011a, 2013a, 2013b, 2013c) y los materiales *hemerográficos* recogidos (volantes, actas, comunicados de prensa, diarios, revistas, afiches, folders).

1. Los Objetivos Estratégicos de IMPA (corto, medio y largo plazo)

De los enunciados recogidos durante los tres años de trabajo etnográfico, sistematizamos *la estrategia política de la fábrica IMPA en tres niveles*: sus objetivos de corto, medio y largo plazo.

En el corto plazo, se trata de impedir al desalojo evidenciándose el costo político inherente a una embestida violenta en contra de los obreros¹⁴⁷. Los representantes del Estado (principalmente del Ejecutivo nacional y porteño) deben percibir una potencial exposición negativa frente a la sociedad si atentan contra las fuentes de trabajo en un contexto de retracción económica, lo que eventualmente desgastaría sus bases de apoyo político. Para eso, los obreros de IMPA cuentan con el auxilio inmediato de las organizaciones instaladas en la fábrica, las cuales, a su vez, pueden movilizar sus redes de influencia para manifestarse e impedir un accionar policial.

Respecto al objetivo de corto plazo la existencia de la UT-IMPA implica, de inmediato, un nuevo grupo dentro de la fábrica organizando actividades para un público externo, lo que aumenta la cantidad de personas ocupando las instalaciones de la planta. Además, la larga trayectoria de sus referentes amplía el abanico de contactos y capacidad de influencia sobre otros grupos, diversificando los repertorios de acción disponibles.

En el medio plazo se busca demostrar la función social que cumple la fábrica para refrendar el reconocimiento legal de su “utilidad pública”, lo que garantizaría la continuidad laboral con algún marco de estabilidad jurídica. Con relación al objetivo de mediano plazo, la UT refuerza la ratificación de la utilidad social de la planta al constituir un espacio educativo de nivel universitario en su interior. Trata de responder también a esa necesidad enunciada en diversas oportunidades por los obreros de “sacar IMPA para afuera”, es decir, potenciar la publicidad de las muchas actividades que ocurren dentro de la fábrica, evidenciando tanto su ocupación como su utilización pública (corto y mediano plazo)¹⁴⁸.

Entre el objetivo de corto y de mediano plazo se interponen soluciones coyunturales. Por ejemplo, frente a la inminencia de un desalojo en el 2011 se busca presentar un “recurso de amparo” ante la justicia. Constantemente se persiguen reuniones con jueces, legisladores o funcionarios para demostrar la utilidad pública de la planta, para lo que se confeccionan

¹⁴⁷ “Demostrar que será un quilombo tan grande que ni se animen a desalojar.” (Eduardo Murúa, entre organizaciones sociales en apoyo a IMPA, convocada por los trabajadores sin llamamiento público, el 18 de abril de 2011, Registro de Campo).

¹⁴⁸ Se percibe la preocupación por articular las organizaciones de IMPA en diversas ocasiones durante el trabajo de campo. Indirectamente, por ejemplo cuando Marcelo Castillo, presidente de la cooperativa, critica la desarticulación entre ellas: “[No está bueno] que quienes participan de algunas actividades desconozcan otras” (Murúa, reunión entre las organizaciones de IMPA, 5 de junio de 2012, Registro de campo). Sea directamente, al mencionar: “hace 4 años que IMPA se replegó para adentro; ahora habría que relanzarlo, mostrarlo...” (Castillo, reunión entre las organizaciones de IMPA, 10 de octubre de 2013, Registro de campo).

carpetas (una especie de “*leasing*” o “*dossiers*”) con las actividades realizadas en IMPA. La fábrica también busca beneficiarse de un recurso de amparo presentado por organizaciones de protección patrimonial, para proteger a inmuebles cuyos planos arquitectónicos tengan registro anterior a 1941 (“La Justicia ordenó proteger inmuebles construidos antes de 1941”, 2016).

En el largo plazo, se busca sancionar una Ley de Expropiación que solucione la cuestión sobre la tenencia de la planta, la maquinaria y la marca. Pero, los obreros saben que lograr la expropiación no es una posibilidad concreta en el horizonte cercano. Inmediatamente, sienten más factible – además de imprescindible – impedir al desalojo presionando al ejecutivo.

Hay en IMPA y en otras ERTs una comprensión más o menos clara de que la tenencia definitiva de la planta (ley de expropiación) debe estar acompañada de la adecuada capacidad de gestión por parte de los obreros, para evitar incurrir en errores administrativos o legales que saquen a la empresa del rumbo autogestivo. Hoy, las ERTs ocupan la mayor parte de sus esfuerzos en solucionar diversos problemas que surgen cotidianamente. Normalmente las decisiones se toman sobre la marcha. Una solución definitiva exige su correspondiente nivel de autosuficiencia administrativa, en la capacidad de resolver eficientemente las problemáticas cotidianas de la gestión y, sobre todo, planificar el desarrollo de la producción. La expropiación definitiva exige superar estos niveles de inmediatismo en la gestión de las empresas y saber tratar con la tensión entre cooperativismo interno y competencia externa¹⁴⁹.

La propuesta educativa desplegada desde IMPA respecto de la Universidad de los Trabajadores cumple un rol activo en el logro de sus objetivos políticos. En el corto y mediano plazo, incide en la ocupación de los espacios de la planta, evidencia el costo político de un desalojo y refrenda la titulación de utilidad pública. En el largo plazo busca desplegar estrategias de formación para generar una base de apoyo sostenido para las ERTs, consolidando la propuesta de la autogestión como “empresa social”.

Para eso, inicialmente, la UT debe constituirse como un centro educativo, en el espacio físico destinado para dicho fin dentro de la planta de IMPA. Pero su estrategia de largo plazo consiste en la creación de un “Polo Educativo”, idea que se va gestando desde 2009 y se pone

¹⁴⁹ Eduardo Murúa me ha revelado su inquietud respecto a que los obreros, teniendo la posesión legal de la planta, podrían verse enredados en una espiral de endeudamiento difícil de salir (Conversación con Murúa, agosto de 2012, Registro de Campo). En otras ERTs pude presenciar preocupaciones similares, como me lo ha relatado Plácido (1º de junio de 2012, Registro de Campo), uno de los referentes de la gráfica Chilavert. Los obreros mencionan, además, que para tomar créditos con más seguridad, también necesitan ser competitivas en el mercado, eficientes en la agregación de valor y en la previsión de demandas por nuevos productos.

en práctica en 2010, compuesto, por un espacio de terminalidad primaria y secundaria para jóvenes y adultos, además de profesorados y carreras universitarias con reconocimiento formal del Estado. En ese sentido se pretende articular alrededor de la UT las diversas organizaciones presentes en IMPA, potencializándolas por la sinergia que se espera generar al unificar sus esfuerzos. Haciéndolas convergir en un eje común, se espera aumentar su capacidad de divulgación e influencia externa. Observándose la variedad temática de los campos de actuación que se ocupa cada organización presente en la planta de IMPA, vemos que se está buscando articular las áreas de educación, cultura, comunicación y salud, con lo que se espera conformar una estrategia de formación “integral” desde la clase trabajadora.

Debemos analizar en profundidad la estrategia política de largo plazo de IMPA, para evidenciar la función que tales procesos formativos están llamados a cumplir en ella. Un primer direccionamiento de su programa educativo encontraremos al sistematizar el discurso político que fundamenta la justificación para la creación de la UT-IMPA.

Con “programa educativo” (UNESCO, 2006; Porto, J. P. y Merino, M., 2015) nos referimos a las declaraciones expresas (sobre todo en documentos escritos, pero también a través de otros medios) que tratan de organizar y detallar un proceso pedagógico, brindando orientación sobre la forma en que se debe desarrollar las actividades de enseñanza. En un programa educativo se presentan los contenidos temáticos, se explicita cuáles son los objetivos del aprendizaje, se menciona la metodología de enseñanza, los modos de evaluación y la bibliografía utilizada. Así, debe contener todo aquello que se considera necesario para componer el proceso socioeducativo que el centro educativo en cuestión quiere fomentar, evidenciando las características específicas que rigen la formación de sus estudiantes. De este modo, un programa educativo también debe aclarar los intereses que quiere defender el espacio educativo en cuestión, indicando la intencionalidad de la propuesta político-educativa a desplegar. Asimismo, debe contener aquellas estrategias de aprendizaje orientadas para que el estudiante intervenga en el proceso socioeducativo. En su conjunto, compone el proyecto pedagógico que se pretende implementar, cuya operatividad depende de la dinámica con la que se desarrolla en la práctica.

2. la Intencionalidad de la Enseñanza: aproximación a la Propuesta Pedagógica

Como primera aproximación a esta propuesta educativa, examinaremos la construcción del discurso político, aprehendido durante el trabajo de campo etnográfico, que justifica la creación de una universidad en una fábrica recuperada. IMPA tiene una estrategia política y enarbola una concepción de empresa social de la cual deriva la propuesta de un espacio educativo universitario. La propuesta que sintetiza esta estrategia y esta concepción están plasmadas en el discurso político que fundamenta argumentativamente la necesidad de una Universidad en IMPA. Trataremos ahora de sistematizar estas pautas discursivas, contrastando los enunciados sobre el propósito de la educación como estrategia formativa del capital y del trabajo.

[A] Enunciados sobre la Educación como Estrategia de Formación del Capital

La construcción del argumento parte de la denuncia sobre la existencia de una restricción al ingreso de los estudiantes provenientes de la clase trabajadora en las instituciones de enseñanza. Se denuncia la expulsión de una franja de trabajadores que no pueden mantenerse en la escuela, principalmente si son jefes de familia, siendo llevados a abandonarla sin completar sus estudios primarios o secundarios. La escasa inversión estatal en la educación, se argumenta, configura un proceso de “marginación educativa”¹⁵⁰.

La UT debe contrarrestar esa marginación contenida en la dificultad de acceso de la clase trabajadora al campo educativo. Así lo plantea Eduardo Murúa (2012) en la publicación “*Sentarse es una acción, Rietveld para IMPA*”:

Es necesario porque nuestros hijos hoy no pueden llegar a la universidad ya que el sistema capitalista en Argentina ha dejado de invertir en educación. Si no hacemos nosotros nuestras propias organizaciones educativas seguramente nuestros hijos no tendrán espacio donde formarse. También creo que tiene que ver con otras necesidades, con que el pueblo tenga donde discutir los nuevos paradigmas y construir nuevas sociedades. (p. 49).

¹⁵⁰ Liliana Sinisi (1999) investiga cómo el ambiente escolar reproduce los procesos de discriminación y desigualdad que encontramos en la sociedad. Al naturalizar la desigualdad, mediante la sucesiva construcción de estigmas en torno a las diferencias étnicas y sociales, se culpabiliza a los sujetos por su situación de inclusión/exclusión. Las políticas racistas del neoliberalismo incrementan la percepción de la *pobreza como estereotipo* sobre un sector de la sociedad, llevando a una *ghettización* de la diferencia, que profundiza aún más el proceso de exclusión.

Vemos que no se trata tan sólo de contrarrestar una dificultad de acceso a la educación sino también de discutir “nuevos paradigmas”. La marginación educativa también ocurre debido a un solapamiento en la autoestima de la clase trabajadora, que remite a la “gestión de la resignación” tratada anteriormente: “Nosotros entendemos que el sujeto del trabajo es un sujeto que está en ‘riesgo educativo’ [...] no sólo porque ha quedado afuera de la educación formal [...] sino porque el Estado se encargó de decirle [...] que no puede, que no le da, que está afuera... (Zito Lema, Clase inaugural del seminario de historia del movimiento obrero, 5 de mayo de 2011). Siendo así, la primera tarea es reinsertarla en la institución educativa. Pero la causa de esta marginación también *contiene un elemento subjetivo o “cultural”*, que se enuncia como más relevante que el curricular o el económico.

De este modo, la construcción del discurso político arriba al terreno de una disputa a nivel cultural. De acuerdo con este argumento, se establece un escenario de disputa política sobre la educación y la cultura: mientras se restringe el acceso de la clase obrera a las instituciones educativas, se la excluye más directamente del acceso a los aparatos culturales de la sociedad. Esta situación conforma un mecanismo de ordenamiento cognitivo, que obstaculiza la asimilación de ciertos marcos de percepción sobre la realidad social.

Si hay algo que nos ganó la dictadura que va a ser difícil de recuperar es el derecho a la cultura. La cultura quedó afuera de los derechos del trabajador en la Argentina. Una crisis de los 70 para acá [...] de donde nos quitan los criterios de pensamiento libre [...] hay todo un programa para ordenarte desde pequeño dentro del marco del sistema reproductivo que es el capitalismo y de tratar de no tener posibilidad de tener pensamiento crítico. [...] No es que no nos enseñaron a pensar, es que piensan con una lógica de reproducción. Por eso nos dominan. [...] Entonces no se puede entender sino por el lado de la disputa cultural y la disputa en la educación, pues estamos formando tipos que no pueden pensar. [...] Eso va evitar que haya posibilidades de cambio (Murúa, 2011, entrevista del autor).

Los trabajadores, al enfrentar el proceso de recuperación, perciben que un paulatino pero permanente proceso de construcción colectiva les permitió torcer el destino manifiesto de la desafiliación social por la desocupación. En vez de “parias sociales”, el aprendizaje colectivo de nuevas habilidades les ha permitido pensar cómo “*salir adelante*”. Haber atravesado estos procesos, aún muy vivos en la memoria de estos obreros, les evidencia tanto la necesidad insatisfecha por instancias formativas como la inadecuación de la educación que ofrece el modelo educativo público vigente.

Si la cuestión del derecho a la cultura termina instalándose en un segundo nivel de importancia para la clase trabajadora, los obreros tienen conciencia de que la educación constituye un elemento indispensable para alcanzar sus aspiraciones. Dentro de IMPA esta “predilección” de lo educativo sobre lo cultural se muestra en la más nítida simpatía de los obreros al proyecto de apertura de un Bachillerato Popular o de una Universidad.

...la educación sí es permanente en la conciencia del trabajador que es un derecho. El hecho de estar dando educación a otros pibes hace que eso sea mucho más simpático para los compañeros. [...] Por eso la universidad también fue muy bien aceptada por el conjunto de los trabajadores. Y la salud también. Seguramente vamos a abrir un centro de salud para todo el barrio (Murúa, entrevista del autor, 2012).

...los trabajadores tienen conciencia de que necesitan volver a apoderarse del arma fundamental de un trabajador que es la educación y la cultura, para poder romper la alienación que le impone el sistema capitalista, la ley del mercado [...] El trabajador lucha para no ser el monstruo a que lo condena la humanidad en su conjunto, algunos en forma consciente, otros por no mirar, por no importarlo (Zito Lema, 2012, entrevista del autor).

La “marginación educativa” se manifiesta también en un cierto trastocamiento de la finalidad del sistema socioeducativo, cuando la escuela pasa a restringirse en paliar los efectos de la vulnerabilidad social generadas por las políticas neoliberales¹⁵¹.

También se cuestiona si las “mejores” instituciones de enseñanza (en términos de reputación, volumen de “capital simbólico”) serían capaces de buscar soluciones para las problemáticas sociales existentes. Se argumenta que, culturalmente, los criterios de pensamiento adoptados por ellas se limitan a reproducir patrones de razonamiento y pautas de conducta acordes con las necesidades del sistema capitalista: la estructura del modelo educativo se encuentra sesgada por los intereses de las clases dominantes. Políticamente, la falta de debate público sobre los problemas sociales que padece la población resulta en la imposición de ciertas soluciones políticas y medidas económicas al conjunto de la sociedad.

...cualquier proceso cuando cae en el Estado tiende a burocratizarse y tiende a que las ideas se impongan al conjunto sin discusión [...] Y lo reproducen desde las universidades. Cavallo y Menen salieron de una universidad pública. [...] *En las universidades nacionales no se muestra la realidad, sino desde una base falsa, entonces*

¹⁵¹ “[Los bachilleratos estatales] Son depósitos para poner a los pibes para que no jodan en la calle. Depósitos de contención. Van a comer en el colegio y a eso se le llama educación. Por supuesto hay lugares de elite, hasta en la educación pública, ¿Por qué todos quieren entrar en la [Escuela] Nacional de Buenos Aires? Por la diferencia entre las escuelas que están al norte de la ciudad y al sur de la ciudad, y con las escuelas que están en Chaco...” (Murua, 2011 entrevista del autor).

todo lo que terminan haciendo es falso, hasta en la estructura. Inclusive los de la izquierda lo hacen desde bases falsas, desde datos falsos. Gente que estudia y dice que en ese país hay un 7, un 10% de desocupación, porque lo dice el INDEC. O peor, la izquierda dice 15%, porque si el INDEC dice 10 debe ser 15. Nadie sabe cuál es la desocupación real, ¡un 40%! ¿Cómo puede ser que en ningún lugar se pueda discutir modelos alternativos a eso? (Murúa, 2012, entrevista del autor).

Para los obreros de una ERT esas contradicciones del capitalismo se hacen patentes desde su práctica cotidiana. Del vaciamiento y quiebra de la empresa hasta la actual tensión entre el cooperativismo interno y el capitalismo externo saltan a la vista esas contradicciones. La recuperación no implica la supresión de la herencia cultural derivada de la forma de trabajo anterior bajo patrón. Se establece una batalla cultural entre las lógicas individualistas de la competencia y las lógicas colectivas de la cooperación. Se tiene en claro que esas pautas de conducta incorporadas no se transforman sino paulatina y procesualmente. Esto, entonces, se percibe como un proceso de disputa político-cultural permanente y de largo plazo.

También en la UT-IMPA se espera que la tradición de la sociedad basada en la competencia se traduzca en que los estudiantes estén más preocupados en recibir títulos que aprender los nuevos contenidos. O sea, más preocupados en calificar su mano de obra para el mercado de trabajo que comprender los mecanismos que esa inserción ya presupone.

No se puede romper la cultura de la educación en un minuto y la lógica que viene teniendo la gente. Lo que en las empresas recuperadas es una lucha cultural permanente entre lo que venía siendo trabajar en una empresa, para ganar dinero nada más, individualmente, y la lucha todos los días en la cooperación. Y la educación pasa por un proceso más o menos parecido, porque va haber gente que va a venir con expectativa de título y profesionalización, y la expectativa de nosotros es crear otro tipo de formación. Sí que tiene que haber las dos cosas para responder al interés real de nuestro pueblo. (Murúa, 2012, entrevista del autor).

La característica más destacada respecto a esta inadecuación objetiva y subjetiva del sistema educativo público se refiere a que los mercados imponen sus pautas y prioridades a los gobiernos, mermando así su carácter democrático. Una “mercantilización” de la educación se verifica cuando los criterios mercadológicos permean el funcionamiento y el propósito de las instituciones (que deberían ser) públicas. El discurso político que justifica la existencia del proyecto de la UT-IMPA se fundamenta en la crítica a esos criterios de mercado sobre la lógica universitaria, como inadecuación de las instituciones educativas del Estado para contener y dar respuesta a las necesidades de la población.

Ese direccionamiento mercadológico de la función universitaria se basa en la adopción de la rentabilidad económica como criterio central en la definición de la política universitaria, que así se asemeja más a una especie de “gestión comercial”, por la que se encara a los alumnos como clientes (UT-IMPA, 2013a. “Seminario de Economía Humana 2013”). Así, se suprimen o reducen las asignaturas que no conducen al mercado, es decir, que no conciden con los intereses coyunturales de la competencia o simplemente porque su demanda rebaja la cantidad considerada mínima para que se la justifique, comercialmente. Ese modelo de universidad como empresa configura una “industria universitaria” con vistas a serializar (estandarizar) la preparación de gestores para el mercado. La privatización y la mercantilización de la educación, se declara, es la faz educacional del modelo político neoliberal, que se caracteriza por un Estado ausente y liberal frente al mercado, pero vigilante y represivo frente a la población civil. También por eso se entiende que el conocimiento universitario no logre tener un rol más decisivo en el fomento a procesos de recuperación de empresas.

La narrativa política emanada desde IMPA gana contornos científicos en las publicaciones de docentes e investigadores articulados con el campo del cooperativismo y la autogestión¹⁵². Aquí, una serie de investigaciones tratan sobre la mercantilización de la universidad estatal, la necesidad de conformar universidades populares, así como presentan estudios de casos históricos sobre propuestas similares en el campo educativo, como el caso de la Universidad Obrera Nacional en tiempos del primer gobierno de Perón (Jalil, 2011).

Esa mercantilización universitaria también está contenida en la relación entre la investigación y las exigencias del capital: el papel de las universidades en la sociedad de la información erige un concepto de ‘universidad-empresa’, que la subordina a los intereses de las grandes corporaciones capitalistas (Falero, 2013, p. 80 a 83). Su tendencia es producir conocimientos pasibles de ser rápidamente comercializados, lo que ya implica un medio de privatizarlos. La administración universitaria importa desde el *management* empresarial sus lógicas de gestión. Eso se refleja, por ejemplo, en los criterios de medición de “calidad” que adopta la comunidad científica: la cuantificación de la publicación en las revistas reconocidas

¹⁵² En nuestro caso, por ejemplo, Roberto Elisalde y Marina Ampudia son docentes de la UBA e integran la Cooperativa de Educadores e Investigadores Populares (CEIP). Así, las publicaciones organizadas a partir del CEIP (Elisalde (Ed.), 2013, 2011) componen literatura especializada respecto al nivel de la presente Tesis, al mismo tiempo en que sus referentes participan en la construcción discursiva que emana del campo etnográfico.

por los *Science Citation Index*, moldeando la investigación con el *mainstream* de los países del norte (Dagnino citado en Sarachu, 2013, p. 114).

[B] Enunciados sobre la Educación como Estrategia de Formación del Trabajo

Podemos observar críticas similares emanadas también desde la misma universidad pública-estatal. En agosto de 2012, en ocasión del congreso de la *American Sociology Association* (ASA) en Buenos Aires, docentes de universidades públicas de América Latina (como Argentina, Brasil y México) organizaron una plenaria académica denominada “Foro Sur-Sur”. En el documento convocatorio y en el de síntesis de la plenaria, vemos cuestionada la mercantilización del conocimiento y la profesionalización de la actividad intelectual dentro de un “modelo productivista”, en el cual las reglas del método y los contenidos producidos están hegemonizados por un marco epistémico ajeno, proveniente del hemisferio norte. Eso conduce a una praxis individualista, disociando el campo académico del compromiso con el cambio social, debido a una “fuerte tendencia a la competitividad, la burocratización y tecnificación” (Documento Convocatorio Foro Sur Sur – Cita; Documento Síntesis – Cita). Las propuestas, en esos dos documentos, convocan justamente a repensar la función social de la universidad, hacia un modelo que incorpore un “paradigma plural” e incluya ciertos aspectos pedagógicos para construir horizontal y colectivamente el conocimiento en conjunto con los actores sociales y en la defensa de lo público.

Así, tanto desde los movimientos sociales como también desde la misma institución universitaria estatal, se pone de relieve el formato “bi-direccional” que debe asumir la producción de conocimiento, para que así no contradiga su carácter público (Sousa Santos, 2007).

En el argumento enunciado desde IMPA, se considera que esta forma de conocimiento, sesgada por los intereses de las élites dominantes, significa la superposición de intereses privados a los intereses públicos. Al sufrir la injerencia de poderes privados, la universidad termina por comprometer su función pública.

De este modo, se denuncia que la privatización de lo que debería ser público corrompe su finalidad. Esto se hace patente al observar como los funcionarios públicos actúan de acuerdo con lógicas privatistas en desmedro de las necesidades sociales de la población más vulnerable. Basta mencionar al contexto del conflicto judicial que atraviesa la fábrica en 2011,

cuando el juez Vitale niega la utilidad pública de IMPA. Es ese “poder corrupto” que, afirma Zito Lema, se erige como el resultado de la injerencia de intereses privados en la cosa pública, que

...organiza la destrucción de IMPA. Se organizan saberes, ética y moral que propician la destrucción de IMPA [...] Nosotros diferenciamos el concepto de Justicia del concepto de lo justo. Lo que es justo, o la justicia, es algo diferente del “poder judicial”. El segundo sospechamos que está en contra del trabajador. [...] La Cámara de Justicia de la Ciudad no reconoció el pedido de los cooperativistas [...] afirmando que mentían sobre las actividades en los espacios sociales de la planta. (Zito Lema, 2011, 5 de mayo. Clase inaugural del seminario de historia del movimiento obrero, Registro de campo).

En la intención de crear una universidad efectivamente pública, el discurso enunciado desde IMPA trata de establecer una diferencia entre lo que es “estatal”, lo que es “gubernamental” y lo que es “público”. La *diferencia entre lo estatal y lo público* estaría en que los poderes del Estado no persiguen los intereses de la mayoría de la población, ya que su actuación está pautada por imposiciones mercadológicas. Así, lo estatal actúa menos por los intereses de la ciudadanía que por los del mercado.

Lo que se argumenta en este razonamiento es que la “Justicia”, como poder estatal judicial, no debe confundirse con la “justicia” que es la efectiva concreción práctica de lo que es “justo”, del bien público. Por ejemplo, las instancias del poder judicial no son “justas” cuando niegan la utilidad pública de IMPA. Aún más si los obreros levantan la sospecha de que el juez de la causa podría tener motivaciones particulares en la elaboración de su fallo contra IMPA, porque se lo identifica como alguien vinculado al negocio inmobiliario. Así, el Estado no estaría buscando lo que es de interés público, la continuidad laboral de cincuenta obreros/as y la utilización de la fábrica para la formación primaria y secundaria de estudiantes que no encontraron medios de terminar sus estudios en la escuela tradicional, la diseminación de las artes a través de decenas de talleres ofrecidos o la producción audiovisual y radial para habilitar la expresión de un sector de la sociedad.

La *diferencia entre lo que es estatal y lo que es gubernamental* está en la utilización del Estado para lograr los objetivos políticos del gobierno de turno. El aparato estatal se distancia de su *función pública* cuando se lo utiliza para perseguir fines gubernamentales antes que el interés común.

Secuestrado por los mercados, el Estado funciona como una correa de transmisión de un modelo mercantil hacia el sistema educativo. La injerencia del mercado sobre el Estado le resta soberanía, recursos y capacidad de maniobra para ejecutar sus políticas. En este contexto, cada gobierno de turno suele encontrar en la universidad una institución disponible para utilizar de acuerdo con sus necesidades inmediatas, sean electorales o partidarias. Con esto, traslada a la universidad una lógica pragmática y utilitarista típica del capitalismo. Así, la universidad estatal deja de ser pública para perseguir objetivos gubernamentales, retroalimentando la incorporación de criterios de mercado por sobre su función social.

Esta escisión entre lo “estatal” y lo “gubernamental” de aquello entendido como lo que es “público” implica el abandono de la idea del “bien común”, que en última instancia, se postula, es lo que define el carácter público de una entidad o de una función profesional. Esta noción amplia de “bien común” está asociada a la idea de la escuela como un “acto de bien público”. Esto fundamenta lo que se entiende como la función adecuada de una institución de enseñanza.

No creemos que Estado, Gobierno, y lo público sea lo mismo. Lo público lo distinguimos del concepto de lo estatal [...] [pues] el sistema va licuando lo público de la universidad estatal, para ser universidad gubernamental. [...] La esencia de lo *público* es dar el paso del conocimiento a la sabiduría, actuando así para el “bien público”, tal como lo entendía Aristóteles. [...] El bien común, en su idea amplia, es lo que define si una casa es pública – allí la universidad no lo es, desde la estética, económicamente, en la producción del saber y en su transmisión, no está hecha desde lo público. [...] [La universidad estatal] forma individuos para legalizar y legitimar un sistema de muerte, que reproduce la muerte. Los estudiantes no aprenden la ética de buscar la verdad, cosas para contribuir a cambiar este mundo, un mundo que niega lo humano. (Zito Lema, Vicente, 5 de mayo de 2011. Clase inaugural del seminario de historia del movimiento obrero, Registro de campo).

La educación que no tenga por objetivo el bien común es una representación de la cultura, pero no es la cultura. Si no se educa para el bien común estamos educando para el mal, para perpetuar el sufrimiento en la sociedad; y eso se convierte en un pseudo conocimiento que nunca llegará a ser saber. (Zito Lema, 2013, En un principio hubo una silla. Rietveld para IMPA).

En la construcción del discurso político de IMPA el modelo educativo estatal se considera como un dispositivo de *disciplinamiento* de los estudiantes y de la clase trabajadora como un todo, sea por la restricción al ingreso, la inadecuación en su política administrativa, por el tipo de conocimiento que produce y los criterios de razonamiento que emana sobre la sociedad. Este modelo educativo margina a los “hijos” de la clase obrera y fomenta una forma

de pensar que reproduce las condiciones de esa misma marginación. Circunscripta a ese “enfoque reproductivista” de las relaciones sociales capitalistas, la educación aparece como un mecanismo de mediación de la dominación. (Pereyra, 2013, p. 59). Por tanto, en el discurso político que fundamenta la Universidad de los Trabajadores de IMPA *el modelo de educación actual se constituye como una de las estrategias de formación del capital*.

De ese modo, la propuesta no se fundamenta solamente en crear espacios educativos para contrarrestar la marginación educativa en su carácter objetivo, de restricción al acceso. Esto sería como reproducir, se alerta, las mismas insuficiencias que han generado el estado de cosas actuales. Como desarrollo lógico del discurso enunciado, se propone cambiar el modelo de educación a partir de la adopción de una nueva lógica, que sostenga otros paradigmas, formándose un pensamiento crítico para conocer y discutir los problemas nacionales.

Si nosotros hiciéramos un ‘*bachi*’, un primario o una universidad igual que la educación pública no se abriría nada, *estaríamos haciendo una doble tarea*. Nosotros llamamos educación a otra cosa. Para hacer un hombre libre, no para seguir con el mismo sistema y el mismo modelo de pensamiento. No solamente rescatar al que se expulsa de la educación pública porque es mala, sino porque queremos *cambiar el modelo de educación*. Una educación distinta [...] desde la lógica de nuevos paradigmas, entender que los paradigmas anteriores están acabados, este es el objetivo. Formar gente con pensamiento crítico, que discutan de verdad la problemática de nuestro pueblo, que la gente sepa cómo estudiar una salida desde la realidad. [...] ¿Cómo puede ser?, que no salgan desde ahí [universidades nacionales] propuestas nuevas, ideas nuevas desde el conjunto de la sociedad. *¡Es porque no se busca! Esto es lo que tiene que intentar la universidad*. Es ambicioso. Se va hacer con el tiempo. No va a ser fácil porque *también nosotros venimos formados desde ahí*. (Murúa, 2012, entrevista del autor).

La propuesta política que fundamenta la existencia de la UT-IMPA tiene, entonces, dos sentidos centrales anunciados: contrarrestar la marginación educativa y fomentar la transformación del modelo socioeducativo. En suma, desplegar procesos formativos para crear espacios autónomos como una herramienta de inclusión para el cambio social:

...estamos convencidos de que es fundamental que el pueblo, los trabajadores, tengan sus propias organizaciones educativas, por *dos razones fundamentales*. Primero, porque entendemos la educación como una herramienta de lucha y disputa con el poder del Estado capitalista. En segundo lugar, porque tomamos nota de que las instituciones educativas no incluyen al conjunto de nuestra clase. (Murúa, citado en Roffinelli et al., 2014, p. 41).

La conformación de estos espacios educativos en los movimientos sociales atiende menos a una necesidad diletante de hacer que el sujeto sea más conocedor, que a la necesidad de resolver problemas de organización política (Falero, 2013, p. 83). De este modo, la construcción del discurso político que presentamos se incluye en la propuesta de “tomar a la educación en sus manos” enarbolada por algunos movimientos sociales que crean espacios de formación en su interior, como es el caso de la CEIP y del Movimiento de los Trabajadores Rurales Sin Tierra (MST) de Brasil que queremos destacar.

Al percibir que la educación formal no atiende a sus intereses de clase y su didáctica es adversa al carácter asociativo de su organización, el MST decide crear un sistema de enseñanza dentro de sus propios territorios. Esas prácticas de los movimientos sociales van conformando una “pedagogía del trabajo asociado” (Dal Ri, 2013, p. 138), caracterizada por la unión de la enseñanza con el trabajo productivo y la transmisión de una visión de mundo ligada a la clase trabajadora. Esta concepción considera indispensable incorporar los elementos democráticos de la organización del trabajo en la gestión de las escuelas.

Si en el capítulo anterior vimos que el MNER rescata para las ERTs a las consignas del MST “Ocupar, Resistir Y Producir”, encontramos otro punto de aproximación entre el MST e IMPA en la búsqueda por conformar esa *pedagogía del trabajo asociado*. Antes que una casualidad, la semejanza se debe a la práctica cotidiana de estas organizaciones comunitarias, que toman al cooperativismo como su fundamento de organización del trabajo.

Otro punto que queremos subrayar en el discurso político de IMPA, se refiere a la relación entre el método investigativo y la institución universitaria. Más específicamente, la relación entre la aplicación de una metodología de investigación y la estructura organizativa interna de la institución universitaria de donde parte esa investigación. El argumento postula que la forma de construcción de una institución educativa condiciona a los contenidos que ella será capaz de generar. O sea, los contenidos investigativos posibles de ser producidos están condicionados por la forma de constitución de la institución universitaria. No sólo la metodología de la investigación debe adecuarse al contexto en que esta investigación se inserta, sino que igualmente está llamada a adecuarse la instancia académica que legitima la cientificidad de la investigación. No sólo el método debe ser coherente con la realidad de la situación investigada sino también la institución que lo enseña. Ilustremos lo dicho:

Investigar la pedagogía del trabajo (Figari, C. y Hernández, M., 2013b) en organizaciones como el MST o en una ERT requiere la incorporación de metodologías participativas. Pero, se argumenta también que la investigación sería aún más adecuada si partiera de un centro académico igualmente cooperativo o asociativo en su forma de organización interna. Es decir, la investigación debe preferiblemente originarse del interior de una institución que contenga una estructura igualmente horizontal, participativa o colaborativa, para así potenciar los efectos de esta metodología participante y colaborativa. De otro modo, la investigación por más bien intencionada que sea, puede en esta contradicción terminar reproduciendo las estructuras y condiciones sociales que ella misma supone denunciar.

Al modo en que la universidad se relaciona con los movimientos sociales, al tratar sus experiencias colectivas como un mero objeto de estudio, se lo considera extractivo y unidireccional, puesto que se quiere solamente ‘sacar’ información de los involucrados, prevaleciendo el vínculo autocentrado en el sujeto universitario y en sus requerimientos académicos. La negación del carácter asociativo en la producción del conocimiento provoca no sólo resultados ajenos a las poblaciones estudiadas, sino que la reproducción serializada de un patrón de hacer ciencia significa realizar no más que una “emulación” de investigación (Sarachu, 2013, p. 113). En este sentido, se quiere subrayar que la razón mercantilizada genera solamente una representación de la realidad estudiada, evitando intervenir en ella. Sin embargo, este proceder “mecanicista” no deja de intervenir en la realidad, una vez que fomenta la reproducción de las lógicas del sistema capitalista. En este sentido lo afirma Vicente Zito Lema (2012).

...la razón tal como la ha convertido el capitalismo es la verdadera agonía del pensamiento. La razón que se ha mercantilizado, es la manera concreta con que el capitalismo desde un modo de pensamiento destruye la creación, la libertad, las pasiones humanas. [...] en esa razón todo es mecánico, todo es una representación. Es un materialismo extremo en el sentido de buscar la usura, de destruir el espíritu humano. Nosotros nos aferramos a los grandes sueños humanísticos.

En el discurso político de IMPA, esta escisión entre sujeto y objeto de la investigación es un reflejo de la internalización de la lógica utilitarista pragmática del capitalismo en la forma de producción del conocimiento. El “otro”, a quien se estudia, aparece como un mero objeto del cual se debe extraer algo útil de forma eficaz. Esa situación termina por generar una *relación reificada* entre la investigación y los movimientos u organizaciones sociales que son

objetos de estos estudios. Si en la universidad estatal se hace necesario conocer al “otro”, los obreros de una fábrica, estos aparecen apenas como un objeto de estudio, mientras en IMPA se trata de comprenderlos en tanto protagonistas de su historia y fomentar la apropiación del conocimiento que ya generan en la producción fabril pero que le es enajenado.

Pero eso tampoco significa proponer una especie de inflexión de los movimientos sociales hacia su interior. Crear estrategias formativas autónomas no implica autocentrarse en las demandas puntuales de cada organización. Se quiere conformar una estrategia que conjugue la educación para “adentro” de cada movimiento social y para “afuera”, interpelando al conjunto de la sociedad. Para adentro, desarrollándose una pedagogía del trabajo asociativo con la intención de intervenir en sus procesos productivos. Para afuera, buscando hacerse visible frente a la población para influenciar en los debates políticos de la sociedad.

En este sentido, se argumenta desde IMPA, tales espacios educativos deben, en primer lugar, ser accesibles a toda la población, más allá de los integrantes de cada organización social. Así, la UT debe estar “abierta al conjunto del pueblo”. Se hace fuerte hincapié en que el espacio educativo debe estar “abierto”, tanto por no restringir el ingreso como por estar atento a las necesidades de la sociedad en general. Aquí la estrategia política de IMPA respecto a la educación va ganando contornos particulares.

Tener educación para adentro [del movimiento] y para afuera. No solamente para la educación de su propia organización, sino para tener un espacio abierto al conjunto de nuestro pueblo y que atienda a sus necesidades de educación, cultura y salud, porque la educación es fundamental en la formación de esclavos y no esclavos. (Murúa, 2012, entrevista del autor).

Está claro para los trabajadores de IMPA que esto es para todo el pueblo en su conjunto. El tema no es que vengan sólo los trabajadores de IMPA [...] IMPA puso el espacio físico, pero la construcción no es específicamente para los trabajadores de IMPA. Es para toda la sociedad. Es que IMPA vaya a la sociedad. (Zito Lema, 2012, entrevista del autor).

No se trata de hacer la UT como un espacio educativo exclusivo para los trabajadores de IMPA ni siquiera un bastión solitario del nuevo modelo educativo. Se quiere que su ejemplo sea una fuente de inspiración, estimulando otras agrupaciones sociales a seguir este camino al mostrarles que es posible crear tales espacios educativos. Así, la UT-IMPA se propone fomentar esta disposición para la acción, como un punto culminante de la estrategia enunciada en el discurso político que sintetizamos. Se quiere que *la creación de la UT-IMPA sea el foco irradiador de otras experiencias similares*. La UT cumple en la estrategia política

de IMPA la función de ser el ejemplo a partir del que otros *espacios educativos autónomos y autogestionados se multipliquen*.

Esta sería una condición para contrarrestar efectivamente la marginación educativa, pues un único espacio, como la UT, no es suficiente para incluir a todos los excluidos del sistema educativo formal. Así, esta es también la forma como se pretende incidir con más eficacia sobre el sistema educativo hacia los objetivos que expusimos.

...esperamos que muchas organizaciones sindicales y sociales generen sus propias universidades, como pasó con los Bachilleratos Populares... Queremos que esta Universidad de los Trabajadores sea como un foco, un ejemplo, para que todas las organizaciones populares elaboren y construyan otras experiencias de educación, donde nuestros hijos puedan desarrollarse, formando los cuadros para conducir un futuro que necesariamente estará en manos de los trabajadores. (Murúa, citado en *El Militante*, 10 de junio de 2010).

...esperamos que nuestra actitud y emprendimiento inspire a otras organizaciones para que reproduzcan lo que nosotros estamos haciendo acá. Podemos ser los primeros, pero esperamos no ser los únicos. (Murúa, 2012).

No debemos juzgar la ambición de la propuesta sin considerar que IMPA es una de las primeras ERT de la Argentina, siendo un caso inspirador, cuando no directamente un espacio organizador, de otros procesos de recuperación. Del mismo modo, la creación de un Centro Cultural o un Bachillerato Popular en el interior de su planta fabril ha propagado otras experiencias similares en la Argentina. Lo que podría, entonces, encararse como una aventura ambiciosa, en el contexto de IMPA se hace creíble o aun una consecuencia “natural” del camino recorrido.

Si bien vemos que los trabajadores de IMPA, en la figura de sus referentes, poseen una percepción holística sobre la necesidad de fundar la UT-IMPA, ellos no llegan a proferir una enunciación detallada de la manera como llevar a cabo semejante empresa¹⁵³.

En el caso de la UT-IMPA los obreros poseen la percepción de su necesidad y construyen un discurso político acorde con esa percepción. Pero admiten no saber cómo constituir un

¹⁵³ En entrevista realizada por el autor a Eduardo Murúa, él reconoce no saber detallar las minucias para constituir la UT. Afirma que para eso será necesario utilizar las experiencias de referentes y militantes del área educativa y a partir de allí ir construyendo el camino a seguir. Será necesario “...romper la cabeza de los compañeros y acumular el saber de esos compañeros [...] tenemos una confianza enorme en los compañeros de la Universidad, *por la trayectoria*, por la propia *lógica de cómo se constituyó*, porque no vienen a buscar ninguna moneda, ningún prestigio ni nada.” (entrevista a EM, FECHA FECHA... CITA – Subrayados del autor).

proyecto pedagógico o un programa educativo en sentido estricto. Así, tienen una visión del todo, pero les falta componer sus partes constituyentes.

Los trabajadores tienen esa apetencia histórica hacia la educación. Lo que pasa es que les cuesta ponerla en pie, porque el mundo está organizado para que los dueños de la riqueza sean los dueños de la educación y de la cultura con los fines de reproducir el sistema vigente [...] Ellos, a su manera, perciben que el mundo se destruye y cuando destruyen a una fábrica como instrumento de vida pelean para que esto sea no solo una fábrica, que sea también la defensa de la educación y la cultura. *Ellos no tienen los elementos técnicos, pero tienen la idea, la intuición, y abren sus puertas y piden ayuda a los educadores*, a los intelectuales, a los artistas, que puedan cumplir esa función que es imprescindible [...] dialécticamente esta sociedad monstruosa necesita de un cuerpo vivo, débil aun, pero vivo, como es la Universidad de los Trabajadores. [...] Y cuando se da en el centro de la pelea, tal como es una fábrica en el centro de Buenos Aires, en pleno foco, la aventura es más maravillosa. (Zito Lema, 2012, entrevista del autor).

De modo general, los obreros de IMPA se reconocen dentro del campo de los movimientos sociales que se organizan a partir de procesos de tipo asambleario. Dentro de ese campo popular en que se mueven, empiezan aquel proceso de escuchar diversas opiniones y conocer otras experiencias para ir eligiendo entre las posibilidades que encuentran. Al activar sus redes de influencia, procuran las trayectorias de vida que consideran contener experiencias acumuladas en la dirección acorde con el objetivo propuesto. Las manifestaciones políticas de activismo en esas trayectorias, componen experiencias socialmente compartidas que sostienen la percepción de una pertenencia común. De este modo, los repertorios previos encarnados en *las trayectorias* de los referentes convocados por los obreros de IMPA conforman el punta pie inicial del proceso de fundación de la Universidad de los Trabajadores.

Capítulo 2. Los Repertorios Previos que conforman el Programa Educativo

Introducción. Miembros del “Núcleo Fundacional” de la UT-IMPA

Para hacer su Universidad, los obreros de IMPA, en la figura de sus referentes, convocan a otras personas dentro de *habitus* militante del campo popular que especificamos. La idea de fundar un espacio educativo germina a partir de los sentidos prácticos de los referentes de IMPA, que luego encuentran en los miembros de la UT un saber-hacer puesto a disposición de la fábrica.

Como vimos, el *habitus* consiste en un sistema de disposiciones, incorporado por los agentes a lo largo de su trayectoria social, para pensar y actuar de acuerdo con la posición ocupada y la lógica del campo en que se mueven en una determinada situación. El *estado del campo* depende de la distribución del capital y las relaciones de fuerzas para conservar o transformar la distribución de este capital. En nuestro caso, el tipo de capital sobre el que tendremos más atención es el “capital social”. El *capital social* para Bourdieu (2007; Caracciolo y Foti, 2005) consiste en la capacidad de obtener recursos, actuales o potenciales, a partir de la pertenencia a una red de relaciones durables más o menos institucionalizadas. El volumen del capital social de cada agente depende de la extensión de la red que él puede movilizar y, luego, de la extensión de los recursos que a esa red corresponda.

Por lo que vimos en los capítulos anteriores, sabemos que los obreros de IMPA dominan un sistema de percepciones y disposiciones para recuperar una empresa y ponerla a producir de forma autogestionada. Pero, son conscientes de que no dominan el *habitus* del campo educativo, intelectual o artístico, frente a lo que convocan a personas que sí tienen ese dominio incorporado a lo largo de sus trayectorias. La importancia de las trayectorias de los referentes de la UT se fundamenta en el dominio de un *habitus*, los referentes de IMPA perciben como necesario para llevar a cabo su propuesta de una Universidad y de un Polo Educativo.

Para los fines del presente estudio, consideraremos a los referentes de IMPA y de la Universidad de los Trabajadores a partir de la definición de Bourdieu sobre el *habitus*: por la intensidad en el dominio del *habitus* y por la extensión de los recursos captados a partir del volumen de su capital social.

Destacaremos algunas trayectorias para ilustrar la importancia del dominio del habitus y la extensión de su capital social como un factor de conformación del proyecto de la Universidad en IMPA. Dentro de las limitaciones de la presente Tesis, no podremos abordar todas las trayectorias que contribuyen a dar forma a la Universidad. Sin embargo, es indispensable subrayar que todos los miembros del “núcleo fundacional” de la UT-IMPA traen acumulados diversos repertorios que convergen en su constitución y le confiere sus características particulares.

El “núcleo fundacional” está compuesto por aquellas personas que, durante estos tres años de estudio, participan en forma “orgánica” (declarada, permanente e intensa) en las instancias organizativas de fundación de la Universidad de IMPA, principalmente en sus “reuniones ordinarias”. Asumen tareas y responsabilidades en la realización de sus actividades constitutivas, conformando así un grupo, que en el interior de IMPA, sus trabajadores y demás organizaciones sociales reconocen como los miembros “*de la Universidad*”.

Además de Eduardo Murúa y Marcelo Castillo, representantes de los trabajadores de IMPA, *el núcleo fundacional de la Universidad de los Trabajadores está compuesto por:* Vicente Zito Lema, Regine Bergmeijer, Roberto Perdía, Carlos Martínez, Vanesa Zito Lema, Daniel Baigorria, Daniel Zakuski, Erica Bellini, Fernando Méndez, Julio Pomacussi, Eugenio Zwarycz, Candela Cabrera y el autor de la Tesis¹⁵⁴.

Entre los miembros del núcleo fundacional de la UT-IMPA se encuentran:

- Marcelo Castillo, es presidente de la Cooperativa 22 de Mayo (IMPA) desde 2008 hasta la actualidad. Después de migrar del interior del país al conurbano de Buenos Aires, empieza a trabajar en IMPA a principios de la década de 1980. Se lo incorpora como asociado tras un periodo de pruebas enmarcado por la incertidumbre respecto a su contratación definitiva. Participa en la toma y asamblea de 1983 por mejoras salariales y cambios en la conducción administrativa, episodio al que le connota un fuerte simbolismo, considerándolo como la “primera” recuperación de IMPA.
- Carlos Roberto Martínez, es Psicólogo Social y director de “Confluencia Psicosocial”, entidad especializada en la intervención grupal en Organizaciones públicas o privadas.

¹⁵⁴ No podemos dejar de mencionar la contribución para la UT de Margarita Robertazzi, quien dirige el seminario de Teoría Grupal junto a Carlos Martínez y es la directora del “Museo del Trabajo IMPA”, organización en la que también participa Vanesa Zito Lema.

Autor del libro “Psicología Social en las Organizaciones”, ha dirigido seminarios y cursos en por lo menos siete hospitales argentinos. En la UT-IMPA dirige el *Equipo de Coordinadores Grupales*, responsable por el desarrollo de los “dispositivos grupales” (“Grupos Operativos”), característica que marca la metodología de enseñanza en esa universidad popular.

- Vanesa Zito Lema es socióloga y psicóloga social. Profesora en la Facultad de Derecho (UBA) y en la carrera de Ciencias de la Comunicación en la Facultad de Ciencias Sociales (UBA). Fundadora del “Museo IMPA”, en la actualidad es Rectora del Instituto de Formación Docente "Dra Alicia Moreau de Justo" en la Ciudad de Buenos Aires.
- Daniel Baigorria, es contador profesional y docente de economía, voluntario en el Ciclo Básico de la UBA (Cátedra a cargo de Jorge Marchini). Participa en la Universidad de las Madres de Plaza de Mayo, en la que organiza una carrera de periodismo junto con Horacio González (director de la Biblioteca Nacional durante el periodo de la Tesis). Cuenta con experiencias en algunas empresas privadas, repertorio que rescata en las propuestas formativas de la UT, respecto a los cursos de economía y al asesoramiento de empresas recuperadas y sindicatos.
- Daniel Zakuski es formado en diseño de indumentaria (UBA) con posgrado en Gestión Estratégica de Diseño. En 2010 se vincula a IMPA y trabaja junto a Julio Pomacusi, psicólogo social, en el desarrollo de la comercialización y en la complementación productiva entre las empresas recuperadas, así como también en la articulación política del Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER).

Dentro de los límites mencionados de la Tesis, seleccionamos algunas trayectorias de vida cuyo volumen de capital social, dentro del campo popular, revelan con nitidez los elementos de acumulación cultural que conforman la gama de repertorios previos constitutivos de la estrategia desplegada para iniciar la creación de la UT-IMPA.

1. El núcleo Fundacional de la UT: sus trayectorias de vida

Para la elaboración de las narrativas sobre las trayectorias de vida que aquí rescatamos, además de la bibliografía referenciada, utilizamos entrevistas semiestructuradas realizadas específicamente para este fin. En general, estas entrevistas tratan de captar la acumulación de experiencias de estos referentes en la conformación de una similar disposición para la acción y esquemas de percepciones compartidas. Se procura rescatar los rasgos de su filiación identitaria, las formas de organización política en las que han participado y los hechos que consideran más relevantes en esa práctica política. Las entrevistas buscan comprender cuales aptitudes se consideran preferibles para la acción y desde cuales percepciones se erige esta consideración. Asimismo, tratan de captar diferencias entre las actividades en las que participaron, en lo que pueden componer un abanico diverso de repertorios disponibles para IMPA.

En síntesis, buscamos comprender la importancia atribuida a las estrategias de formación en estas trayectorias. Se quiere elucidar qué sentido estratégico deben cumplir los procesos formativos en las propuestas políticas o reivindicaciones sociales que han defendido en sus experiencias y que se promueven también en el sentido de que deban adoptarse por los movimientos sociales actualmente.

Del material recogido por medio de estas entrevistas, adelantamos una síntesis de las características similares y más recurrentes en las trayectorias analizadas: la temprana politización en sus vidas; el esfuerzo constante en realizar actividades de denuncia; la búsqueda por cambios sociales; la preferencia por formas de organización colectiva y territorial, antes que político-partidaria; y la creación u ocupación de espacios con índole comunitaria. Asimismo, todos han tratado de publicitar sus propuestas de “cambio social” y experimentado formas concretas de persecuciones, cuando no el exilio.

Eduardo ‘Vasco’ Murúa. La dirección de IMPA como “Empresa Social”.

Eduardo Murúa es el principal referente de IMPA encargado de su conducción política. En la producción se ocupa de la coordinación administrativa (Murúa, 2012, p. 48). Se declara peronista, anticapitalista y sin filiación a partidos políticos.

Al empezar sus estudios secundarios, en 1973, se incorpora al movimiento estudiantil peronista junto a la Unión de Estudiantes Secundarios, actuando a favor de la ascensión electoral de Héctor Cámpora en el barrio donde vivía con su padre en Lanús¹⁵⁵.

Milita en la “Juventud Peronista” (AJP) de General Sarmiento contra la dictadura en la década de los ‘80, cuando también empieza su experiencia sindical. Después de trabajar en una planta textil de útiles para pesca, en el año 1984 pasa un período en la fábrica de alimentos Felfort. Allí participa en las elecciones para la comisión interna de esta planta, postulándose en una agrupación opositora a la conducción vigente¹⁵⁶.

Con el fin de la intervención militar en los sindicatos, Murúa acumula experiencia sindical en un contexto de reorganización política de los gremios. De este “movimiento de recuperación gremial” recuerda como marcos simbólicos a dos elecciones en la UOM. En las seccionales de Quilmes y La Matanza, se logra desplazar a las líneas vinculadas a la conducción de Lorenzo Miguel, principal exponente de la “burocracia sindical” (un tipo de sindicalismo identificado como verticalista y autoritario) en el gremio metalúrgico.

Ya como trabajador metalúrgico de una fábrica en Capital Federal, participa en 1985 en la conformación de una agrupación para enfrentarse a Lorenzo Miguel, quien tenía notable hegemonía en esa seccional. Compañero en la “Agrupación Metalúrgica 17 de Octubre”, conoce en ese entonces a Guillermo Robledo quien será uno de los protagonistas de la recuperación de IMPA (Murúa, 2011b, p. 161). En 1987 ambos participan en una experiencia de recuperación en Florencio Varela¹⁵⁷.

En la década de 1990 profundizan sus cuestionamientos a los tradicionales métodos de actuación sindical, circunscriptos a la reivindicación sectorial por mejores salarios y condiciones laborales. En un contexto con altos niveles de desocupación, la representatividad sindical restringida a los asalariados formales les parece excluir a una parte significativa de la clase trabajadora. En estas condiciones se considera que la organización sindical no puede

¹⁵⁵ La primera actividad militante en la que recuerda haber participado fueron “pegatinas” de carteles de Cámpora en Lanús. “El odio a la injusticia – muy palpable en mi barrio – es lo que me mueve, la diferencia de que uno no podía tener lo que los demás tenían.” De su padre rememora como su sentido de solidaridad le ha impactado: “Mi viejo era un tipo muy re contra solidario – mi vieja lo cuestionaba porque ponía más en los demás que en nosotros”.

¹⁵⁶ Si bien es derrotada la lista violeta de la cual Murúa forma parte, sale victoriosa una agrupación también opositora a la conducción anterior, renovándose así los delegados de esa Comisión Interna.

¹⁵⁷ Se trata de la cooperativa *Moscóni*, dedicada a la comercialización de garrafas, recuperada con el apoyo de la UOM Quilmes y de su referente Francisco “barba” Gutiérrez, (Avalos, 2010, p. 42).

dejar de intervenir en la política-económica nacional, abordando temáticas como el pago de la deuda externa, la reforma agraria y la recuperación de los recursos estratégicos de la economía nacional. Además, consideran que el sindicalismo debe volver a enarbolar los principios de la “liberación” del ser humano en términos generales.

En este contexto se afianza la disposición para ocupar fábricas en proceso de cierre y ponerlas a producir bajo gestión obrera. Por esa senda, Murúa participa en dos procesos de recuperación, interrumpidos con el pago de indemnizaciones. En estos casos impera en los trabajadores la incredulidad respecto a la autogestión. Pero, perciben que la instalación del conflicto fue determinante para habilitar el cumplimiento de al menos parte de los derechos previstos, con lo que se destaca la utilidad de ese procedimiento de actuación¹⁵⁸.

Siguiendo en ese camino, Murúa se involucra en el conflicto por la recuperación de IMPA, en 1998. Sin una metodología de recuperación conformada y enfrentando diversas penurias, aquellos que serán los protagonistas de esa y muchas otras recuperaciones posteriores todavía pasan meses cuestionándose sobre la factibilidad de la gestión obrera frente a los sacrificios impuestos. En 2002 IMPA ya se constituye en un soporte para la recuperación de otras empresas. De ese vertiginoso momento, entre 2000 y 2005, Murúa se considera quien más ha acompañado a procesos de recuperación¹⁵⁹.

En la política, para aquel contexto del año 2000, propone la línea del abstencionismo revolucionario, por medio de una gacetilla que elabora con Robledo en la que firmaban como “montoneros” (Murúa, 2011, entrevista del autor). Como considera a la acción directa una forma de conducción privilegiada, a partir del diciembre de 2001 pasa a promover la irradiación del “paro con piquete”, por considerarlo el “golpe más duro” que la clase trabajadora ha asestado sobre las elites: “Ellos, los capitalistas están groguis. Hay que llegar

¹⁵⁸ Cuenta Murúa (2011) que en “...1997 Safratti Metalúrgica, productora de semiejes para la industria automotriz, cierra, es ocupada por los trabajadores y por nuestra agrupación.” (p. 161) Después de un mes intentando convencer los trabajadores a autogestionarla, subraya: “Cuando la patronal [...] se entera de nuestras intenciones, traen a la mesa de negociación la propuesta de pagar la mitad de las indemnizaciones, lo que se acepta...” (p. 162). La otra experiencia de recuperación que menciona haber participado corresponde a la empresa “LACI”, productora de circuitos impresos en Pompeya. En ese caso los trabajadores recibieron el 75% de lo adeudado.

¹⁵⁹ En tono de burla alaba ser quien más ha pasado noches mal dormidas durante los “aguantes” en distintas plantas fabriles: “...donde había que quedarse a dormir estaba Murúa, no sé si es soberbia, pero soy el compañero que más durmió en fábrica, en distintas. [...] Hay que bancar todas esas miserias cuando uno está con los compañeros, de no tener qué comer, como mandar al hijo a la escuela.” (Murúa, 2011, entrevista del autor).

al *knock out*, y eso se logra en la calle. [...] Hay que convocar al Paro con Piquete. [...] Si no lo hacemos, seremos cómplices de la próxima barbarie que le tocará a vivir a nuestro pueblo.” (Murúa, 2011b, p. 162).

Dentro de IMPA, Murúa encabeza la propuesta de abrir el espacio de la planta a otras organizaciones sociales, con el propósito de difundir esta experiencia y fomentar la credulidad en la recuperación fabril. El éxito en la instalación del Centro Cultural robustece la propuesta de que IMPA sea el “foco” a partir del cual su ejemplo se irradie y se multiplique.

Claro que a IMPA le hubiera convenido no pelearse con el gobierno e ir a negociar. Pero es rebelde, no se come los discursos y plantea cosas distintas. [...] no alcanza sólo con recuperar la empresa, por más que recuperemos una empresa vamos a vivir en un país muy injusto, y tarde o temprano este tipo de empresa no tiene viabilidad en el sistema capitalista dominante. (Murúa, 2011, entrevista del autor).

A partir de la creación del Bachillerato Popular en IMPA (2004) diversas organizaciones sociales pasan a instalarse en la fábrica, erigiendo una propuesta política que reivindica la universalidad de la educación, la salud y la cultura, al tiempo en que se crean organizaciones sociales con sus propios espacios pedagógicos y de cuidado. Para ese razonamiento resulta contraproducente contentarse con subvenciones y programas paliativos, puesto que creando sus propios espacios autogestionados se potencian las reivindicaciones frente al Estado al evidenciar el incumplimiento de sus obligaciones. Con todo, Murúa también pondera que esa estrategia contiene un peligro, si el mantenimiento de una organización social se sobrepone, como un fin en sí mismo, a la solución de la necesidad concreta que le da sentido de existencia¹⁶⁰.

Su comportamiento un tanto rudo, no podemos dejar de subrayar, dispensa diplomacias al defender sus propuestas, lo que no es difícil que genere cierto malestar en sus interlocutores. Por fin, comenta que su plena inmersión en estos procesos militantes ya no le permite delimitar una separación entre su vida privada y el activismo político.

¹⁶⁰ “Yo siempre digo que el objetivo de una organización social es matarse a sí misma. Vos naciste como organización social para solucionar un quilombo. Lo solucionaste, la mataste, porque si no, la arruinás. Si no ponés la organización como lo más importante. [...] Yo decía que el MNER tendría que desaparecer. Y muchos compañeros me miraban mal. Pero el MNER había nacido de una necesidad concreta, de un método de lucha de los trabajadores y que después tenía que desaparecer. [...] pero hay que decir la verdad, a veces los compañeros se van muy enojados por lo que yo planteo internamente. En la discusión seria, muchos se han enojado en las internas por que yo digo que son subvencionados por el Estado, que son empleos ‘al pedo’ los que tienen [desde programas gubernamentales, como el PTA]” (Murúa, 2011, entrevista del autor).

Roberto Perdía. La educación como arma.

Roberto Cirilo Perdía es abogado, escritor y educador. Nacido cerca de la ciudad de Pergamino, recibe formación familiar cristiana. Vive “boyerando” en el campo argentino hasta mudarse a los 17 años a Buenos Aires. Como estudiante de abogacía en la Universidad Católica se ve inmerso en el debate entre “educación laica o libre” respecto a la habilitación legal de universidades privadas en el país. Trabajando en la oficina de Plaza de Mayo del Banco Nación, participa de su primera actividad militante, la huelga bancaria de 1959. Tras una asamblea en el sindicato del Calzado lo detienen, pero logra evadirse de la policía antes de ser trasladado a la comisaría.

A partir de entonces, se inserta en el campo del movimiento estudiantil integrando la fundación de la Federación de Estudiantes. También articula contactos con diversos gremios participando en el sindicato de los bancarios. Realiza trabajos comunitarios, como en 1959 por solidaridad a los dañados por las inundaciones en Villa Domínico, entre los que se encontraba el ex boxeador José María Gatica (Perdía, 2013, p. 59). Sobre la primera resistencia peronista (1955-1964), protagonizada por los sindicatos fabriles, le llama la atención que los obreros tenían alrededor de su misma edad.

“Oteando caminos” por ese entonces, decide mudarse al interior en 1965. Trabaja como abogado en la cuña boscosa santafesina, asesorando y organizando sindicatos en aquellos tiempos de la “CGT de los Argentinos” (Perdía, 2011, 2 de junio. Quinta clase del seminario de historia del movimiento obrero). Tiempos estos en que también empieza el “debate sobre la violencia”, sobre el cual influye la mística de la Revolución Cubana, acontecimiento que conmociona a toda su generación y se sintetiza en la sobrevaloración del compromiso personal y la confianza ilimitada en el poder de la voluntad. El “foquismo” guevarista aparece como algo creíble: la acción de unos pocos es capaz de hacer estallar los mecanismos de sometimiento y desatar el enfrentamiento contenido. El foco sería un “pequeño motor” capaz de poner en marcha el gran motor de las masas. De estas experiencias, su conformación identitaria asume la fusión entre el obrerismo peronista, la acción cristiana y el socialismo de la Revolución Cubana (Perdía, 2013, p.101 a 113).

En la década de 1970 pasa a integrar la Conducción Nacional de la organización político-armada “Montoneros”, llegando a asumir el segundo puesto de comando general. Por contar

con un fuerte arraigo social, Montoneros se erige como el punto de acumulación orgánica de múltiples formas de resistencia que hasta entonces se veían dispersas. Unifica incluso a trabajadores peronistas y sectores medios de la sociedad, algo inédito hasta entonces. Con la “primavera camporista” sus sueños parecen hacerse realidad. Pero aquel “glorioso 25 de mayo de 1973” redunda en un fugaz gobierno de 49 días, despilfarrando rápidamente el avance conquistado sea por contradicciones internas del gobierno de Cámpora o del propio peronismo en general (Perdía, 2013, p. 293 y 247).

Con la conducción de Montoneros perseguida y exiliada tras el golpe militar de 1976, su militancia es acorralada y diezmada. Perdía calcula que entre siete y ocho mil militantes de la organización son asesinados en ese periodo (Albani, 2013). Así, Perdía experimenta su actividad militante en la cárcel, en el exilio y en una larga clandestinidad, durante las dictaduras vigentes entre 1966-73 y 1976-83.

A partir de 2002 integra la fundación de la “Organización Libres del Pueblo” (OLP), compuesta por distintas agrupaciones barriales enfocadas en el trabajo territorial de base con una perspectiva de construcción de un “poder popular” (Perdía, 2013, p. 689). Como asesor legislativo contribuye en la elaboración del proyecto educativo de la Universidad Nacional de Lanús (Albani, 2013). Actualmente, también integra la “Gremial de Abogados”, defendiendo a trabajadores y perseguidos por causas políticas. Es autor, entre otros, de: “Existe otra Argentina Posible”, “La otra historia” y “Montoneros, el peronismo combatiente en primera persona”.

Regine Bergmeijer. El sentido práctico del laboratorio solidario.

Regine Bergmeijer es psicóloga social, natural de Holanda y radicada en la Argentina desde 1984. A partir de las influencias de tipo socialista que adjudica a su familia, milita temprano en el feminismo dentro del campo de la izquierda holandesa¹⁶¹. Recuerda su participación en una imprenta cooperativa, instalada en el sótano de una antigua cárcel abandonada. En ella se adopta como método de trabajo la rotación de las funciones, para que la cadena productiva sea de dominio común, en el afán de superar la cuestionada división del

¹⁶¹ Se considera una anarquista sobre todo por su carácter horizontalista y pragmático, de no disponerse a participar en partidos políticos u otras organizaciones con una estructura vertical o jerárquica (Bergemeijer, 2012, entrevista del autor).

trabajo. Estas son experiencias que le hacen remarcar su creencia en la importancia del trabajo colectivo y en la riqueza procesual del “laboratorio grupal”.

En este sendero se dirige a Cuba para integrar las brigadas de trabajo solidario en la construcción civil. Luego, visita a la Argentina en aquel contexto militar abierto en 76, cuando se aproxima a la organización de las Madres de Plaza de Mayo, y se informa del sistema de desapariciones forzadas articulado desde los aparatos del Estado.

De regreso a Holanda se suma a un Comité de Solidaridad con el Pueblo Argentino auxiliando a los refugiados políticos latinoamericanos en su instalación en ese país¹⁶². Asimismo recibe a militantes argentinos (incluso no-exiliados) cumpliendo el papel de traductora, función que pasa a desarrollar también para las Madres de Plaza de Mayo.

En 1984 se instala en la Argentina trabajando como diagramadora para el periódico de izquierda “Diario Sur”, función que también cumple en la reapertura de la revista “Crisis” y luego en la revista “Fin de Siglo”. La confianza adquirida previamente con las Madres de Plaza de Mayo desemboca en el proyecto de creación de su Universidad Popular, que conforma, como veremos, la principal experiencia previa para la Universidad de IMPA.

Vicente Zito Lema: la subversión como derecho.

Vicente Zito Lema es poeta y dramaturgo, docente, periodista y abogado. Su trayectoria goza de un notable reconocimiento público, por la defensa de los derechos humanos y por los aportes en el campo de la psicología social a partir de sus trabajos junto a Enrique Pichon-Rivière, uno de los fundadores de ese campo de la psicología¹⁶³.

Con más de una veintena de libros publicados, toda su obra denota un fuerte compromiso social. Por ejemplo, en el exilio escribe “*Mater*”, una de las primeras obras a tratar sobre los desaparecidos y la trayectoria de las Madres de Plaza de Mayo. Más actualmente, lanza en

¹⁶² Regine subraya que ese comité trataba de demostrar el apoyo del pueblo holandés a la resistencia del pueblo argentino contra la dictadura militar.

¹⁶³ Nombrado dos veces "Doctor Honoris Causa", en 2013, por las Universidades Nacionales de Río Cuarto y de la Patagonia, recibe en 2014 el premio “Rosa de Cobre” de la Biblioteca Nacional y es declarado “Personalidad destacada de la cultura y los derechos humanos” por la Legislatura de la CABA. Sus poemas componen parte del “Plan Nacional de Lectura” del Ministerio de Educación (2012). “Esa fue mi vida: el periodismo, la poesía, el teatro, dar clases en la universidad y como abogado la defensa de los DD.HH.” (Zito Lema, 2012, entrevista del autor).

2007 *“La pasión del piquetero”*, en memoria a los militantes asesinados Darío Santillán y Maximiliano Kosteki.

Ya en principios de 1960 actúa en la defensa de los DD.HH. y con el periodismo cultural, cuando se recibe de abogado por la UBA. Funda y dirige revistas literarias como *Cero* (1964 a 1967) y *Talismán* (1969) sobre el surrealismo argentino¹⁶⁴. Al calor del Cordobazo, integra la creación de la Asociación Gremial de Abogados (la “Gremial de Abogados”). En la primera mitad de 1970 participa en diversas actividades político-sociales así como en varios medios escritos, destacándose la revista “*Liberación*” junto a Rodolfo Walsh y Julio Cortázar con quien también integra la Revista “*Crisis*”, que cuenta, además, con Juan Gelman, Haroldo Conti y la dirección de Eduardo Galeano.



Julio Cortázar, Vicente Zito Lema y Jerónimo Podestá escuchan al padre Carlos Mugica en la Federación Gráfica Bonaerense, 1973. Por Eduardo Comesaña.

La ascensión de sus actividades políticas lo notan también los órganos represores de aquellos tiempos. Aún antes del golpe militar del 76 lo persiguen grupos parapoliciales y escapa de varios atentados. Con la ascensión del régimen dictatorial lo expulsan de la UBA, donde mantenía una cátedra junto a Pichon-Rivière¹⁶⁵. Tal persecución culmina con un atentado terrorista, en el cual un artefacto explosivo destruye por completo el lugar de edición de la Revista *Crisis*.

¹⁶⁴ *Talismán* reivindica la figura de Jacobo Fijman, en su primer número, de 1969, el cual fue censurado por presentar en la portada una foto de Zito Lema y su familia desnudos – foto posteriormente premiada en el exterior (Roses, 2010; “Vicente Zito Lema”, 2017).

¹⁶⁵ “Me gradué con Pichon-Rivière, luego tuvimos una cátedra en la universidad de Buenos Aires, hasta que llegó otra vez la dictadura en el 76, nos expulsan, y él muere al poco tiempo.” (Vicente Zito Lema, citado en Roz, 2002).

Impelido al exilio (1977), se dirige a Holanda donde se dedica al periodismo, la poesía y el teatro. Asimismo, participa en la fundación de la Comisión Argentina por los Derechos Humanos (CADHU). Conformada por artistas e intelectuales en apoyo a las Madres de Plaza de Mayo, la comisión difunde denuncias sobre las desapariciones sistemáticas en la Argentina de entonces¹⁶⁶.

De regreso al país en 1984 se fortalece el vínculo con las “Madres” hasta que Zito Lema les comunica su proyecto de fundar una Universidad Popular¹⁶⁷. Pasados dos años de preparación, en el 2000 nace la “Universidad Popular Madres de Plaza de Mayo” (UPMPM), dirigida por Zito Lema durante los tres años siguientes. En 2003 hace pública su desvinculación de la UPMPM tras haber sufrido, acusa, persecuciones y agravios, debido a sus críticas respecto al alineamiento de Madres con el gobierno nacional de entonces (kirchnerista). Pero, principalmente por su declarada desconfianza del administrador responsable por los “numerosos aportes” que la UPMPM recibe en ese momento¹⁶⁸.

En junio de 2011 esas sospechas de improbidad administrativa “estallan” en el notorio escándalo del “caso Schoklender”. Zito Lema recibe invitaciones de varios medios de comunicación y esta visibilidad provoca que otros interesados se aproximen al proyecto de la UT-IMPA¹⁶⁹.

Al dejar la UPMPM, reanuda su disposición militante dentro del abanico de repertorios ya consagrados en su trayectoria, hasta ser invitado por los referentes de IMPA para

¹⁶⁶ En ese entonces conoce a Regine Bergemejer, con quien establece matrimonio hasta la actualidad.

¹⁶⁷ “Me animo de plantear a las Madres un sueño que tenía de una universidad cuyo eje sea los DD.HH.. [...] La idea fue como intelectual mía [...] Luego llamamos a otros intelectuales, a otra gente. Pero no fue que nos reunimos cuarenta personas para hacerlo. Empezamos nosotros dos [él y R. Bergmeijer] [...] para nosotros también fue un aprendizaje pues *no sabíamos bien como fundar una universidad...*” (Zito Lema, 2012, entrevista del autor).

¹⁶⁸ “...se practicaban irregularidades en el pago de mis sueldos como forma de presionarme políticamente [...] como parte de una ‘conspiración’ para alejarme de la universidad [...] ligado a mis críticas al administrador sobre su conducta [...] [respecto al cual] tengo fundadas sospechas...” (Zito Lema, 2003). Tras su renuncia, veinte cinco docentes se reúnen, entre ellos Alfredo Grande y Néstor Kohan, cuando se produce un llamativo episodio. Cuenta Alfredo Grande (2011, 12 de mayo, 2a clase del seminario de historia del movimiento obrero, Registro de campo) que, al pronunciarse una persona de nombre Alberto en defensa de Zito Lema, lo interrumpen ordenándole ir a hablar con Hebe Bonafini, referente de Madres, “...cuando viene un ‘batata’ de la Universidad de ‘Madres’ con un arma” y se la enseña para así cohibirlo a retirarse del recinto.

¹⁶⁹ Ese episodio fue largamente abordado en las reuniones internas de la UT. Zito Lema subraya que hubo todo un proceso de “pérdida identitaria” en la UPMPM y no solo una mala conducta individual. Considera ese momento como el “fin de una época”, en la que las Madres de Plaza de Mayo tenían que soportar la “carga gigantesca” de representar a los derechos humanos en la Argentina (Zito Lema, Reunión ordinaria de la UT, 22 junio reunión UT, Registro de campo).

conformar un espacio educativo. “Nos vamos [de la UPMPM]. Seguimos trabajando en periodismo, enseñanza, educación, escribiendo, haciendo teatro [...] y toda esa vida de escribir, en la defensa de los DD.HH., de hacer teatro, de psicología social, va quedando allí hasta que aparece el proyecto IMPA.” (Zito Lema, 2012, entrevista del autor).

2. La elaboración de una Perspectiva del Trabajo sobre la producción del conocimiento

La UPMPM: la Perspectiva de los DD.HH.

La creación de la Universidad Popular Madres de Plaza de Mayo (UPMPM) compone un repertorio previo ineludible respecto a la construcción de la UT-IMPA: “No se puede entender el proceso de fundar la Universidad de IMPA sin entender el proceso previo de aprendizaje que fue fundar la ‘Universidad de Madres’.” (Zito Lema, 2012, entrevista del autor). A partir del conocimiento público de su participación en la creación y posterior alejamiento de la UPMPM, los referentes de IMPA invitan a Vicente Zito Lema a implantar el proyecto de una Universidad en esa ERT.

...IMPA quiere dar un salto y tener una universidad de los trabajadores [...] Empezamos las conversaciones y *organicé un primer plan* de lo que podía ser una Universidad de los Trabajadores. Con cierta continuidad con la Universidad de Madres, *pero con un eje que la diferencia*: allá la esencia de todo eran dos DD.HH., *acá la esencia de todo es el trabajo y los trabajadores*. Zito Lema, 2012, entrevista del autor).

Ambas experiencias comparten la incertidumbre y la osadía de proponerse a matricular la producción del conocimiento desde novedosos “ejes”, sea con la temática del trabajo, en una, o de los DD.HH., en la otra. Como algunos integrantes de la UT-IMPA han compuesto el cuerpo administrativo y docente de la UPMPM, esa experiencia compone un sustrato para enfrentar las inquietudes derivadas de la ausencia, reconocida por los protagonistas, de un antecedente claro frente al cual espejarse¹⁷⁰.

¹⁷⁰ Esa ausencia se verifica a pesar del rescate pronunciado, por ejemplo en el sitio electrónico de la UT-IMPA (2010a), de las “escuelas racionalistas” (anarquistas) argentinas a principios del siglo XX (Acri y Cáceres, 2011; Ramalho y di Stefano, 2009) o de los estudios fomentados por la CEIP respecto a la Universidad Obrera Nacional, durante el primer gobierno de Perón (Jalil, 2013).

A pesar de la mencionada diferencia de ejes entre las dos experiencias, se trasladan algunas concepciones y criterios pedagógicos, tales como: la formación curricular compuesta por materias “transversales” a todas las disciplinas; la adopción de la práctica grupal en las clases; la concepción de “espacio abierto” en la preocupación de no restringir el ingreso a los cursos; y por habilitar el uso del lugar a otras organizaciones sociales.

Pero, salta a la vista la diferencia respecto a la afluencia de recursos humanos y materiales. La UPMPM obtiene subsidios, incluso del exterior, y cuenta con el interés de intelectuales y militantes dispuestos a participar en esa propuesta de educación popular:

Sí, porque *toda la gente quería estar*. [...] *Madres era el techo* para toda esa generación que había perdido el rumbo, un techo en donde reencontrarse. Había un auge tremendo. [...] *a las Madres no les decías ¡no!*... (Regine, 2012, entrevista del autor).
... teniendo el apoyo de las Madres, se pudieron conseguir apoyos, subsidios, de fundaciones, algunas europeas, [...] Y pude convocar a los mejores intelectuales del país, también de Europa, cuando venían por Latinoamérica venían acá y trabajaban con nosotros [...] era como algo increíble, de apoyo mundial. [...] el auge que tuvo cuando fundamos esa universidad, la gente era tanta que no podía entrar, todos los días eran muchedumbres que entraban y todo el mundo quería colaborar. [...] las Madres estaban muy bien vistas, tenían una imagen muy fuerte. Ahora se desgastaron por apoyar a partidos políticos. (Zito Lema, 2012, entrevista del autor).

Si la UPMPM contaba con esa confluencia de recursos y personas, la UT-IMPA encuentra dificultad en conseguir el apoyo de las organizaciones de la clase trabajadora. Los sindicatos ya poseen sus espacios y líneas de capacitación, dentro de un ámbito enmarcado por complejas alianzas y fragmentaciones.

...además ya están los sindicatos, que tienen sus propias escuelas de capacitación, con su propia línea de educación, y hay mucha lucha interna entre los distintos sindicatos. La relación con la política es mucho más aguda [...] en un nivel de ‘enfrentamiento histórico’ que tiene el trabajo. (Regine, 2012, entrevista del autor).
...decidimos poner [IMPA] en función de nuestro pueblo y la educación. Pero eso no alcanza. Intentamos por enésima vez de que esto se comprendiera en el conjunto de la clase trabajadora, en un conjunto de sindicatos y de organizaciones para que aportaran, pero lamentablemente eso no pasó. Entonces estamos solos y solos nos va a costear. Se lanzaron los Profesorados en la ‘pobreza franciscana’ que tenemos... (Murúa, 2013, entrevista del autor).

Con todo, la principal diferencia está en el direccionamiento entre las dos propuestas educativas. En la UPMPM los DD.HH. orientan su propuesta, mientras en IMPA la orientación no podría ser otra que “el trabajo y los trabajadores”. Si esta elección aparece

como una consecuencia lógica, también conlleva nuevos desafíos. A los referentes de la UT-IMPACTA, la temática de los DD.HH. se les presenta más nítida, además de despertar un interés más abarcador en la sociedad argentina.

Los DD.HH. tienen un techo más amplio, más acogedor a todos [...] [el tema] está más acotado, más claro. [...] Fundar una universidad con el eje en el trabajo y los trabajadores, *eso ya divide más aguas* [...] muchos pueden decir: '*sí apoyo*', pero no se comprometen [...] muchos tienen prejuicios, otros tienen miedo. (Zito Lema, 2012, entrevista del autor).

Cuando se hizo la Universidad de Madres la sociedad pedía universidad con la perspectiva de los DD.HH., por esto no fue tan difícil hacerla [...] [ahora] parece más difícil colocar el paradigma del trabajo. (Zito Lema, 2011, 5 de mayo. Clase inaugural del seminario de historia del movimiento obrero).

Estamos aprendiendo a transitar [...] sobre cómo construir el saber con el paradigma del trabajador. Cómo hacerlo es un tema, es difícil. (Zito Lema, Reunión ordinaria de la UT, 9 de febrero de 2011, Registro de campo).

Delimitaciones sobre la “Perspectiva del Trabajo”

En la UT-IMPACTA, el eje alrededor del cual se quiere construir su programa educativo se anuncia como la “perspectiva del trabajo y de los trabajadores”. Desde este eje se propone matricular todo el conocimiento producido. Como un presupuesto de los enunciados anteriores, se asume que la “perspectiva” o el “eje” que constituye un espacio educativo, condiciona los productos que él es capaz de generar: “... desde donde se mira el mundo se define el paradigma cultural, definiéndose a su vez la producción de saberes y conocimiento.” (UT-IMPACTA, 2011a, “Sobre el Trabajo y la perspectiva del trabajador”). O sea, no se considera posible separar los fundamentos que caracterizan a la producción del conocimiento de los fundamentos que caracterizan a la institución donde se producen. “El eje desde donde miramos el mundo es la esencia de una institución, de cómo se construye una práctica educativa, una práctica intelectual, aquí desde este nuevo paradigma.” (Zito Lema 2012, entrevista del autor).

Una vez en curso las primeras reuniones organizativas para iniciar las actividades del año lectivo de la UT, aparece entre los miembros del núcleo fundacional una demanda por abordar la cuestión de cómo matricular el conocimiento desde una perspectiva del trabajador. Tras la lectura de los programas previstos para los seminarios de Historia del Movimiento Obrero, de Teoría Grupal y de Derechos Humanos, se define improrrogable entablar una

discusión para delimitar una forma por la que todos los contenidos estén traspasados por ese eje común.

Así, para avanzar en la apertura de la oferta educativa se pasa a la elaboración del paradigma a partir del que se propone fundamentar la construcción del programa educativo. Las dificultades aparecen con el desarrollo de este debate: abundan las significaciones sobre el trabajo y una diversidad de abordajes se manifiestan¹⁷¹.

Del análisis de estas discusiones en el interior del núcleo fundacional percibiremos que se está buscando articular la propuesta educativa con: 1) la temática del mundo del trabajo en la “era” posfordista; 2) una concepción de mundo clasista (o sea, asentada en la lucha de clases); y 3) una estética “fabril” de matiz fordista, rescatándose a imágenes como la de una “rueda dentada” o de un taller con chimeneas y el techo en estilo “serrucho”/diente de sierra. Una síntesis de esa propuesta la vemos plasmada en el logotipo confeccionado para la UT.



Logotipo de la UT-IMPA. Formato Apaisado.
Crédito: Daniel Zakuski. Elaborado voluntariamente, ese logo fue elegido por los obreros de IMPA entre otras tres opciones presentadas.

Por fin, se define que el programa educativo de la UT debe tener la *mirada enfocada exclusivamente sobre el sujeto trabajador*: “El sujeto es el trabajador, sin desmerecer otros, [...] por supuesto se entiende que esta no es la única medida sobre el mundo, [...] pero vemos el mundo desde allí, desde el interés del trabajador exclusivamente.” (Zito Lema, Reunión ordinaria de la UT, 2 de marzo de 2011, Registro de campo).

¹⁷¹ El debate se concentra en aspectos relacionados a la nueva morfología de la clase trabajadora (Antunes, 1995). Se menciona que la tecnología digital cambia el típico ‘encuadre’ del trabajador y fragmenta los procesos productivos a nivel global. Se menciona también el prejuicio de la clase media en contra del trabajo manual y la dificultad para entender qué es el paradigma de los trabajadores para esa clase que no vive del trabajo en su acepción manual.

El análisis de la fundamentación discursiva sobre esa definición muestra que el trabajo y los trabajadores están puestos, de forma general, como el centro fenomenológico regente de la realidad, o sea, un punto de referencia que debe recibir atención por sobre todos los demás: “El eje de la vida es la dignidad en el trabajo, del trabajador.” (UT-IMPA, 2011a).

Este proceso argumentativo se desarrolla de la siguiente manera: el trabajo otorga dignidad y se considera a la dignidad como un atributo indispensable para alcanzar una calidad de vida satisfactoria. Se coloca al trabajador como el principal sujeto desencadenante de la historia, pues ha construido la civilización así como ha garantizado la reproducción de sus condiciones materiales de existencia. Podemos notar que esta concepción en que el trabajo tiene la capacidad de otorgar dignidad remite al “imaginario social peronista” del que hicimos referencia. Ya este protagonismo histórico de la fuerza de trabajo se remonta a un internacionalismo socialista y anarquista de estirpe europea¹⁷².

En un segundo momento, este razonamiento aborda algunas significaciones atribuidas al trabajo, subrayándose su positividad y criticando sus acepciones negativas que imperan en el sentido común. Se asigna al trabajo una calidad ética socializadora, por el efecto de igualación resultante del sentimiento de correspondencia entre los que comparten un espacio, recursos, sufrimientos y esperanzas. El trabajo también aparece como una forma de humanización, por hacer posible vislumbrar una situación en la que todos tengan acceso a los beneficios materiales e intelectuales producidos en sociedad.

Antes que una finalidad en sí misma, el trabajo debe encararse como un medio para la interacción vincular, en el sentido de que él contiene una especie de “ética” colectiva opuesta al individualismo¹⁷³. Pero, enajenado del proceso y producto de su trabajo, se requiere que el trabajador se apropie de los saberes que él mismo engendra en el ejercicio de su actividad. La sistematización participativa del conocimiento acumulado en su historia constituye

¹⁷² Esa composición identitaria entre el nacionalismo peronista y el socialismo europeo se hace perceptible en las ocasiones de actos celebratorios que tienen inicio con estrofas del himno nacional argentino, seguido de la marcha peronista y, luego, de la internacional socialista (Hernández, 2013), tal como tenemos registro respecto a la ceremonia de fundación de la UT-IMPA, en el “Congreso de octubre” de 2010 y en el 14º cumpleaños de la recuperación de IMPA, en 2012.

¹⁷³ “La ética del trabajo y los trabajadores es la que no es egoísta [...] los trabajadores tienen como esencia la fraternidad, no el egoísmo [...] Entonces, un espacio se comparte, un pan se comparte con los amigos [...] el peligro se comparte, la lucha se comparte. [...] es el amor y la fraternidad, ese es el tema de fondo. [...] Que después se haya convertido por los sindicatos corruptos es otra cosa.” (Zito Lema, 2011, 5 de mayo. Clase inaugural del seminario de historia del movimiento obrero, Registro de campo).

entonces una necesidad sobre la cual la UT-IMPA se declara dispuesta a intervenir. Pero antes, no se pueden desestimar las amenazas a la integridad física y mental impuesta por la explotación del trabajo. Por eso, la reapropiación del conocimiento debe estar acompañada de acciones de cuidado, de atención sobre su condición. Así, la reapropiación del conocimiento no se separa de la reproducción material del sujeto del trabajo.

Tenemos claro que el trabajo no es el fin de la vida, sino una herramienta para humanizar la vida en pos de la felicidad y del igualitario goce de todos bienes materiales y espirituales. [...] Urge a la par, sistematizar el conocimiento y la historia de las luchas de los trabajadores, acrecentar su conciencia crítica y su derecho a la apropiación y el ejercicio de todos los saberes, que nace precisamente desde el gigantesco esfuerzo de los trabajadores para que la sociedad exista y se asegure la reproducción material de dicha existencia. Habrá entonces prioritariamente que defender la salud física y mental de los protagonistas de la historia del mundo. (Murúa y Zito Lema, 2012. “Manifiesto Fundacional de la UT”. Publicado en la Revista *Sentarse es una acción. Rietveld para IMPA*).

Sin embargo, en el sentido común predomina una acepción negativa sobre el trabajo. Se busca, por un lado, desarticular los preceptos de la negatividad atribuida a la significación social sobre el trabajo¹⁷⁴. Por el otro, se denuncian las condiciones objetivas que engendran esa significación. La aversión al trabajo adviene de considerarlo un medio para el enriquecimiento antes que un medio de socialización. Pero, en el capitalismo la forma con que se produce la riqueza conlleva necesariamente a la existencia de la pobreza. Además, la propiedad privada cercena el acceso a los bienes sociales y las personas pasan a desestimarse mutuamente, debido a la competencia, desarrollando sentimientos antisociales. En esas condiciones no hay disfrute al trabajar.

El trabajo hoy quita la voluntad del espíritu, las ganas de amar, de vivir. No hay alegría en trabajar. [...] La estructura del mundo está basada en la riqueza, que exige a su vez la pobreza provocada por ella. Un mundo que implica la muerte en el mundo; la belleza sin belleza, pues [la propia belleza] tiene vergüenza de un mundo privado para todos. [...] La riqueza constituyó este mundo de muerte, de desprecio, hizo del espíritu humano una

¹⁷⁴ En el seminario inaugural de la UT, Zito Lema subraya dos fundamentos en la construcción social de la negatividad sobre el trabajo: el esclavo – aquel que trabaja – no es siquiera considerado como un ser humano. La biblia inculca el trabajo como un castigo y algo para la bestia ya que hay que “ganar el pan con el sudor de su frente”. (Zito Lema, 2011, 5 de mayo. Clase inaugural del seminario de historia del movimiento obrero, Registro de campo). También Eduardo Lucita, en el mismo seminario, sostiene que las “...ideas sobre el trabajo están dominadas por la ideología de la clase dominante” y que se debe tomar a la centralidad del trabajo para “...imponer la visión de mundo del trabajo sobre la visión de mundo del capital: la economía política de los trabajadores sobre la economía política capitalista.” (Lucita, Eduardo, Capacitación sindical delegados de ATE, en la UT, el 19 y el 29 de noviembre de 2011, Registro de campo).

caricatura. [...] El mundo está organizado para actos del mal. [...] El trabajo no es para la riqueza, sino para la vida. No hay [posibilidad de] un alma plena con un trabajo que destruye el espíritu humano. Uno no sabe las respuestas, pero hay que intentarlo. [...] A la muerte hay que ganarla desde actos concretos de amor. (Zito Lema, 2011, 5 de mayo. Clase inaugural del seminario de historia del movimiento obrero, Registro de campo).

Presentamos así la sistematización de lo que se delimita respecto a la “perspectiva del trabajo”, en la intencionalidad de matizar la producción de conocimiento por esa definición. Sin embargo, esta definición termina incompleta pues este debate interno en el núcleo fundacional de la UT se interrumpe por razones que detallaremos a continuación¹⁷⁵.

Una de estas razones se remonta a la división del trabajo capitalista, que distancia a obreros e intelectuales. Ante la falta de una comunicación fluida, los obreros pueden hacer recaer sus demandas más apremiantes por sobre definiciones que exigen un tratamiento parsimonioso, como la delimitación de una “perspectiva del trabajo” en la producción del conocimiento. Este distanciamiento entre el trabajo manual e intelectual obstaculiza el desarrollo perenne del programa educativo. La disfuncionalidad interaccional es conscientemente aprehendida por los referentes de la UT como un reto a superar.

3 La Constitución Física de la UT y su relación con el Programa Educativo

La cuestión de la División del Trabajo: lejanía entre Obreros e Intelectuales

La creación de un espacio para la actividad intelectual dentro de una planta metalúrgica sitúa a la UT en una posición que no le permite evadir el tema de la división del trabajo. Cuando IMPA, en la figura de sus referentes, convoca a educadores para la tarea de construir su Universidad, salta a la vista una lejanía entre los obreros de la fábrica y los miembros del núcleo fundacional de la UT. Emerge la preocupación por aproximar a los obreros y a los

¹⁷⁵ Lo que se opera en la práctica, es que un curso de artes, por ejemplo, no debe abordar el arte en sí mismo, sino “el trabajador y el arte”, subrayándose cuándo el trabajador aparece en el arte o que el artista es un trabajador cultural. Así, al realizarse una jornada sobre arte (Jornada Jornada de Trueque Arte & Trabajo, 4 de junio de 2011, Registro de campo), se incorporan actividades ligadas al trabajo, como mesas de trueque y oficinas en las se producen e intercambian producciones artísticas. Para la Cátedra “Che Guevara”, como veremos, se busca que su contenido no sea enfocado en la lucha guerrillera sino en las relaciones de Ernesto Guevara con los trabajadores y la economía.

docentes en la construcción del programa educativo de la UT. Para los miembros de la UT está clara la amenaza que esa situación representa¹⁷⁶.

Se percibe un distanciamiento *relacional* que debilita la construcción de los vínculos adecuados a las características de la propuesta anunciada. Aunque compartan experiencias semejantes, respecto de sus actividades de militancia política, cada tipo de trabajo deriva en proyecciones internas diferenciadas, lo que se pone de manifiesto en las distintas pautas de conducta. La separación entre el trabajo manual e intelectual origina diferencias en las formas en que se relacionan los obreros y los intelectuales, dificultándose una comunicación fluida.

...piden ayuda [los trabajadores de IMPA] a los educadores, a los intelectuales, a los artistas, que puedan cumplir esa función que es imprescindible, y acá viene toda la complejidad de cómo se relacionan, los que trabajan en la fábrica con lo que venimos de un trabajo más de tipo intelectual, artístico. Bueno, es una fragua... Acá se está mezclando todo esto y por eso cuesta a avanzar [...] A su ritmo [los obreros] van venciendo sus prejuicios. Se van produciendo esos espacios, que seguramente llevará muchos más años hasta que puedan constituirse (Zito Lema, 2012, entrevista del autor).

El núcleo fundacional llega a cuestionarse si se trata de "...acercar los trabajadores a la universidad o la universidad a los trabajadores..." (Equipo de Coordinación Grupal, 2012, 24 de mayo. "Informe del trabajo grupal"). Sin fórmulas preestablecidas para realizar este acercamiento, la preocupación se centra en no generar en IMPA únicamente un espacio más para los intelectuales, circunscripto al trabajo abstracto, sin la presencia de obreros u otros trabajadores.

...es muy difícil luchar contra la división del trabajo. Cuando fue instituido hace siglos, cambió el mundo. No es un tema menor. Es el eje de cómo funciona el mundo hoy. Y [debemos] luchar contra la 'injusticia fundacional' de que unos son intelectuales y otros nada más que obreros. [...] La cuestión es cómo podemos poner en pie ese nuevo mundo, nueva humanidad, donde otra vez los trabajadores manuales y los artistas intelectuales puedan construir el nuevo hombre, la nueva humanidad [...] lo complejo es llevarlo a práctica. Estamos tanteando. [...] Porque, si no, estaríamos en un espacio de trabajadores pero cumpliendo la función que teníamos antes, la de medios intelectuales (Zito Lema, 2012, entrevista del autor).

¹⁷⁶ En un esfuerzo de aproximación, Bergmeijer le dice a Murúa "...que si necesitaran una mano en la producción, de unas cinco o seis personas para sacar una entrega al tiempo, que nos llamen a nosotros." Pero, ella también subraya: "Lo más difícil para mí es la brecha entre los trabajadores e intelectuales. [...] hay un puente para cruzar [...] como hacer el puente, que los trabajadores vengán o que nosotros vayamos a la fábrica. Es lo más difícil y la verdad no tengo la respuesta". (Bergmeijer, 2012, entrevista del autor).

Una vez constatado ser improbable que los obreros de IMPA, ya en un primer momento, pasen a integrar el núcleo fundacional de la UT, para así participar cotidianamente en la implementación de su programa educativo, se buscan otras formas de paliar a esos efectos negativos de la división del trabajo que mencionamos¹⁷⁷. En este sentido, se propone utilizar el capital social de IMPA y de la UT para involucrar los trabajadores y obreros vinculados a otras organizaciones sociales del campo popular en la creación de ese espacio educativo.

Es más fácil en esta etapa que los movimientos sociales, integrados por trabajadores, por desocupados, por estudiantes, se vayan apropiando de la Universidad, que los propios trabajadores de IMPA ya pasen a ocuparla. Pero, aun así, son los trabajadores de IMPA que gestan esta universidad. (Zito Lema, 2012, entrevista del autor).

A pesar de los esfuerzos que se llevan a cabo para tratar esta cuestión de la escisión entre el trabajo manual y el intelectual, de mis observaciones puedo afirmar que durante los tres años fundacionales de la UT, excepto por los dos referentes de la fábrica, Marcelo Castillo y Eduardo Murúa, los obreros de IMPA muy poco se aproximaron al proyecto de constitución de su Universidad.

El acontecimiento más significativo entre los esfuerzos en este sentido es *la construcción de las sillas de la Universidad*, un momento guardado con gran estima por trabajadores de IMPA y referentes de la UT:

...fue como el acto fundacional del cambio. La construcción de las sillas para nuestros propios estudiantes. Allí se mostró que se podía juntar el trabajo intelectual con el trabajo físico. (Zito Lema, 2012, entrevista del autor).

...es una fantástica manera de iniciar esta universidad que es del trabajo [...] después habrá que diseñar las aulas, hay mucho por hacer. [...] es un camino que estamos recorriendo, es nuestra lucha. (Castillo, 2011, entrevista del autor).

Las Sillas *Krat*: cuando sentarse es una acción

La construcción de las sillas representa una especie de momento de pasaje en la creación de la Universidad de los Trabajadores IMPA¹⁷⁸. Así lo recuerda Zito Lema (2012) en su

¹⁷⁷ Murúa desde un principio se mostró escéptico respecto a la posibilidad de que los obreros de IMPA u otras ERTs participaran en los cursos ofrecidos en la UT (Reunión con E. Murúa, 10 de octubre de 2011, Registro de campo).

¹⁷⁸ Se imprime en Holanda un libro de formato artístico, que relata esta experiencia (Zito Lema, A. y Bleton, N., 2012). Traídos a la Argentina por intermedio de la embajada holandesa, representa la más importante publicación respecto a esos años fundacionales de la UT-IMPA. Escriben en él, además de los integrantes de la UT-IMPA y de H. Gonzales (2012), rector de la Biblioteca Nacional argentina, Ida van Zijl (2012), curadora

artículo intitulado *En un principio hubo una silla*: “Fue un acto fundacional, con la importancia que tiene algo que uno planta con amor en la tierra más desolada [...] Un acto material, pero también poético, una poética del trabajo creador que más que representar el mundo, lo construye.” (p. 61).

Su construcción no adviene de una voluntad intelectual sino de la inexistencia misma de sillas para sentarse, lo que remite a la insuficiente infraestructura que cuenta el espacio de la planta destinado a la UT. En IMPA, la elaboración del programa educativo de su Universidad ocurre simultáneamente con la habilitación física del espacio donde se propone ponerlo en práctica.

Poner en pie la universidad partió de algo concreto, [...] y no contábamos con otros recursos económicos más que nuestro trabajo y el apoyo fraternal que pudiéramos gestar. Había que construir los nuevos paradigmas, pero también arreglar los techos, los baños, poner vidrios y pintar paredes. También limpiar y limpiar. No olvidemos que se trata de una gigantesca fábrica abandonada por sus antiguos dueños [...] Las necesidades se presentaron todas juntas y tuvimos claro que había que privilegiar algunas. Por ejemplo, cómo dar clases y compartir saberes si nuestros estudiantes no tenían una sola silla para sentarse.

La forma como se resuelve esta necesidad constituye un momento privilegiado para el trabajo etnográfico, ya que su método de ejecución nos informa sobre diversas características que componen el programa educativo de la UT-IMPA. Las “sillas” se produjeron colectivamente a partir de una convocatoria pública, tomando un modelo del diseñador holandés Rietveld¹⁷⁹.

Ese acontecimiento se instituye como el Proyecto “*Zitten is een werkwoord*/Sentarse es una acción, Rietveld para IMPA”, durante el cual se confeccionan cien sillas como resultado de cuatro días de talleres de producción, entre diciembre de 2010 y enero de 2011, contando con la participación de unas ochenta personas, entre trabajadores de IMPA, docentes de

del Museo Central de Utrecht en ese entonces y Frank Mandersloot (2012) docente de la Academia Gerrit Rietveld y de la Academia Real de La Haya.

¹⁷⁹ Gerrit Rietveld consideraba la educación como base de su profesión y una vía para la formación de conciencia social. Sus obras reflejan la pretensión de un encuadre libre de toda jerarquía (Frank Mandersloot (2012). Su compromiso social sobresa en el diseño de los muebles *Krat*, de 1934. Inspirándose en las cajas de pino utilizadas como envoltorio de muebles costosos, las diseñó con medidas fáciles de reproducir a mano y a bajo costo, para que los obreros tuvieran acceso a muebles bellos y de calidad (van Zijl, 2012). Varios de los derechos de sus diseños están liberados para uso doméstico. “Era la silla perfecta para una universidad que tiene como paradigma el trabajo y los trabajadores.” (Zito Lema, AA. y Blaton, N., 2012, p. 28).

diseño de la Universidad de Buenos Aires, artistas invitados y militantes de movimientos sociales de derechos humanos (Zito Lema, A. y Blaton, N., 2012).

Como aspiramos integrar el trabajo manual con el intelectual, [...] llevamos adelante el 'Proyecto Sentarse es una Acción'. Construimos 100 sillas diseñadas por el creador holandés Rietveld, que son parte del patrimonio cultural que vamos haciendo. (UT-IMPA, 2011d, mayo. Comunicado).

Detrás de cada silla se inserta un pequeño cartel de aluminio, recogido de la fábrica, con los nombres de las personas que las confeccionan o donan recursos para ello, simbolizando el espíritu de colaboración que anima la UT. Se financian mediante una campaña de recaudación y la madera se adquiere en otra empresa recuperada, la *Maderera Córdoba*. Las sillas agregan una interesante estética para el espacio destinado a una universidad popular dentro de una planta recuperada, constituyéndose en su imagen más característica¹⁸⁰.

Las jornadas de fabricación de las sillas muestran la utilización de una serie de repertorios de acción acumulados en las trayectorias de los referentes convocados por los trabajadores de IMPA para la creación de la UT. Desde la elección de prioridades, frente a la escasez de recursos, los referentes de la UT buscan introducir ciertos aportes de la producción artística para moldear la fisonomía de ese espacio socioeducativo.

Cuando los obreros de IMPA me pidieron que los ayudara en la creación y organización de una universidad para los trabajadores, tuve claro desde el primer día que debíamos dar a luz un proyecto donde lo que se entiende por los saberes científicos tradicionales no dominaran el espíritu de esta nueva institución. *Habría que mirar el mundo desde un lugar distinto y la mirada del arte sería importantísima, porque el arte es el sentido final, así lo entendemos, de toda aventura humana en pos del bien común.* (Zito Lema, Vicente, 2012)

Podemos observar la enunciación de un argumento sobre la proximidad del arte con el trabajo. La elaboración de este razonamiento empieza por considerar que ambos corresponden a actos de creación con notable importancia: el trabajo como la fuerza inicial de construcción y de reproducción de la sociedad; y el arte como el sentido final que se erige de esa sociabilidad. Así, tanto crean la existencia material como se le esculpe un significado posterior. El argumento plantea que el arte debe constituir un elemento intrínseco en la producción del conocimiento y no un campo del conocimiento a parte. Por tanto, la

¹⁸⁰ Como podemos apreciar en la ilustración del Anexo II.

concepción del arte en la UT-IMPA sobrepasa una necesidad estrictamente estética. Aquí se evidencia la imbricación entre la producción del conocimiento y la constitución física del ambiente de estudios, tal como lo expresa Horacio Gonzales (2014), entonces rector de la Biblioteca Nacional de la República Argentina, para la revista “Sentarse es una acción, Rietveld para IMPA”, que mencionamos:

Pensamientos antiquísimos guardan la noción de que fundar es colocar una partícula material ínfima en un espacio infinito o vacío. [...] Se puede así fundar una universidad de otra manera, partiendo de generar un conocimiento sobre la silla en la que se sientan los alumnos, conocimiento que surge de la práctica de construirla, de meditar sobre ella y de percibir, que al sentarse a tomar apuntes, ya se ha fundado un saber. [...] *Adueñarse de la experiencia propia podría ser una consigna de la Universidad de los Trabajadores* [...] En este caso, una silla con un diseño heredero de las vanguardias europeas [...] puede ser el germen de una manera diferente de encarar la relación entre el conocimiento y las artes manuales. No es de ahora que se intenta la experiencia de hacer paralela la vida intelectual y el arte de transformar la naturaleza en objetos útiles (p. 32).

La dinámica con la que se desarrolla el proyecto “Sentarse es una acción, Rietveld para IMPA” enuncia también otros elementos constitutivos de la propuesta pedagógica que se pretende poner en práctica. Esos elementos están presentes en: el tratamiento de la cuestión de la división del trabajo; la forma de financiamiento; el trabajo colectivo y voluntario; la impresión de los nombres en cada silla; el diseño “obrerista” de Rietveld; y el uso de maderas provenientes de otra ERT.

La forma como se construyen las sillas se refiere a la forma como se quiere construir el conocimiento: su fabricación es un proceso que habla de otro proceso. Es decir, su fabricación constituye un *proceso prefigurativo* del proyecto pedagógico que se pretende implantar con el programa educativo. Primeramente, *la construcción de las sillas representa al concepto de la Universidad en acción*: la universidad del trabajo fundada a partir del trabajo de sus integrantes. Esa imbricación de la práctica de la producción del conocimiento con la práctica de la construcción de las sillas permite establecer una especie de metalenguaje con la propuesta de construir una Universidad a partir de la perspectiva del trabajo. De este modo, el proceso de producción de las sillas se proyecta como una alegoría del proceso de producción del conocimiento que se pretende desplegar.

Como eslabón que une varias de las intencionalidades proyectadas en su existencia, la fabricación de las sillas constituye la primera actividad concreta en la puesta en marcha de la Universidad de IMPA, presentando un producto (las sillas) dentro de un concepto que la

distingue y singulariza. Por todo eso, las “sillas” contienen una carga simbólica que trasciende largamente su mera finalidad objetiva.

Las formas de (auto)financiamiento y el acondicionamiento edilicio

Una serie de problemas edilicios atraviesan los tres años de fundación de la UT-IMPA. Al tiempo en que se discuten las matrices epistemológicas, métodos y contenidos temáticos, también se organizan actividades de acondicionamiento del espacio tomado por la maquinaria inutilizada y por una suciedad tras largo tiempo acumulada. Algunas limitaciones no tienen una solución a corto plazo y entre el núcleo fundacional se considera que eso puede dificultar la asistencia de las personas a los cursos¹⁸¹.

Las cuestiones edilicias que más veces encontramos mencionadas en los registros de campo, son: construir los baños y las aulas; arreglar el “portón” (una puerta metálica eléctrica estilo “cortina”, que propicia al espacio de la UT una salida directa de la planta a la calle); impedir inundaciones refaccionando parte del techo; y lograr constancia en los servicios de agua y luz (problemas de cañería, en el tanque de agua y de instalación eléctrica).

También en este caso podemos apreciar como la manera de habilitar el espacio físico nos informa sobre los principios anhelados para este proyecto socioeducativo. En primer lugar, se entiende que aceptar financiamientos externos, ya en este momento, podría condicionar la forma de constitución de la Universidad al imponer contraprestaciones tácitas o manifiestas, lo que conllevaría una limitación política.

Podemos distinguir tres métodos de financiamiento utilizados. El más frecuente son las “jornadas de trabajo”, similares al proyecto “Sentarse es una acción, Rietveld para IMPA”. Consisten en difundir convocatorias públicas para conformar grupos de trabajo enfocados en tareas de limpieza, reparación y construcción. Se aprovecha la ocasión para circular un “pedido de necesidades” (una lista con objetos y útiles, como elementos de limpieza, candado, etc.). Aunque realizadas durante los tres años estudiados, esas “jornadas” son más

¹⁸¹ “...el espacio tiene algo de romántico, pero por otro lado es medio hostil, en el invierno es medio hostil...” (Bergemeijer, 2012, entrevista del autor). La cuestión edilicia “hace que el lugar sea complicado de estar” (Martinez, Reunión ordinaria de la UT, 7 de marzo de 2011, Registro de campo); “Para que la gente se comprometa a venir an tan complicado lugar, hay que instalarlo...” (Zito Lema, Reunión ordinaria de la UT, 5 de junio de 2012, Registro de campo).

recurrentes en el primero. De este modo, ya en el segundo cuatrimestre de 2011 son sensibles algunas mejoras en el aspecto del espacio destinado a la Universidad¹⁸².

La segunda forma de financiamiento que se practica es una especie de donación voluntaria o de recaudación solidaria, sea derivada de invitaciones para actividades aranceladas, como una fiesta, una cena o la venta de café durante los cursos, sea de donaciones de otras organizaciones sociales, por ejemplo dispuestas a revertir alguna recaudación, como una función teatral, a favor de la Universidad. Varias personas y organizaciones se ofrecen para donar algo que suponen ser útil (desde libros hasta muebles). En el caso de los baños, una entidad dona los inodoros, otra las piletas y una tercera la fuerza de trabajo de dos albañiles.

Otra forma de resolver los problemas infraestructurales es el financiamiento obrero. Cuando emana desde la “fábrica” alguna resolución sobre cuestiones edilicias, se la ejecuta con notable eficiencia. Si algunos esfuerzos del núcleo fundacional de la UT tardan meses en concluirse, los obreros no llevan más que algunas semanas para llegar a un resultado, como podemos ilustrar con el arreglo del techo de la planta, en 2012.

Una posterior autocrítica realizada en el interior del núcleo fundacional, considera a las dos primeras formas (las “jornadas” y la donación voluntaria) como inadecuadas – “muy artesanales”, se comenta –, por el dispendio de energía frente a los beneficios que se logran¹⁸³. Desde la UT se proponen formas de recaudación conjunta y rotativa entre las organizaciones de IMPA, como jornadas mensuales de acondicionamiento o eventos periódicos, como una cena semestral en la ERT conocida como el “Mercado de Flores”.

De lo expuesto percibimos que el acondicionamiento infraestructural de IMPA demanda un considerable gasto de tiempo y energía. Su persistencia a los largos de los tres años de estudio, se muestra como un elemento que contribuye para divergir los esfuerzos del objetivo estrictamente pedagógico, aunque la composición física del espacio constituya una parte del proyecto propuesto. Pero, si bien estos métodos de (auto)financiamiento ralentizan el

¹⁸² En ese momento “...nos decíamos los trabajadores de la universidad de los trabajadores” (Bergemeijer, 2012, entrevista del autor). De hecho, pude ejecutar diferentes oficios, como carpintería, pintura y soldadura, lo que además de algunas lastimaduras se mostró de un cierto modo peligroso debido a una sustancia (asbesto) que se suelta de las paredes de la fábrica.

¹⁸³ La simple venta de café durante las clases, por ejemplo, exige una logística para conseguir agua potable o en la rotación de los responsables. Pequeñas tareas que se van sumando a los muchos desafíos iniciales. El resultado mejor alcanzado entre las formas de recaudación probadas, fue el “festival” del 13 julio del 2012 realizado conjuntamente con el Bachillerato Popular de IMPA.

desarrollo del proyecto pedagógico de la UT, se muestran coherentes con la propuesta enunciada en el discurso que la fundamenta:

En la UT-IMPA ‘construimos todo desde nosotros’, pues todo se hizo con recursos propios, desde las sillas, el baño, de lo que vendemos en los intervalos es de donde provienen los ingresos de la UT-IMPA. Por esto ‘nadie es dueño de nadie aquí’ y nadie puede sentirse ‘dueño’ de la universidad. (UT-IMPA, 2011a, Sobre la UT-IMPA).

4. El Habitus Grupal y la Instrumentalización del Debate Público

La fuerza del habitus en la movilización del capital social

De lo que venimos examinando sobre la forma como se desarrolla el proyecto de la UT-IMPA, podemos percibir que las prácticas desplegadas obedecen a una lógica incorporada en las trayectorias de vida de sus miembros. La creación de la UT se basa en el dominio de un habitus y en el conocimiento de su campo correspondiente, para la utilización del capital social contenido en él y así movilizar el mayor volumen de recursos posible. Esto se constituye en la fuerza motriz de arranque para la fundación de la Universidad de IMPA.

Esas disposiciones incorporadas para actuar y pensar de acuerdo con la posición y la lógica de la situación en que se encuentran, dotan a los referentes de IMPA y la UT de un sentido práctico que les confiere la capacidad y el ingenio para orquestar actividades regulares con el fin de hacer convergir los esfuerzos y recursos contenidos en toda una ‘red’ de relaciones sociales de la cual participan. Perciben que se encuentran en una posición de escasez material, pero cuentan con el capital simbólico (reputación) y el capital social (red de influencia) de las ERTs y en especial de IMPA, para establecer vínculos con otras organizaciones y personalidades.

Como vimos en la Parte I de la Tesis, IMPA posee un vasto capital social debido a su trayectoria en el universo de las ERTs. Su estrategia para enfrentar los conflictos consiste justamente en activar su amplia red de contactos y apoyadores. En este marco, los referentes de IMPA utilizan el capital social de la fábrica para comunicar, dentro del campo popular, su proyecto de crear una universidad y convocan otras personalidades, que a su vez también cuentan con su propio arsenal de repertorios y capital social acumulado.

Si tomamos las figuras de Vicente Zito Lema y Roberto Perdía podremos apreciar que representan a una extensa red por detrás. A partir del prestigio encarnado en sus trayectorias se acercan otros individuos y organizaciones, para aportar sus concepciones a la propuesta educativa, organizar cátedras o ayudar en las formas de financiamiento¹⁸⁴.

Para conformar el cuerpo docente del seminario de Historia del Movimiento Obrero (2011), se elabora una lista con veinticinco expositores a contactar, una vez definido que el seminario debe tener un expositor diferente en cada clase. Para eso, se estipula invitar a movimientos y gremios conocidos *desde un nivel personal*, con lo que se alcanza una gran variedad de líneas de actuación¹⁸⁵. El Seminario de Derechos Humanos obedece a un similar despliegue del habitus y de su capital social puesto a funcionar. Del mismo modo, el grupo “Amauta de Bs.As.” y el colectivo “Pañuelos en Rebeldía” establecen en 2011 sus respectivos cursos: la Cátedra Che Guevara y el Taller de Educación Popular.

Pero, el dominio de un habitus también supone cierta durabilidad en la participación de los agentes en su red de relaciones. En este sentido, los miembros de la UT continúan con sus actividades políticas y de militancia, agregando tipos de capital y defendiendo sus posiciones en el campo. Participan en diversos actos, marchas, juicios, etc., a los que se los invita o se sienten convocados, así como también integran otras organizaciones sociales, afuera de IMPA. Destacamos algunas actividades de repercusión, perceptibles desde el trabajo de campo, respecto a la composición de su capital social.

Roberto Perdía en ese momento participa en la “Organización Libres del Pueblo” (OLP). El lanzamiento de su libro “Montoneros” (Perdía, 2013) deriva en una serie de invitaciones a actos y entrevistas. En 2013 visita una “Universidad de los Trabajadores” en Venezuela, que funciona con una metodología en la que los obreros se califican a sí mismos en los lugares

¹⁸⁴ Al iniciarse el seminario de Historia del Movimiento Obrero estuve encargado de la recepción, donde solicitábamos a los asistentes que completen una pequeña encuesta, preguntándoles cómo adquirieron conocimiento sobre la UT. En esa ocasión, se hizo notable que en la mayoría de las respuestas indicaban solamente el nombre de aquel referente de la UT que los había invitado. (Clase inaugural del seminario de historia del movimiento obrero, 5 de mayo de 2011, Registro de campo).

¹⁸⁵ Durante la organización del seminario Perdía cita un sin número de movimientos sociales que está contactando, tal como sectores de la CGT y de la CTA (la ATE, la CTA-Capital y la CTA “3 de Febrero”, de San Martín), las organizaciones “La Mella”, “Quebracho”, “Tupac Amaru Capital”, entre otras. Algunos contactos pasan a tener una relación más próxima con la UT, como la “Asamblea Popular de San Telmo” y el Diario “ResumenLatinoamericano”.

de trabajo¹⁸⁶. Una demostración de la notoriedad que ocupa dentro de ese habitus nos ofrece el Diario “La Nación”, al destacar su presencia entre los varios detenidos en una protesta convocada por la organización “Quebracho”¹⁸⁷.

Perdía y Zito Lema participan en una audiencia judicial en Bariloche para contribuir en la defensa de los presos por los saqueos allí ocurridos. Perdía cuenta que el juez, al defender la propiedad privada, se ve interpelado por Zito Lema quien discurre sobre la necesidad de priorizar a otros principios contenidos en el derecho (Reunión ordinaria de la UT, 29 agosto de 2013, Registro de campo)

Zito Lema participa en Rio Negro de actividades en contra de la extracción minera por “*fraking*” (fracturación hidráulica) practicada por empresas transnacionales. Se lo homenajea en la Legislatura del Chaco y de CABA¹⁸⁸. También se lo invita a hablar en diversas radios, privilegiando a las comunitarias. Protagoniza el programa audiovisual “Épocas”, realizando un episodio especial para tratar el conflicto judicial de IMPA¹⁸⁹. Usa su prestigio para apoyar la estrategia de corto plazo de IMPA, en las ocasiones de sus homenajes y nombramientos o buscando alguna posibilidad de ser recibido por políticos o funcionarios estatales para sondear formas de subsidio o reconocimiento.

La Instrumentalización del Debate Público: los “Congresos Previos”.

Sabemos que la extensión del capital social que cuentan los referentes de IMPA y de la UT constituye la principal fuerza motriz para poner en marcha su proyecto universitario. Se trata ahora de desplegarlo en toda su potencia, para lo que se organizan tres encuentros.

En este sentido, se procede a la elaboración de una “convocatoria” para que una amplia variedad de organizaciones e individuos, dentro del campo delimitado, se aproximen y contribuyan con la Universidad de IMPA. La “convocatoria” tiene un contenido y la estética de un *llamamiento público* de adhesión al proyecto de la UT. Anuncia una invitación

¹⁸⁶ De los materiales que trajo Perdía sobre esa UT, notamos que su programa educativo gira alrededor de la coyuntura política (la construcción del discurso político en torno al Socialismo del Siglo XXI), pero también contiene cuestiones económicas, si consideramos la edición de un compendio sobre los escritos económicos de E. Guevara. Una comparación que se hace necesaria de enfatizar, consiste en que IMPA ha publicado esos mismos escritos, editados por Orlando Borrego (2001), quien fue combatiente en la Columna Ciro Redondo y 2º en comando en el Ministerio de Industrias del Che.

¹⁸⁷ (“Detienen a Perdía durante una violenta protesta de Quebracho.”, 2007).

¹⁸⁸ (“Rendiran homenaje al escritor”, 2013; “Vicente Zito Lema, Personalidad Destacada”, 2014.).

¹⁸⁹ Barricada TV (Productor). (2013b).

“fraternal” y “desinteresada” como una manera de incidir, por la correspondencia ideológica, en otros individuos y entidades para que estos concurren a dicho encuentro.

La Universidad Pública de los Trabajadores nos necesita a todos. Invitamos a que este desafío se convierta en realidad; que el Congreso muestre, incluso a los que ya no creen en las grandes utopías, que más allá de todos los obstáculos, las necesidades históricas de los trabajadores pueden convertirse en realidad. Depende de la medida de nuestro esfuerzo y de nuestro irrenunciable amor por las causas justas.” (“Invitación Pública para el Congreso de la UT”, citado por Vanesa Zito Lema, 2010).

Al mismo tiempo en que se trata de difundirlas lo más extensamente posible, también se invitan puntualmente a personas consideradas referentes o especialistas en las áreas entendidas como relevantes. Así, vemos que se traza una estrategia de convocatoria amplia, al tiempo en que se invitan específicamente a especialistas sobre cada tema a abordar.

Una condición para que esta herramienta de la convocatoria pública tenga el efecto deseado, en la garantía de su amplitud tal como en el compromiso que se pretende generar a partir de ella, es que el llamamiento se identifique como legítimamente perteneciente a este campo popular que se convoca. Es decir, una condición para la efectividad de esta herramienta es que el carácter fraternal y desinteresado del llamamiento sea coherente y trasladado al espacio en el que se desarrollan las actividades en la práctica. Para ser eficaz debe emanarse de un espacio que también sea entendido como público. En este sentido, es cierto que cuenta la trayectoria de IMPA como ERT y, junto a ella, la de sus referentes.

Lanzar una convocatoria desde ese lugar y desde esas personas es un indicio para que el campo popular infiera que realmente se trata de una llamada pública para construir un espacio público, y que esos esfuerzos organizativos quieren traducirse en actos de bien público, en el sentido que hemos visto anteriormente. Por ser coherente, las otras organizaciones o personalidades sienten el “deber” de aproximarse y conocer la propuesta, sumar sus miradas o aun integrarse al núcleo fundacional de la UT.

Para evidenciar el carácter público de la propuesta se hace fuerte hincapié en que la Universidad de IMPA está “abierta”. Aquí se traduce lo enunciado anteriormente en el discurso político: “Todo lo que se enseña en la universidad debe estar ‘abierto’ y porque es ‘abierto’ están todos invitados a participar y a proponer actividades” (Zito Lema, 2011, 5 de mayo. Clase inaugural del seminario de historia del movimiento obrero). Esto significa declararse como un espacio abierto a la contribución de otras organizaciones y personas, sea

por medio de sus análisis sobre cómo moldear el programa educativo o, en un nivel práctico, integrándolo a su cuerpo docente o utilizando el espacio para realizar actividades diversas de cada organización.

Así están dadas las condiciones de partida para que esta herramienta funcione. El volumen del capital social desplegado capta con notable éxito una variedad de trayectorias que en sus diferentes vieses y especializaciones, colaboran para componer el proyecto educativo de la UT¹⁹⁰.

La participación de una vasta gama de organizaciones sociales, intelectuales y artistas, que abarcan un amplio abanico de áreas del conocimiento, pone a disposición esas experiencias y sus repertorios acumulados, para que se canalicen en la conformación del programa educativo de la UT-IMPA. Se trata ahora de dirigir estos aportes hacia el objetivo propuesto: delimitar las estrategias de enseñanza y los contenidos temáticos a impartir.

Para eso, la “instrumentalización” del debate público consiste en una forma privilegiada de acción colectiva dentro de este *habitus* en el que nos movemos. Esto es, se utiliza el debate público como un instrumento para agrupar las energías disponibles y las diferentes miradas existentes, esculpiéndose así los primeros contornos del programa educativo. Esta sinergia es lo que permite dotarlo de una rica diversidad frente a la escasez de recursos.

La instrumentalización del debate público, basado en la utilización del dispositivo de grupos operativos, compone un elemento característico en la conformación del programa educativo de la UT (Zito Lema, Vanesa, 2010). De los registros de campo, podemos observar una considerable variedad de matrices de pensamiento que pasan por la Universidad de IMPA en sus tres años fundacionales, encarnados en diversos movimientos sociales, sindicatos, comisiones internas, organizaciones estudiantiles, indigenistas, feministas, etc.

¹⁹⁰ En el “Congreso de Octubre” de 2010 participaron cerca de 500 personas, representado a más de 140 organizaciones, entre ERTs, organizaciones de desocupados, de derechos humanos, educativas, miembros de comisiones internas de metalúrgicos, químicos, estatales, judiciales, bancarios, el sindicato del Subte, algunos referentes sindicales como Hugo Yasky, Víctor De Genaro, Pípon Giuliani de CTA, Armando Jaime (CGT de Salta), Alfredo Ferrarese (Sindicato de Farmacia) e intelectuales como Herman Schiller, Jorge Cardelli, Alfredo Moffat, Nicolás Iñigo Carrera, Alberto Lapolla, Eduardo Lucita, Claudia Korol, Néstor Kohan, Eduardo Soares, Margarita Cruz, Sara Méndez, Francisco Oyarbide, así como las Senadoras María Eugenia Estenssoro y el Senador Cabanchik de la Comisión de Educación. Estaban ausentes por no encontrarse en Buenos Aires, Nora Cortiñas (“Madres”, Línea Fundadora) y José Rigane (Secretario General de LyF, Mar del Plata). Cubren el evento medios de prensa alternativos como la radio FM La Tribu, autogestionada por 200 personas y otras nucleadas en la Agencia de Noticias RedAcción (ANRED) (El Militante., 2010, 7 de julio).

Pasemos ahora al examen sobre cómo se desarrollan los debates que buscan dar forma al programa educativo de la UT y los contenidos desarrollados en esos encuentros.

Los primeros debates públicos que se llevan a cabo consisten en los llamados “Congresos Previos” al inicio de las actividades de la UT. Tres encuentros, en 2010, marcan el comienzo de la construcción de su programa educativo: se realizan dos “Jornadas de Reflexión y Debate”, una en agosto en IMPA, y otra en septiembre en Mar del Plata y, por último, el “Congreso de Octubre”, que también tiene lugar en IMPA y se lo considera como el momento “fundacional” de la UT-IMPA, a partir de la ceremonia realizada el día 31¹⁹¹.

Los primeros esbozos del programa educativo surgen de esos encuentros en 2010. En ellos se dialoga también sobre las formas de constitución organizacional que se consideran adecuadas, como vemos en los tres ejes de la primera “Jornada de Reflexión y Debate”:

- Financiamiento/Funcionamiento
- Contenidos/Metodología
- Legalidad/Legitimidad

En la oposición entre “Legalidad/Legitimidad” vemos la influencia del discurso político que orienta este proyecto pedagógico: lo que es legítimo no necesariamente corresponde a lo que es legal. En esa oportunidad se establecen las primeras directrices sobre los contenidos temáticos que deben orientar a las futuras carreras, también se definen algunas materias que serían de asistencia obligatoria (luego, llamadas “materias transversales”)¹⁹².

En los tres días del Congreso de Octubre se delimitan los temas en siete áreas del conocimiento (“ejes de trabajo”), con lo que se van estrechando las definiciones sobre el contenido programático¹⁹³.

¹⁹¹“En este camino hemos desarrollado ya varias jornadas de reflexión y debate, tanto en Buenos Aires como recientemente en Mar del Plata. Ha sido un verdadero aprendizaje público, en el que han intervenido cientos de personas, con gran participación de la clase obrera, que pudieron expresar sus ideas y aportar sus fundamentos con absoluta libertad y respeto mutuo, en un marco apasionado, crítico y creativo.” (Invitación Pública para el Congreso de la Universidad de los Trabajadores, citado en Zito Lema, Vanesa, 2010).

¹⁹² El debate sobre la orientación de las carreras aborda los siguientes temas: trabajo y salud; especialización en los derechos del trabajador; economía y fábricas recuperadas; medios de comunicación; formación docente (Profesorados). Las materias obligatorias serían: Historia del movimiento obrero, Teoría de los grupos, Derechos Humanos y Educación popular. (UT-IMPA, 2010, agosto, I Jornada de Trabajo y Reflexión, Material Hemerográfico).

¹⁹³ Son los “Ejes de trabajo”: Historia del movimiento obrero; Trabajo y Educación; Trabajo y Salud; Trabajo y economía; Trabajo y comunicación; Trabajo y Derecho; Trabajo y Arte (UT-IMPA, octubre de 2010).

En los dos primeros encuentros, la metodología de trabajo consiste en debatir todos los temas colectivamente, a partir de la conformación de grupos de aproximadamente quince personas cada uno (Zito Lema, Vanesa, 2010). En el tercero, se busca profundizar el debate con un abordaje más especializado sobre las áreas mencionadas, que pasan a tratarse por separado. El tratamiento de cada tema se realiza en un espacio de debate específico para ello. La dinámica de cada espacio anuncia una “clase pública” seguida de la “reflexión colectiva”. Así, se procede a conformar una “mesa” inicial compuestas por personas invitadas debido al reconocimiento de su trayectoria sobre un tema particular. Después de las exposiciones individuales, se organiza el trabajo grupal para el abordaje de las mismas.

De los “congresos previos” analizados podemos percibir la constante incidencia de una metodología de reflexión grupal. Se adoptan esos momentos de debate colectivo, sea como un espacio de tipo sesión plenaria o como un espacio posterior a las exposiciones teóricas iniciales. La relación de todos los ejes de discusión con el “trabajo” evidencia la intención en atravesar los contenidos por la temática obrera, dentro de aquella búsqueda que ya hemos visto por matricular el conocimiento en una “perspectiva de los trabajadores”.

Al final de los tres “congresos previos” se ha trazado una estrategia para dirigir los esfuerzos iniciales, y regular el desarrollo posterior de la Universidad de IMPA. También se pone atención a la necesidad de “cristalizar” esta red de relaciones en la puesta en marcha de los cursos. Así, se planea un conjunto de instrucciones y actividades que podemos sintetizar en tres operaciones: conformar cuatro seminarios como pilares iniciales de una futura carrera; invitar a organizaciones cercanas para que realicen sus cursos (las “Cátedras”); y ceder el uso del espacio para que las organizaciones del campo popular desarrollen sus reuniones, actos y encuentros, buscando hacer de IMPA un punto de convergencia de ese “campo popular”.

Para adentrar específicamente en el desarrollo del programa educativo de la UT-IMPA, empecemos por analizar la principal característica de su metodología de enseñanza: el trabajo grupal. Las trayectorias de los referentes de IMPA y de la UT ya nos informan sobre la importancia que se le atribuye a ese repertorio. Su reiterada incidencia en los “congresos previos”, así como la forma como se estructuran “jornadas de trabajo” para el acondicionamiento de la UT, corrobora la percepción sobre esta importancia.

El Dispositivo Grupal: “La mecánica pichoneana”

El “dispositivo grupal” constituye la principal marca de la metodología de enseñanza en esos tres años fundacionales de la UT-IMPA. Esa herramienta procede de la psicología social, que aquí encuentra su marco teórico en los aportes de Pichon-Rivière (Zito Lema, Vanesa, 2010; Martínez, Carlos, s/f, 2014). En la concepción pichoneana, “nadie está desprovisto de saberes y todos aportan algo al proceso socioeducativo” (UT-IMPA, 2011).

Este método combina la exposición inicial con las posteriores reflexiones en los “grupos operativos”. En cada clase, después del momento de la exposición docente, los participantes se reúnen en círculo para debatir sobre el tema expuesto, sin la presencia del expositor pero acompañados por los coordinadores grupales, específicamente capacitados para esta tarea.

La aproximación de los estudiantes entre sí y con los coordinadores de grupo pretende generar un proceso de permanente *reflexión colectiva* que, en esta concepción, se integra como parte *indisoluble de la producción del conocimiento*. Al remarcar lo “grupal” como un “dispositivo” se subraya la centralidad que ocupan las mediaciones en el proceso educativo.

Se pronuncia la intención de generar un sentido de “pertenencia” entre estudiantes y el espacio que ocupan, para que todos se sientan parte del proceso de construcción del conocimiento. La participación en los grupos debe componer uno de los principales “criterios de pertenencia” que se quiere establecer, permitiendo la emersión de demandas de los estudiantes hacia la institución de enseñanza¹⁹⁴.

Las características del dispositivo grupal, como parte metodológica componente de la dinámica de las clases, están anunciadas en la “Fundamentación del Dispositivo Grupal”, que se encuentra insertada en el programa del Seminario de Economía:

La construcción de un espacio grupal de reflexión articula los contenidos que transmiten los docentes con las prácticas e ideas previas con las que llegan los participantes, permitiendo su apropiación de los nuevos conceptos para operar transformaciones en los ámbitos donde habitualmente desarrollan sus actividades. El dispositivo grupal enuncia la diversidad de saberes, al desarrollar la capacidad de escuchar, análisis y valoración de los puntos de vista, permitiendo la problematización de aspectos naturalizados en la realidad cotidiana y complejizando sus perspectivas. Así, la *emersión de contradicciones*, propias y ajenas, deriva en un aprendizaje que lejos de eludir el conflicto posibilita su comprensión, al tiempo que también se elaboran ansiedades, temores y resistencias. Los coordinadores de grupo actúan para permitir la fluida circulación de la palabra y la transposición del eje de la “queja” o la denuncia hacia el

¹⁹⁴ Se trata de llevar en consideración el contexto particular de cada estudiante: si trabaja, tiene hijos o la movilidad restringida.. A partir de esto, se argumenta, la propia institución de enseñanza es la que debe buscar adecuarse a las condiciones del estudiante, para evitar su marginación, en los términos que hemos visto (Reunión ordinaria de la UT, mayo de 2011, Registro de campo).

eje de la responsabilización, participación activa y búsqueda de estrategias de transformación de la realidad concreta. (Martínez, 2012, “Fundamentación del Dispositivo Grupal”).

El funcionamiento de esta “mecánica pichoneana”, como se la llama, se lleva a cabo en casi todos los seminarios organizados por el núcleo fundacional de la UT-IMPA. De este modo otorga una fisionomía propia a su programa educativo constituyendo un tipo de vínculo pedagógico característico de la UT. También se prueban, no sin tensiones, variaciones en la inserción del dispositivo grupal en algunas clases de los cursos¹⁹⁵.

De las observaciones de campo podemos refrendar que el dispositivo grupal constituye un efectivo espacio de participación para los estudiantes. El ambiente construido genera comodidad para hablar, propiciando que intervengan en el proceso socioeducativo.

Sin embargo, la cuestión del dispositivo grupal debe todavía nivelarse entre los miembros del núcleo fundacional, ya que no todos lo conocen previamente. Esta demanda aparece ya en las primeras reuniones organizacionales de la UT. Hay indagaciones sobre el rol de los miembros de la UT en los grupos, para que no direccionen la discusión. Se subraya que el trabajo grupal no es terapéutico sino un momento de enseñanza enfocado en cuestiones concretas, y que la teoría de Pichón no concibe la presencia de docente en los grupos y tampoco debe haber personas mirando al grupo desde afuera (“sin gente de pie dando vueltas”). (Reunión ordinaria de la UT, 9 de febrero de 2011, Registro de campo). En la práctica, se reconoce la dificultad para superar las victimizaciones, como narrativas sobre diagnósticos y ejemplos de discriminación (Equipo de Coordinación Grupal, 2013. Informes N° 8 y 11).

¹⁹⁵ Algunos expositores consideran poco su tiempo de habla, quieren participar en los debates en los grupos operativos o que haya un momento para preguntas de los participantes al expositor. En ocasiones se produjeron momentos espontáneos de preguntas al terminar la exposición, generando cierta incomodidad al extenderse la primera parte por sobre el tiempo programado para la segunda (Seminario de DD.HH., octubre y noviembre de 2011, Registro de campo).

Capítulo 3. Los contenidos temáticos del Programa Educativo

Pasemos ahora específicamente al examen de los contenidos temáticos desarrollados en los cursos y los seminarios realizados en la UT, para averiguar las características del programa educativo efectivamente puesto en práctica en los tres años de investigación.

1. El Seminario de Teoría Grupal: “Los grupos y equipos en el mundo del trabajo”

Además de un momento pedagógico insertado en la dinámica de las clases, la teoría grupal conforma también un seminario, como Materia Transversal a los cuatro Profesorados que se inician en el 2013. Esto subraya la importancia que tiene la cuestión en la propuesta de la UT-IMPA. Intitulado “Los grupos y los equipos en el mundo del trabajo”, el seminario de “Teoría Grupal”, como se lo llama cotidianamente, está compuesto por doce encuentros de tres horas, dirigido por Carlos Martínez y Margarita Robertazzi, contando con un equipo de ocho coordinadores, algunos vinculados también al núcleo fundacional de la UT-IMPA¹⁹⁶.

El seminario difiere del dispositivo grupal. El dispositivo grupal compone un momento de las clases y debe tratar los temas expuestos en cada una de ellas. El seminario, al tratarse de una materia en sí misma, presenta su propio programa y no cuenta con el momento de exposición. Las actividades se realizan exclusivamente en el formato de los “grupos operativos”, o sea, todo el seminarios se desarrolla a partir de la conformación de grupos con nueve a doce personas, aproximadamente.

El *programa del seminario* se centra en la comprensión de las contradicciones presentes en los conflictos grupales–organizacionales. Para eso, se pretende aportar instrumentos para identificar las prácticas cotidianas que favorecen y las que obstaculizan la construcción colectiva. De acuerdo con el programa del seminario, los conflictos en los grupos pueden generar una “dinámica de la exclusión”, escindiéndolo entre los considerados ‘normales’ y los transgresores. Como ejemplo de prácticas favorables a la exclusión, se menciona “...el exacerbado sentido de propiedad individual–privada de saberes, espacios e iniciativas, que frecuentemente coloca a compañeros en el lugar de objetos.” (“Los grupos y los equipos en el mundo del trabajo”, 2013, Programa del Seminario. Registro de campo).

¹⁹⁶ Si bien su intención es destinarse a “...integrantes de organizaciones políticas, sociales, sindicales, cooperativas de trabajo, integrante de equipos de salud y educación...” (Seminario “Los grupos y los equipos en el mundo del trabajo”, [Folleto de difusión] Material hemerográfico), en la práctica sus participantes son estudiantes de los Profesorados que la cursan como una materia transversal.

Su tratamiento, aún de acuerdo con el programa del seminario, debe hacer emerger ciertos temas “tapados” u ocultos en la convivencia del grupo, esto es, temas o tabúes que no se evidencian en lo cotidiano de la relación entre sus miembros. Esto se debe a la emergencia de ciertos “entramados” en los cuales las personas “*dicen* lo contrario a lo que *hacen*”. Para eso, subraya el programa, la problematización grupal debe ser capaz de “...elaborar ansiedades, temores y resistencias, que toda situación de cambio produce, incorporando ‘lo nuevo’ como parte del proceso de transformación y aprendizaje.” (“Los grupos y los equipos en el mundo del trabajo”, 2013, Programa del Seminario. Registro de campo). Los “procesos vinculares” en el interior del grupo deben propiciar formas de comunicación para que sus participantes revisen sus capacidades previas y se instrumenten de nuevas habilidades, de acuerdo con los objetivos elaborados colectivamente que emergen del dispositivo grupal. Comprendiéndose al sufrimiento individual como originado, en gran parte, por la “ausencia de proyectos”, se quiere habilitar un autodiagnóstico grupal para promover el protagonismo de los sujetos en llevar adelante acciones organizadas en sus territorios.

La propuesta del programa, en síntesis, tiene como objetivo elaborar colectivamente las ansiedades individuales para estructurar las propuestas y objetivos anhelados por un grupo y, a partir de eso, elaborar proyectos de acción. Se trata de consolidar una articulación entre un objetivo propuesto, las tareas para realizarlo dentro de un proceso regular, observando la estructura en que se hallan insertos (“objetivo-tarea-estrategia-estructura”).

El seminario presenta al dispositivo grupal (o grupo operativo) como una estrategia de enseñanza, fundada en la teoría vincular de la psicología social, que busca facilitar procesos de conformación grupal para fomentar sus aptitudes en la elaboración de proyectos colectivos de acción. Para ello, se propone poner de relieve los mecanismos del capital que generan soledades y desamparos, escollos para agruparse y organizarse, para entonces tratar las ansiedades y temores que componen la “culpa” y la resignación del trabajador. Se buscan estrategias para fortalecer la construcción colectiva, a partir del entendimiento de los elementos componentes de la acción grupal. En suma, se trata de comprender la realidad externa (estructura) y las limitaciones internas (reificación), para planear un conjunto regular de actividades destinadas a conseguir un objetivo (estrategia).

No podemos dejar de trazar un paralelo entre la propuesta del seminario y el proceso de recuperación de empresas en general, que tiene en la conformación grupal un elemento

determinante para hacer el tránsito de la resignación hacia la autogestión, como hemos visto. El programa del seminario está orientado al tratamiento de las tensiones emergentes dentro de un grupo, permitiéndole enfrentar sus temores a la novedad a partir de la elaboración de proyectos colectivos de acción en los territorios que habitan.

2. El Seminario de Historia del Movimiento Obrero

El Seminario de Historia del Movimiento Obrero está compuesto por quince clases de tres horas – denominadas “jornadas”, divididas entre la “exposición” y el “dispositivo grupal” –, realizadas del 5 de mayo al 15 de septiembre de 2011¹⁹⁷.

A partir del *análisis del programa* podemos dividir el seminario en dos partes. En la primera parte se introducen las bases epistemológicas del curso y se presenta una narrativa histórica sobre las formas de organización del capital y de resistencia de los trabajadores. La segunda parte muestra diversas matrices de organización obrera actuantes en la Argentina de ese momento.

Entre las dos partes del seminario también podemos observar una diferencia en el perfil de los expositores. En la primera parte el cuerpo docente está compuesto por intelectuales, docentes universitarios y sindicalistas con una larga trayectoria activista¹⁹⁸. En la segunda, se invita a los actuales referentes de algunas organizaciones de trabajadores. De este modo, el cuerpo docente del seminario está compuesto tanto por intelectuales con formación académica, referentes considerados “históricos” del movimiento obrero y por referentes de las varias formas de organización de trabajadores actuantes en ese momento.

En la primera parte del seminario (clases 1ª a 9ª), sus dos clases iniciales constituyen una especie de introducción, en las que se anuncian “claves de lectura” para direccionar el abordaje de la historia del movimiento obrero. En la primera clase, Vicente Zito Lema inserta

¹⁹⁷ Sin considerar la clase inaugural, realizada en forma de un acto con más de 200 personas, podemos estimar, a partir de datos propios y provenientes de la organización del seminario, una asistencia total de 150 personas, de las cuales quince compusieron un grupo regular y cerca de cincuenta tuvieron como mínimo 3 asistencias. Su público participante está constituido por estudiantes, jubilados, activistas sociales, algunos alumnos del BP-IMPA y personas allegadas al círculo de influencia de la fábrica, de los referentes de la UT o de los expositores de cada clase.

¹⁹⁸ Como Alfredo Ferraresi, Secretario General del gremio farmacéutico (ADEF), uno de los más antiguos del país, y Eduardo Lucita, antiguo trabajador ferroviario, hoy escritor, columnista y director de la revista “Cuadernos del Sur”, autor, además, del libro “La patria periodística”.

la temática de la “perspectiva del trabajo”, en los moldes que hemos visto. En la segunda clase, Alfredo Grande¹⁹⁹ muestra dispositivos que favorecen la alianza o la fragmentación. Toma como base el proceso de constitución de la subjetividad humana, para mostrar que la alianza es el resultado sano de este proceso. Pero una “cultura represora” impone mediaciones para impedirla²⁰⁰. Esta oposición entre procesos que favorecen alianza y fragmentación introduce un movimiento de doble mano que atraviesa todo el seminario: a cada forma de control corresponde una forma de construcción colectiva que la contrapone y viceversa.

A partir de la tercera clase empieza un recorrido propiamente histórico entre las formas de disciplinamiento y de resistencias de los trabajadores. Partiendo de una narrativa secular (del siglo XVII a inicio del XX), Alicia Molina²⁰¹ contextualiza el desarrollo de las formas de control del capital hasta su consolidación en el taylorismo-fordismo. Con el fordismo, explica, las formas de disciplinamiento del trabajador se desarrollan y pasan a incluir dispositivos *dentro y fuera* de la fábrica, con lo que se conforma toda una “inteligencia” para adelantarse al reclamo²⁰². Estas estrategias de disciplinamiento pasan a irradiarse a toda la sociedad, incluyéndose el público infantil²⁰³.

Las clases 5 a 9 de la primera parte se detienen en el siglo XX, mostrando el protagonismo obrero en el desarrollo de sus métodos de organización y subrayando algunas propuestas de

¹⁹⁹ Alfredo Grande es médico psiquiatra, psicoanalista, escritor, docente universitario y redactor en la “Agencia de Noticias Pelota de Trapo”.

²⁰⁰ Veamos el resumen de un proceso que favorece la fragmentación. Torturas cotidianas como viajar en tren durante la “hora de pico” se convierten en una amenaza permanente sobre todos. Esa constante privación del placer configura una castración que transmuta el deseo en culpa, porque el individuo no quiere estar haciendo lo que hace en cada momento que se siente castrado. Del placer de estar cerca de otras personas, el individuo pasa a sentir pánico de tener que estar junto a los demás, en una especie de “sálvese quien pueda” (Grande, 2011, Segunda clase del seminario de historia del movimiento obrero, Registro de campo).

²⁰¹ Alicia Molina es licenciada en Trabajo Social, con especialización en Salud (UBA). Trabaja con la investigación clínica y psicoterapia.

²⁰² Ford usa científicos en humanidades, explica Molina, para hacer su programa “5 dólares por día”: paga salarios mejores que el promedio, y premia por el primer año trabajado. Inventa el aguinaldo y un tipo de jubilación. Ofrece centros hospitalarios para que todos estén sanos, un plan de viviendas e instancias educativas dentro de la fábrica, con libros del tipo “como ser un buen americano”, predicando a los inmigrantes a que pierdan sus vínculos natalicios. Le imponía a sus trabajadores a contraer matrimonio (control afuera del trabajo). En un año se quintuplica la producción.

²⁰³ Los dibujos de Walt Disney (ca. de 1930) inculcan respeto al orden: siempre pasa algo malo cuando los sobrinos de Donald salen de la fila. En el dibujo de Bambi, los niños ven que el precio por hacer travesuras puede ser perder a su madre. Ya el Tío Rico junta monedas, pasando el ideal de ahorro para cambiar de clase social.

cambio a nivel de país emanadas desde los trabajadores. Podemos destacar la séptima clase (16 de junio de 2011), dictada por Alfredo Ferraresi, que incluye el tema “Los trabajadores piensan el país”. En ella se presentan, entre otros, los programas obreros de “La Falda” y “Huerta Grande”, como se los conoce, cuyos planteos rebalsan al ámbito sindical y se proponen cambios en la estructura del Estado en general. Se ponen de relieve aquellas conductas, aptitudes y percepciones en juego en el momento de la construcción de un “programa” obrero, de un “plan de lucha” o de una medida de fuerza.

La segunda parte del seminario (clases 10^a a 15^a) presenta un amplio abanico de matrices presentes en el movimiento obrero argentino actual. La última clase también aborda al movimiento obrero latinoamericano, en sus similitudes (la ocupación de las plantas, huelgas, manifestaciones, etc.) y en las nuevas estrategias desplegadas.

En esta segunda parte, una clase está dedicada al “modelo sindical” de la CGT y otra al de la de CTA²⁰⁴. Las tres siguientes muestran a “Otras formas de organización de los trabajadores”, así distribuidas:

- I. Por fuera de las centrales obreras
 - Asociación Gremial de Trabajadores del Subterráneo y Premetro (AGTSyP)
 - Delegados y trabajadores de la empresa Kraft-Foods Argentina S. A
- II. Las empresas recuperadas
 - Cooperativa 22 de Mayo de Trabajo Ltda. (ex IMPA)
 - Cooperativa de Trabajo FASINPAT Ltda. (Ex Cerámica Zanón)
 - BAUEN Hotel Cooperativa de Trabajo Ltda.
- III. Las organizaciones piqueteras
 - Movimiento Territorial Liberación (MTL)
 - Coordinadora de Trabajadores Desocupados (CTD)
 - Movimiento Teresa Rodríguez (MTR)

Análisis sobre los contenidos temáticos del seminario

Desde un punto de vista holístico, los contenidos del seminario tratan de enseñar cómo, a lo largo de la historia, el capital recontextualiza sus formas de control y los trabajadores reinventan sus formas de resistencia. La oposición entre control y resistencia compone los dos polos entre los cuales transita el programa educativo, que así posee como engranaje

²⁰⁴ El contenido temático está así presentado en la “cartilla informativa” del seminario: “Su origen, características, evolución, objetivos y situación actual. La unidad, libertad y democracia sindical en este modelo de organización sindical. [...] La docencia está a cargo de un delegado de cada central.” (UT-IMPA, 2011c).

central ese “va y viene” entre las matrices de disciplinamiento del capital y los moldes de resistencia de los trabajadores²⁰⁵.

Esta oposición “control/resistencia” también está atravesada por las estructuras internas de los países centrales del capitalismo y sus reflejos sobre la Argentina. Así, el movimiento inicial entre estrategias de control y de resistencia se cruza con otro movimiento respecto a la incidencia del capitalismo global en el país.

Las formas de control sobre el trabajo asumen gradaciones de acuerdo con las necesidades de expansión propias del proceso de acumulación, como también en respuesta a las resistencias obreras, que a su vez se van reinventando de diversas maneras. Se quiere explicitar así que a cada estrategia de disciplinamiento laboral debe corresponder una forma de resistencia adecuada. Para eso, desde la apreciación de estos movimientos, se muestra la necesidad constante de readecuación en las formas de organización de los trabajadores para alcanzar sus reivindicaciones. Por ejemplo, al final de la tercera clase, la expositora deja implícito que el modelo sindical clásico, caracterizado por el centralismo y la jerarquización, puede haber sido adecuado para resistir a las estrategias del fordismo-taylorismo, pero ya no lo es frente a las actuales estrategias de control que notoriamente rebalsan a Taylor y Ford.

La *polarización entre matrices de dominación y moldes de resistencias* orienta la percepción de un sistema de disposiciones para actuar a partir de la historicidad del movimiento obrero. Termina, de este modo, poniendo en evidencia un *habitus contenido en la clase trabajadora*.

En la primera parte del seminario, la evidencia de ese habitus está en las características de sus disposiciones históricas para actuar. Se rescatan una serie de repertorios de acción tradicionales del movimiento obrero, como la asamblea, las delegaciones por planta de fábrica (comisiones internas), sin olvidar a las seccionales y centrales obreras. Se enfatizan

²⁰⁵ Se lee en el folleto de difusión de la 3ª clase (mayo de 2011, Material hemerográfico): “...analizaremos los diferentes momentos de consolidación del capital y las distintas formas de concientización de los trabajadores. Acción del poder y reacción del trabajo.” En la 7ª clase, Jorge Beinstein muestra que si las élites “oligarcas” recuperan el poder tras el primer golpe a Perón, se generaliza la politización de la clase media sumada a una fuerte presencia de los sectores populares (junio de 2011, Registro de campo). A la mayor represión del Estado corresponde una radicalización de la izquierda originada de la clase media “peronista”, que es reprimida pero nunca suprimida, abriéndose un proceso de permanente crisis institucional.

las formas de control obrero de la producción, y en especial aquellas propuestas sindicales que trascienden las reivindicaciones gremiales estrictas al trabajador asalariado²⁰⁶.

Podemos percibir también que las personalidades expositoras al evocar ciertos repertorios, en algunos casos desde sus experiencias vividas, reivindican como algo “propio suyo” una historia auténtica como miembros de la clase trabajadora, con sus mitos, imaginarios, cuentos de sacrificios y superaciones. Esa identidad es un filtro para seleccionar qué repertorios traer al debate²⁰⁷.

Asimismo, se observa que, pese a la importancia atribuida al anarquismo de principios del siglo XX, predominan repertorios de cuño peronista. Se evoca reiteradamente aquel imaginario social peronista en el que subyace la capacidad del trabajo en otorgar dignidad.

En la segunda parte del seminario, la evidencia de este habitus contenido en la clase obrera se muestra en la autonomización de los actores sociales, como respuesta al debilitamiento sindical, dentro de aquella “cultura de la protesta” surgida de la espiral de resistencias a las políticas neoliberales, que tratamos anteriormente.

Esta segunda parte presenta el mismo movimiento entre control y resistencia pero ahora enfocado en los tipos específicos de resistencias que resquebraron los mecanismos de disciplinamiento posfordistas. Si el sindicato “clásico” sigue prisionero de la concepción del trabajador fordista (masculino y dotado de derechos), si él sigue ajeno a la magnitud de la reestructuración social toyotista, sin absorber la representación de los desocupados o tercerizados, en la UT-IMPA estos nuevos repertorios se consideran legítimos e importantes modelos de actuación para la clase trabajadora.

La existencia de un espacio para las “Otras formas de organización de los trabajadores” deja implícito el cuestionamiento a la representatividad sindical restringida al trabajador asalariado. Indica la incapacidad de las grandes centrales sindicales en comprender la nueva morfología del trabajo, aunque sin descartarlas o menospreciarlas. También enseña que la inventiva de los trabajadores contra las nuevas formas de control está compuesta por un

²⁰⁶ El Cordobazo (1969) es sin duda la expresión más simbólica del tipo de sindicalismo que se quiere rescatar del pasado. También se estima a las oleadas de ocupaciones de fábricas, a hospitales y medios de comunicación, en junio de 1973.

²⁰⁷ Una intención de fondo es mostrar que la historia de los trabajadores está contenida principalmente en los procesos cotidianos de formación colectiva, de sociabilización paulatina y de organización permanente, más que en los grandes acontecimientos, que si bien son importantes sólo reflejan de modo espasmódico ese proceso de preparación previo. Tal como enseña Quiroga (2003), la vida cotidiana es el espacio y el tiempo donde se manifiestan de modo inmediato las relaciones sociales.

“acervo” de muy variados modelos: las ERTs, las organizaciones piqueteras o las comisiones internas independientes de las centrales obreras. Se quiere evidenciar la manera por la que los trabajadores suplieron este vacío en la representación de sus intereses: fortaleciendo prácticas de organización colectiva de base y de acción directa, sustentada en mayores niveles de horizontalismo y participación. Ese activismo rompe no sólo el monopolio de representación ejercido por los sindicatos, sino que cuestiona también el tipo de “representación” (más o menos directa) que están dispuestos a ofrecer.

Si bien está claro que el activismo por sí sólo no explica la emersión de estos procesos, compone un elemento basilar en la construcción de sus repertorios de acción. El seminario muestra que la organización colectiva para la acción directa produce un empoderamiento refundacional en las trayectorias de los implicados, cuando logran romper lo que sería el “destino manifiesto” de la pauperización impuesta por la nueva morfología del trabajo.

Conclusiones analíticas. Repertorios destacados del *habitus* del movimiento obrero

El seminario pone de relieve que la recuperación de la instancia colectiva aparece como resultante de la implicación política en organizarse en forma diferente al modelo sindical centralizado y jerárquico, gestando una nueva racionalidad que incorpora el factor político y la solidaridad.

Cuando se ponen en primer plano las conductas en juego en la construcción de un “programa” obrero o de un “plan de lucha”, se está haciendo hincapié en aquellas prácticas que rompen el círculo de la reproducción social como disciplinamiento normalizado y abren el proceso de creación y cristalización de prácticas novedosas.

En las dos partes del seminario, vemos que se eligen ciertos repertorios de la clase trabajadora, a destacar y traer al debate sobre las formas organizativas. Se busca propiciar una integración entre disposiciones del pasado y del presente, mediante la combinación entre el rescate histórico de repertorios específicos con el más diversificado panorama de modelos de organización actuales. Se recuperan repertorios como el asambleísmo y la acción directa conjugándolos con el horizontalismo y la articulación de reivindicaciones amplias, a nivel nacional, buscándose aglutinar los diversos reclamos de cada sector de la sociedad.

De los repertorios de acción ofrecidos en la historia del movimiento obrero se privilegian aquellos que sobrepasan las reivindicaciones estrictamente sectoriales del trabajador

asalariado. Se critica las formas de representación circunscriptas a las necesidades de no más que una parte de la sociedad – tal como sugiere el “Método IMPA” que hemos visto.

Ya respecto a los repertorios que se conforman en la actualidad, el programa del seminario trata de hacer representar un amplio abanico de organizaciones existentes. En estos contenidos temáticos se quiere enseñar que, tal como la fragmentación y heterogeneización de la clase trabajadora segmenta y debilita a los tradicionales agentes colectivos – sindicatos, asociaciones y partidos políticos –, la inventiva de los trabajadores también es capaz de responder con formas novedosas y diversas a esta situación.

La variedad de experiencias presentadas quiere informar sobre cómo se conforma un sistema de aptitudes que habilita percibir, sobre cada nuevo contexto, las tonalidades que van asumiendo las nuevas matrices de dominación, en su proceso de formación. Comprender la diversidad organizativa de la clase trabajadora provee un soporte para entender cómo se dan esas transformaciones en la actualidad.

Si los mecanismos de control condensados en la gestión de la resignación componen actualmente el principal dispositivo disciplinario del capital, el seminario destaca que esa situación puede ser redefinida mediante el ejercicio de la organización colectiva. Si el fin del estatuto salarial y el desempleo estructural significan una “desorganización del mundo social”, la apropiación colectiva de cada conflicto es lo que posibilita revertir una situación vivida como la “última oportunidad” de evitar la desafiliación social. De acuerdo con la lógica expuesta en el seminario, a las formas de especialización del control deben corresponder formas de especialización de las resistencias, para que el movimiento obrero sea capaz de contrarrestar las lógicas del capital en sus reactualizaciones.

En contraposición a la permanente recontextualización de las estrategias del capital para impedir que su mano de obra se organice, la clase trabajadora debe especializarse en el desarrollo de sus estrategias formativas, familiarizándose con los instrumentos que componen la (auto)didáctica de la ejercitación de la organización colectiva. Si el capital desarrolla sus formas de anticipación al reclamo, entonces los trabajadores necesitan desarrollar formas de anticiparse a la recontextualización de esos dispositivos inventados para disciplinarlo. Se trata, entonces, de poner de relieve un habitus del movimiento obrero para habilitar formas de previsión sobre qué mediaciones pedagógicas están articulando una readaptación de los instrumentos de control *durante el proceso mismo de su creación*; desde

que subterfugios se trata de inculcar una mentalidad resignada, moldear las voluntades y propiciar la fragmentación para evitar alianzas. A la lógica del *just in time* toyotista debe corresponder entonces una especie de “*just in time* obrero”. La diversidad de formas organizativas que mencionamos compone un instrumento de esta anticipación por demostrar variados procesos de reinención de los modelos de resistencia.

De este modo, se intenta fomentar una estrategia de formación del trabajo que propicie una *instrumentalización de la organización colectiva*. Es decir, promover la construcción colectiva como un instrumento creíble y recurrente, poniendo de relieve los mecanismos de conformación grupal necesarios a la organización, para que cada obrero en su coyuntura comprenda y explore las brechas en el disciplinamiento capitalista.

Para eso, se busca *ofrecer de una manera didáctica un sistema de disposiciones y percepciones* forjado por la clase trabajadora. El objetivo de fondo a que se hace alusión en el desarrollo del seminario se fundamenta en esa intención de *fomentar una estructuración del habitus del movimiento obrero*, rescatando repertorios de acción del pasado para que se combinen en el presente, del modo que indicamos. El camino trazado consiste en, por un lado, organizar los repertorios de acción acumulados en la historia de la clase trabajadora, que trasciendan la representación sindical clásica, aglutinando a diversos sectores sociales. Por el otro, poner en evidencia la complejidad y amplitud de las nuevas formas organizativas que se van gestando, en nuestro caso durante las protestas contra las políticas neoliberales.

El programa educativo de la UT-IMPA, considerado como un todo, nos informa sobre la multilateral composición que se propone estructurar para ese habitus obrero. Desde la mirada del arte, de la salud comunitaria, la aproximación del trabajo intelectual con el manual, son multifacéticas las facultades que se propone articular como expresión de los atributos de ese habitus que se anhela estructurar.

Frente a la inevitabilidad de lo imprevisible se debe fomentar la creatividad, la inventiva, por medio de la reflexión permanente en el dispositivo grupal. La operacionalización del dispositivo grupal como práctica recurrente conforma un instrumento de constante análisis sobre las diferentes opciones a adoptar. A cada nueva forma de disciplinamiento debe corresponder una de “resistencia inventiva” en constante ejercicio.

Así como la recuperación fabril se ha instalado en la caja de herramientas de la clase obrera argentina, el Seminario de Historia del Movimiento Obrero quiere ofrecer una

“enciclopedia” de repertorios de organización colectiva para la acción. Así como el MNER, en su momento (2001-2005), fue para las recuperaciones posteriores una correa de transmisión del saber organizativo acumulado, lo mismo se busca aquí frente a las estrategias de formación del trabajo contenidas en la historia y actualidad del movimiento obrero. En este sentido también se quiere que el conocimiento producido con el Seminario de Historia del Movimiento Obrero sea difundido en otras instancias del campo popular. Si la intención es primero evidenciar un habitus del movimiento obrero, su finalidad es propiciar un “círculo virtuoso” de ascendencia en las formas organizativas de los trabajadores, por el cruce entre un habitus instrumentalizado y el habitus militante del campo popular en desarrollo, y a fomentarse dentro de cada ERT.

3. El Seminario de Derechos Humanos (DD.HH.)

El Seminario de DD.HH. da continuidad cronológica al Seminario de Historia del Movimiento Obrero, totalizando trece clases entre el 15 de septiembre y el 8 de diciembre del 2011. Su realización también se basa en el despliegue de las redes de contacto de los miembros de la UT. Obedece a la misma mecánica del seminario anterior, contando con un expositor diferente en cada clase seguido de los grupos operativos.

El cuerpo docente igualmente abarca un amplio abanico de matrices referentes a los DD.HH., compuesto por profesores universitarios, intelectuales, activistas, referentes de organizaciones sociales que abordan la temática desde el trabajo comunitario en sus territorios de actuación y referentes de centrales sindicales, como la CGT y la CTA.

La propuesta del dispositivo grupal difiere del seminario anterior, priorizando el abordaje de las historias de vida de los participantes. Se pretende ahora que la aproximación a los temas parta de las experiencias personales de cada uno, haciendo emerger lo que experimentan en su cotidiano respecto a los derechos humanos. Se elabora también un “dispositivo de bienvenida”, que consiste en conducir a los estudiantes por las instalaciones de la planta, explicándoles su historia y condición actual.

Análisis del programa del seminario: puja entre derechos declarativos y operativos

Del análisis sobre la intencionalidad propuesta en el programa del seminario se destacan dos objetivos principales: 1) construir una mirada de los DD.HH. desde la perspectiva del trabajo y del trabajador; 2) fomentar una aplicación práctica al contraponer ciertas concepciones sobre los DD.HH. desde la perspectiva anterior.

Con respecto al primer punto, se establece el derecho al *trabajo como el derecho fundamental*. La perspectiva del trabajo se encuentra centralmente en el derecho a tener un trabajo digno y con eso una vida digna, sin el cual todos los demás derechos se ven comprometidos. Se vuelve a rescatar la capacidad del trabajo en otorgar “dignidad” contenida en el “imaginario social peronista” ya mencionado y que marca parte de la identidad de IMPA. En este sentido, desde la perspectiva del trabajo se quiere estipular una medida para observarse el cumplimiento de los derechos del ser humano. Por ejemplo, frente a las formas actuales de precarización del trabajo se puede afirmar que, más allá de la legislación vigente, atravesamos un proceso de retracción antes que de expansión de los derechos humanos²⁰⁸.

Respecto al segundo punto, hay una intención de resignificar la noción de los DD.HH., haciendo el tránsito desde la victimización hacia la participación activa, para fomentar procesos de organización autónomos del Estado y entidades supranacionales.

Deconstruir la actual noción de Derechos Humanos sustentada en la tradición liberal, que plantea la temática desde la posición de víctimas, cuando nos llevan a quebrantar la ineludible autonomía que hay que construir frente al Estado y los organismos internacionales. (Programa del seminario DD.HH., Material hemerográfico).

La concepción sobre los DD.HH. que promueve el seminario se fundamenta en evidenciar la existencia de una *disputa entre los derechos declarativos y los derechos operativos*. La dicotomía está, principalmente, entre los derechos civiles y políticos, por un lado, y los derechos económicos y sociales, por el otro. Sin desconocer avances en la efectivación de los primeros, el enfoque está puesto en los llamados *Derechos Económicos, Sociales y Culturales* (DESC), cuyo cumplimiento se considera más exiguo. En esta perspectiva, la insuficiencia en la operacionalización de derechos declarados no es un infortunio casual. Las

²⁰⁸ El programa evoca el proceso de exclusión de sectores sociales medios, profesionales y trabajadores calificados del acceso a bienes y servicios públicos considerados vitales para la reproducción de su vida, así como también la “vulneración en el trabajo” y las transformaciones laborales con las TIC (Tecnologías de Información y Comunicación) (Programa del seminario DD.HH., Material Hemerográfico, Registro de campo).

características intrínsecas del sistema capitalista imposibilitan el cumplimiento de los derechos humanos ya formalmente declarados. Las desigualdades sociales "...se traducen en la negación *de hecho de los derechos* elementales" (Programa del seminario DD.HH., Material hemerográfico).

Para traer al debate esta oposición entre "declarar/operar" derechos, se propone tomar como punto de partida la experiencia propia de cada participante, teniendo como punto de llegada la puesta en práctica de los conocimientos aprendidos con el curso. El programa comunica la propuesta de construir líneas locales de acción junto con los participantes²⁰⁹.

En un horizonte de más largo plazo, se declara la intencionalidad de fomentar el desarrollo de una "nueva generación de militantes por los derechos humanos", como "promotores comunitarios" en la constante defensa y acceso efectivo a los Derechos Sociales, Económicos y Culturales²¹⁰. En este sentido se declara también la necesidad de comprender a esta "lucha" por los DD.HH. como un movimiento social. Cada activista por los DD.HH. debe entenderse como un "sujeto social", perteneciente a un "movimiento de DD.HH." más amplio y que lo comprende. En suma, la intención es fomentar una nueva generación de militantes dentro de un movimiento social de "lucha" por los DD.HH. que tenga su foco de actuación en el trabajo comunitario de base.

La concepción de los DD.HH. desde una perspectiva del trabajo

El seminario se propone realizar una "relectura en clave social" de los DD.HH. desde una perspectiva del trabajo. La contraposición entre los derechos declarados y los operacionalizados ocupa un lugar central. Se resalta, por ejemplo, la incompatibilidad de la democracia (del "Estado de Derecho") con la pobreza o la explotación del trabajo. Se argumenta que no hay nación soberana si la población no tiene universalizado el derecho a la alimentación.

En esta visión, *la formalización* de los DD.HH. es *menos importante que su operacionalización*. Se pone en segundo plano la importancia de los documentos y

²⁰⁹ La pedagogía propuesta en el abordaje de la temática hace reiteradas alusiones al componente subjetivo de los DD.HH.: "...comprender 'en lo racional y lo sensible', desde 'mi saber hacer', como aplico lo que estoy aprendiendo en este curso." (Programa del seminario de DD.HH., 2013. Material hemerográfico).

²¹⁰ El programa también anuncia la intención de constituir un "Observatorio de los DD.HH." al fin del curso, para el cual se pretende convocar a entidades sindicales, educativas y estatales. Sin embargo, esa iniciativa no se ha llegado a concretar, por razones que abordaremos más adelante.

declaraciones oficiales, como por ejemplo la “Declaración Universal de los Derechos Humanos” de la ONU²¹¹. La historia de los DD.HH. debe considerar aquellos procesos sociales que la forjan, como las reivindicaciones por su concreción, pues las declaraciones formales son apenas un reflejo de esa actuación social.

Antes de declarar derechos se hace necesario verificar su operacionalización en la vida cotidiana de las personas. El trabajo infantil ejemplifica esa contraposición (declarar/operar), si observamos su corriente incidencia en países con abundante legislación contraria²¹². El problema no está en la escasez de derechos estatuidos, sino más bien en su abrumadora abundancia y en la consecuente predominancia de unos sobre otros – los que se operan y los que no²¹³.

Por lo tanto, antes que la formalización de derechos, se prima por verificar su efectividad; y más que en la historia de su desarrollo, se busca enfocar en la actualidad de su operacionalización. La concreción de los derechos se verifica en la cotidianeidad de las personas, que a su vez se desarrollan en los territorios donde viven, siendo así un lugar privilegiado para observar sus grados de efectivación²¹⁴.

Se toma como ejemplo a las pequeñas “torturas” diarias que atraviesa un trabajador en un empleo precario o al utilizar sistemas públicos de transporte insalubres (Grande, 2011, Segunda clase del seminario de historia del movimiento obrero, Registro de campo). Otro

²¹¹ En la 1ª clase del seminario, dictada por Eduardo Murúa y Oswaldo Bayer, el primero afirma: “... ninguna organización de los DD.HH. tendría razón de ser si no denuncia al sistema capitalista, al imperio y sus organizaciones políticas, militares, económicas, como la ONU, la OMC, el FMI y el Banco Mundial”. Bayer pondera que una verdadera democracia se puede encontrar sólo en aquellos espacios que están en manos de los trabajadores, como en IMPA (Apertura del seminario de DD.HH., 15 de septiembre de 2011, Registro de Campo). La *Barricada TV* (2011) realiza la cobertura de esa clase inaugural: “Nuevo desafío de la Universidad de los Trabajadores”, disponible En Línea en: <https://www.youtube.com/watch?v=ly5ngogTVIU>.”

²¹² Como lo demuestra Vanesa Zito Lema en la octava clase (3 de noviembre de 2011). Sobre la educación como forma de disciplinamiento, es llamativa la intervención de una participante en el grupo operativo de esa 8ª clase, comentando la observación de un campesino sobre como los niños cambian al frecuentar las escuelas, haciendo menos lío y perdiendo creatividad (“dejan de pintar paredes y pasan a escribir disciplinadamente”).

²¹³ Por ejemplo, tal como explica Horacio González (5ª clase del seminario, 13 de octubre del 2011), cuando los derechos del “ciudadano” se sobreponen a los del “trabajador” se deja en segundo plano la condición de clase del individuo, homogeneizando a toda la población por el hecho de que todos tienen derechos iguales (el Estado de Derecho). La noción de una “democracia ideal” compuesta por un sistema repleto de derechos, también fragmenta las reivindicaciones sociales – para defender sus intereses, cada sector social prima en expandir solo aquellos derechos que influyen su vida.

²¹⁴ Vemos nuevamente destacado el abordaje de la vida cotidiana en el análisis de las estructuras psicosociales que componen a los individuos. Tal como subraya Quiroga (2003), la experiencia del individuo está condicionada por los modos de satisfacer sus necesidades en el intercambio permanente que establece con el medio social y natural en que vive.

ejemplo que se da es el trabajo esclavo, que se reproduce mediante esquemas de inmigración ilegal a veces involucrando funcionarios que deberían garantizar su extinción²¹⁵. En este desvelamiento de las injusticias sociales se percibe que su existencia obedece a procesos estructurales más complejos, casi intangibles por las disposiciones legales.

Frente a situaciones de incumplimiento legal, se considera menos relevante listar las leyes inobservadas en cada caso, que la comprensión de los procesos sociales que engendran tales situaciones de vulnerabilidad. Así, también los procesos desarrollados para su concreción se priorizan en su consideración, por sobre sus fines alcanzados. Esto porque el proceso organizativo que lleva a la materialización de las reivindicaciones por los derechos es lo que estructura la concepción específica que se tiene sobre ellos y es lo que concretiza la existencia de los mismos.

La percepción societaria sobre qué significan los DD.HH. y cuáles son sus contenidos, se erige de los procesos de reflexión y actuación para efectivizarlos. Por eso están puestos como algo más relevante que el documento formal que los reconoce de modo estatuido. La elaboración misma de las demandas por derechos debe obedecer a un proceso previo de sociabilización que permita ir configurando las percepciones respecto a qué características deben estar contenidas en este derecho demandado. Sin ese proceso colectivo de reflexión, se ve comprometida la elaboración misma de las demandas por derechos.

Esta concepción sobre los derechos, que se pretende operacionalizar, busca desnaturalizar ciertos “modelos culturales” del sentido común que reproducen desigualdades e impiden la efectivización de los Derechos Económicos, Sociales y Culturales (DESC). Coherente con esto, se privilegia la observación de aquellas organizaciones colectivas empeñadas en solucionar sus necesidades sentidas y la perspectiva desde la cual ellas basan sus acciones.

Con todo, no se trata de estudiar al otro, como sufre el pobre o el asalariado, de hacer un análisis teórico sobre la subjetividad del “otro” (el trabajador o el pobre). Se trata de hacer un análisis práctico del proceso de construcción de esa subjetividad en torno a los derechos humanos, que tiene en el trabajo territorial de base una forma de despliegue privilegiada pero

²¹⁵ Gustavo Vera (3ª clase, 29 septiembre de 2011), miembro de la “Asamblea Popular del Parque Avellaneda”, cuenta que inmigrantes bolivianos procuraron a su organización para denunciar un esquema de trabajo esclavo y la complicidad de funcionarios de la embajada boliviana. Curiosamente, cuenta que al formalizar la denuncia, la policía procede a allanar el edificio sede de la organización (con la ascensión presidencial de Evo Morales en Bolivia los sospechosos funcionarios de la embajada fueron reemplazados).

que en parte también está reflejada en nosotros mismos. La observación sobre las insuficiencias respecto al cumplimiento de los DD.HH. debe partir de la experiencia sensible de cada uno. Se trata de examinar, desde nosotros y de la cotidianeidad territorial, cómo se construye lo que entendemos por DD.HH., cómo vivimos su falta y cómo actuamos para suplir su necesidad.

En esa línea, vemos estructurarse una noción de los DD.HH. desde una lógica insertada en los movimientos sociales. Importa menos lo formal que su concreción. El proceso constitutivo del derecho se encuentra en las prácticas sociales. Su constitución depende de los procesos de sociabilidad enfocados en el ejercitamiento de su construcción colectiva.

Si la efectivación de los DD.HH. se verifica en la cotidianeidad del trabajador, luego, tiene en los territorios donde se vive un elemento privilegiado de observación sobre los procesos cotidianos de su realización: el trabajo territorial de base, acciones de cuidado y ayuda mutua, la socialización contenida en la organización colectiva, y la ética de la cultura del trabajo como rescate de la “dignidad”.

Contenidos temáticos que ejemplifican esa concepción de los DD.HH.

En el seminario de DD.HH. se relatan diversas experiencias de procesos territoriales de carácter comunitario. Se quiere evidenciar el trabajo de base, como organización colectiva para la acción comunitaria, como un medio privilegiado hacia la concreción de los DD.HH... O sea, se presentan procesos colectivos de intervención social como una forma de su efectivación en el mundo actual.

Cada punto de los contenidos temáticos tratados está atravesado por esta noción estructurada de DD.HH. como proceso social y construcción colectiva.

- La base territorial en la operacionalización de los DD.HH. se enseña en dos experiencias de trabajo comunitario. Mario Barrios muestra una diversidad de acciones que han transformado al barrio donde se ubica la ERT de la que él es miembro²¹⁶. Diego Abu Arab relata la experiencia del “Frente Popular Darío Santillán” (FPDS): las actividades de su

²¹⁶ Mario Barrios es el principal referente de la “Unión Solidaria de los Trabajadores”. La UST “...reinvierte un tercio de sus retornos en desarrollos comunitarios.” (Ruggeri, 2009, p. 113). Sobre este compromiso de inserción comunitaria, en un video documental producido por el colectivo *Colectivo Documental Semillas* (2011) se puede apreciar el impacto de esos trabajos de acondicionamiento del barrio Villa Dominico realizado por medio del financiamiento propio de su ERT.

Bachillerato Popular y los trabajos de acondicionamiento en barrios carenciados de urbanización, en esquemas de “jornadas de trabajo” similares a los desarrollados por la UT.

- Respecto al acceso a la vivienda se trae la experiencia del “*Movimiento de Ocupantes e Inquilinos*” (MOI), en la que cooperativas autogestionadas construyen sus propias viviendas.
- Sobre la salud se hace hincapié en la salud comunitaria como una forma de actuar sobre la causa y no en el síntoma de la enfermedad: el cuidado permanente es más importante que la medicación casual. La sanidad del cuerpo demanda procesos vinculares igualmente sanos en la interrelación societaria. Así, considerarse “sano” no equivale apenas a la ausencia de la enfermedad. Los síntomas que caracterizan al enfermo son la manifestación final del proceso social de desarrollo de la patología. En esa perspectiva, la falta de placer en el trabajo ya compone un potencial proceso patológico²¹⁷.
- La cuestión de género se centra en el cuestionamiento de los papeles sociales presupuestos por la heteronormatividad. Se enfatiza que la identidad de género es una cuestión cultural, en última instancia determinada por la afectividad del sujeto. Siendo así, al restringirse las opciones afectivas del sujeto, se atenta contra un derecho suyo, por desconsiderar su particular construcción subjetiva o identitaria. Aquí también se contraponen legalidad y legitimidad, en la necesidad de legalizar a lo legítimo (formalizar las experiencias socialmente compartidas)²¹⁸.
- El genocidio y los crímenes de lesa humanidad muestran que la represión institucionalizada tiene como consecuencia el control en el mundo del trabajo, al limitar las formas de expresión del trabajador aún dentro de un supuesto régimen de libre mercado²¹⁹.

Respecto a las limitaciones observadas en la realización del seminario, no se ha logrado confeccionar el material gráfico propuesto para divulgar los contenidos trabajados. Otra observación, proferida en el interior del núcleo fundacional de la UT, se refiere a la amplitud de los temas tratados y la dificultad en visualizarse con nitidez un hilo conductor entre ellos.

²¹⁷ Tema a cargo de Gustavo Moyano, Docente de Cátedra de Derechos Humanos y Salud de la Facultad de Medicina de la UBA (17 de noviembre de 2011).

²¹⁸ Clase dictada el día 27 de octubre de 2011, por Ana María Fernández, psicóloga y docente universitaria.

²¹⁹ A cargo de Alfredo Grande y Ricardo Peidró, Secretario Adjunto de la CTA y Secretario General de la Asociación de Agentes de Propaganda Médica (AAPM), el "Sindicato de los Visitadores Médicos" (10 de Noviembre de 2011).

4. El Seminario de Economía Humana (SEH)

El “Seminario de Economía Humana” (SEH) funciona en 2012 como un seminario “libre” y en 2013 como una Materia Transversal de los Profesorados²²⁰. Adopta la “mecánica pichoneana” del dispositivo grupal, pero cuenta con un docente fijo, Daniel Baigorria, quien organiza el programa del SEH a partir de su experiencia previa en la UPMPM. Sus contenidos básicos están divididos en ocho unidades, y se propone agregar otros durante el curso, para contextualizar los debates de acuerdo con los temas del momento. La evaluación se resume en la exposición grupal de una disertación sobre las alternativas posibles a la economía actual, articulando los contenidos con las experiencias personales de los participantes. Asimismo, presenta una bibliografía base previamente ofrecida a los participantes del curso²²¹. Como demanda interna puesta en las reuniones de organización del seminario, se agrega la temática de las sociedades “pre-capitalistas”, mostrando como el capitalismo es relativamente reciente en la historia de la humanidad frente a otras formas de producción, subrayándose el estado de abundancia – y no de escasez – en la organización productiva de esas sociedades (Clastres, 1985; Sahlins, 1974).

Observándose el desarrollo de los contenidos del curso, vemos que su propuesta tiene como hilo conductor enseñar la economía como una *ciencia social pasible de ser comprendida por todos*. Considerada como ciencia exacta, se argumenta, la economía aparece como un asunto restringido a los especialistas. Esos expertos reproducen un lenguaje deliberadamente complicado para dificultar el control público sobre los asuntos económicos, al tiempo que postulan ciertas “verdades” incuestionables como se fueran una mera aplicación de preceptos técnicos, sin ningún interés político. Por ejemplo, la necesidad constante de crecimiento económico o de alcanzar un “superávit” en las cuentas estatales. La “parte matemática” de la economía se encuentra condicionada por las ideas que orientan previamente su utilización.

²²⁰ En 2012 cuenta con veinte participantes permanentes. En el 2013 cuenta con la participación de 17 alumnos del Profesorado y otros 7 que no lo son, pues en esa oportunidad se propuso que el SEH también funcionara como la materia de apertura de una Tecnicatura en Economía Social.

²²¹ La oferta bibliográfica también compone un elemento de la propuesta del seminario. Se critica la elección de bibliografía para inducir la compra de libros. Además, se afirma que en la enseñanza de economía no se trata de elegir una buena o mala bibliografía, pues como todas se presentan como “neutrales” pueden servir como punto de partida para la “politización” de los temas económicos ya que la enseñanza misma debe estar fundada en la realidad actual problematizada.

La dinámica de exposición de los Contenidos Temáticos

La exposición de los contenidos empieza con las nociones corrientes atribuidas al dinero hasta llegar a la operación bancaria y la especulación financiera, pasando por las cuentas nacionales y la historia del pensamiento económico. Así, la dinámica del curso parte de un elemento simple para, en su desarrollo, llegar a los más complejos²²².

Se cuestiona la introducción de los temas económicos a partir de una presentación global sobre lo que sería el “objeto” de la ciencia económica, a saber, la utilización racional de recursos escasos para satisfacer las necesidades humanas. Pero, actualmente ya no se trata más, se argumenta, de entender “cómo la sociedad se organiza para vivir”, ya que la mayoría de las personas se organizan a diario para “sobrevivir”, incluyéndose a una parte de los asalariados con contrato reglamentado. Asimismo, la finitud de los recursos existentes deja de ser considerada, cuando el objetivo económico es crecer *ad infinitum* y los “agentes económicos” tratan frenéticamente de aumentar la producción y el consumo.

También se propone desarticular ciertos sentidos comunes. Respecto al dinero, se critica la percepción corriente por la que un aumento del ingreso familiar deriva en un directo y proporcional aumento del consumo. Al presentar la noción del *dinero como deuda*, se pone de relieve que tal aumento del ingreso conlleva al endeudamiento: cuanto más uno tiene dinero más deudas contrae. En términos macroeconómicos, el crecimiento como finalidad en sí mismo, refuerza esa lógica del endeudamiento constante, pues el interés compuesto de los préstamos, contraídos para aumentar la producción, crece en proporción *geométrica*, mientras las formas de ingreso (las ganancias, el salario o la renta inmobiliaria) pueden aumentar únicamente de modo *aritmético*. El endeudamiento del Estado, de las empresas y de las familias provoca que toda la población termine trabajando y gastando en función del mantenimiento de las deudas. Como el deudor depende de las decisiones políticas del acreedor, las voluntades del mercado se sobreponen a las decisiones de los gobiernos, violando la soberanía nacional. La bancarización de toda la sociedad por el endeudamiento engendra una espiral inflacionaria, y crea condiciones para que los bancos forjen una

²²² Aunque esa semejanza no se anuncie en el seminario, interpreto (Ramalho, 2012b, p. 24 a 43) que Marx lo plantea de modo similar: el desarrollo del análisis económico debe ir desde la categoría más simple y general hacia la más compleja y específica. De este modo, explica el capitalismo partiendo de la mercancía común y corriente, para llegar en el fetiche del dinero y la tasa de beneficio.

abrumadora cantidad de dinero ficticio, desequilibrando a los mercados de todo el mundo. La perversidad del sistema, se argumenta, encuentra su clímax en la dimensión que asume la especulación financiera²²³.

Otro sentido común que se trata de desarticular se refiere a las cuentas nacionales. El aumento del Producto Bruto Interno (PBI) evalúa la “performance” de cada gobierno, con lo que él asume una importancia desmesurada e irreflexiva, casi que “metafísica”, como se lo menciona en el seminario²²⁴. Enredado en esa lógica, para sostener al Estado nacional, la administración pública toma como base de cálculo la contraposición entre los “recursos” y los “gastos” existentes. Así, los impuestos se computan como un medio para aumentar los recursos, mientras la salud y la educación son gastos a evitar.

Con respecto a las escuelas clásicas del pensamiento económico se quiere demostrar que su estudio no tiene una importancia “en sí misma”. Por un lado, es necesario contextualizar históricamente el surgimiento de cada escuela y los propósitos que persiguen en su época. Por el otro, se debe examinar las matrices de pensamiento que se están rescatando de cada escuela clásica en la actualidad, pues, los debates sobre los temas económicos puestos en cada coyuntura política traen implícitos rasgos de una u otra escuela clásica, los cuales se debe poner en evidencia. Es decir, los elementos que uno u otro sector social rescatan de las escuelas clásicas en cada coyuntura, para defender la adopción de cierta medida económica, permite entrever los intereses que cada cual está defendiendo en ese contexto²²⁵.

La economía política aparece así como el rumbo para entender la política económica de cada momento: las matrices de pensamiento que se rescatan de las escuelas económicas en el presente esclarecen sobre qué se propone implementar y quién piensa desde esas matrices. Entender esta construcción nos indica la lógica de pensamiento que orienta a un gobierno o sectores de la clase dominante. Las elites agrarias y ganaderas rescatan matrices

²²³ El Estado, preso al mercado especulativo, salva al sector que presta y no al que paga la deuda; salva al sector que entra con dinero ficticio en detrimento del sector que entra con bienes reales. El pueblo subvenciona al Estado que a su vez subvenciona a empresas de capital transnacional.

²²⁴ Si bien el PBI mide el “valor” agregado de un año respecto al anterior, ignora a los daños ambientales y accidentes derivados del consumo (muertes y traumas en el tránsito, por ejemplo).

²²⁵ Por ejemplo, asumir como objetivo exportar más que importar, remonta a la escuela de Ricardo, basada en el balance positivo del comercio internacional. En las élites agrarias argentinas persiste la concepción de que la riqueza deriva de la tierra, vinculada a su vez con la exportación (fisiocracia y mercantilismo). A su vez, los gobiernos “progresistas” del cono sur (como Lula, Chávez y Kirchner) rescatan ciertos rasgos del keynesianismo en sus políticas económicas. O inclusive en el sentido común, al concebir que “ser rico es tener plata” nos muestra una reminiscencia del pensamiento Mercantilista.

mercantilistas y fisiócratas, mientras la burguesía industrial se muestra maltusiana y neoliberal.

El análisis sobre qué rasgos de la económica política se están recuperando en cada coyuntura, nos muestra las características y alcance de la política económica en boga. Así, se trata de estudiar la economía política para comprender la política económica. Dentro de esta lógica, los movimientos sociales también deben ser capaces de elaborar su pensamiento económico, haciendo uso del rescate puntual de elementos de la economía clásica, como parte componente de una propuesta de política económica para el país. Como la economía es inseparable de la política, para comprender los desafíos de cada coyuntura se debe adoptar una perspectiva multidisciplinaria, social, económica y política. Se propone conformar una economía política de los movimientos sociales, como base de su alternativa económica, articulándose algunos elementos de la administración capitalista, las formas de resistencia del socialismo y los fundamentos comunitarios de las economías originarias²²⁶.

Se plantea la inviabilidad de un cambio social si estamos enredados en esas ideas, por ejemplo, de que es siempre es mejor exportar que importar, que la cantidad de la producción debe primar sobre la calidad de su distribución, o que el precio es igual al valor y el valor es el dólar. La solución también pasa por desnaturalizar ciertas concepciones del sentido común, como la necesidad de “honrar la deuda”, imponiendo el pago de la deuda externa por sobre otras necesidades sociales²²⁷.

Tras el término de las clases en 2012, surge el deseo de algunos participantes en seguir reuniéndose, a partir de lo que se conforma el “grupo de economía” de la UT-IMPA, como se lo llama en el núcleo fundacional de la UT. Este grupo incide en su programa educativo organizando seminarios y talleres, cuya realización busca vincularse con las necesidades también de IMPA y del MNER. Asume como tarea inicial confeccionar materiales con los contenidos temáticos del seminario. De acuerdo con una demanda emanada de la “fábrica”, direcciona sus esfuerzos a la preparación de una Tecnicatura en Economía “no-capitalista”.

²²⁶ Las ERT se presentan como un ejemplo de economía alternativa, aunque no escapan de insertarse en el mercado. Sin acceso al crédito bancario y contando solamente con su fuerza de trabajo, los trabajadores muestran que es posible sostener la producción sin enredarse en la lógica bancaria.

²²⁷ Por ejemplo, se afirma que durante la crisis argentina desatada en 2001, el Estado dejó de pagar sus deudas, simplemente estirando los plazos (lo que aceptó el imperialismo debido a la convulsión social). Esto inyectó oxígeno en el sistema productivo y comercial. “Apareció” el dinero para pagar las cosas.

Al involucrarse en el apoyo a empresas en proceso de recuperación, emerge la idea de crear un Centro de Asesoramiento para las ERTs²²⁸.

5. Los Profesorados

Cuatro Profesorados, en Biología, Matemática, Historia y Lengua y Literatura, tienen inicio el 15 de abril de 2013 y funcionan hasta la actualidad. Constituyen una respuesta efectiva a la necesidad de crear un curso permanente, en ese caso a nivel terciario. Para el inicio de este curso de larga duración, los trabajadores de IMPA financian la construcción de nuevas aulas, que fue la intervención física más importante en el espacio destinado a la UT en la planta, durante el trabajo de campo etnográfico²²⁹.

Su realización cuenta principalmente con la participación del Bachillerato Popular de IMPA. La experiencia previa del BP-IMPA es el principal recurso (la “carta fuerte”, se dice) para materializar los Profesorados, considerándose los repertorios acumulados en su trayectoria de constitución, y un cuerpo docente de aproximadamente cuarenta profesores/as, del cual una parte se dedica al Profesorado (Reunión de los docentes del Profesorado, 10 de agosto de 2013, Registro de campo). Asimismo, con la articulación entre las experiencias del BP y de la UT, se anhela operar un “salto de calidad” en la consolidación de la UT-IMPA (Zito Lema, 2013).

El BP-IMPA utiliza su capital simbólico y social (reputación e influencia dentro del universo de los BPs argentinos) para promocionar los Profesorados y convocar a otros docentes externos a IMPA. La experiencia acumulada por el BP de IMPA en la validación legal de sus títulos y docentes, tal como en la obtención de subsidios estatales, le confiere la

²²⁸ Con este grupo he participado en el intento de reorganización del MNER y de reuniones en diversas ERTs (2012 y 2013). Nos aproximamos a procesos de recuperación como el de “Master Cheese”, de “Mini-Toast” y del conflicto en la gráfica “MOM”. La propuesta de producir materiales audiovisuales con los contenidos de las clases, unifica a este grupo en un primer momento, pero luego se dispersa. Sistematizo parte de estos contenidos en una publicación sobre el “paradigma empresarial” implícito en los manuales de economía y la propuesta de una economía-política desde la *perspectiva del trabajo* (Ramalho, 2012c). Están disponibles *En Línea* los audios de las clases del 2012 y los videos producidos con los contenidos de algunas clases del curso de 2013 (UT-IMPA, 2012a, 2013a).

²²⁹ Hasta el término del trabajo de campo las obras todavía no habían concluido y algunas clases tienen lugar en el espacio del BP (3° piso de la planta) (Reunión conjunta UT-BP, 8 de agosto de 2011, Registro de campo).

destreza para organizar el programa de los profesorados de acuerdo con las exigencias oficiales para su formalización.

Respecto a la estrategia para su formalización vuelve a emerger la oposición entre legalidad y legitimidad, definiéndose empezar las clases aun sin el reconocimiento oficial. La estrategia es adquirir legitimidad social con la constancia del curso y, de acuerdo con el desarrollo del grupo de participantes, presionar al gobierno por su titularización – sigue así el mismo método con el que el BP ha logrado su validación frente al Estado.

Respecto a la definición del público destinatario, los Profesorados están abiertos a cualquier persona con educación secundaria completa. Pero la intención principal es ofrecer una continuidad de estudios para los egresados de los propios bachilleratos populares, propiciándoles una salida laboral como docentes al término de sus estudios. En el folleto de difusión de los Profesorados (abril de 2013. Folleto. Material hemerográfico), confeccionado por el BP, su objetivo enunciado es el siguiente: “Formar profesores en el pensamiento crítico, en la educación popular y en el compromiso pedagógico vinculado al cambio social.” Su propuesta pedagógica también hace mención a una “perspectiva crítica latinoamericana” y la preocupación en ofrecer una “sólida formación epistemológica”.

De las observaciones sobre las reuniones de organización de los Profesorados que se realizan entre miembros del BP y de la UT (de las cuales se guarda registro entre marzo de 2012 a diciembre del 2013), vemos que se anhela situar a su proyecto pedagógico entre el profesorado universitario y el terciario²³⁰. Respecto a la carga horaria se define flexibilizarla para que no sean aplastantes y sí adaptables a la realidad y necesidades de los participantes. De este modo, los estudiantes definen en qué materias inscribirse, sabiendo que las materias básicas se ofrecen en cada año junto al ingreso de un nuevo contingente de estudiantes²³¹. Sobre la forma de evaluación no se quiere que tenga un efecto disciplinador, habiendo cierta apertura para definiciones internas a cada materia. Se vislumbra también la posibilidad de crear momentos en que los estudiantes dicten clases como forma de evaluación o un espacio

²³⁰ El BP considera al profesorado universitario como “muy enciclopédico” y el terciario como “muy didacticista”, frente a lo que quiere articular una “simbiosis” entre ambos tomando como eje a las Pedagogías Críticas y la Educación Popular (EP). Aun así los miembros del BP expresan cierta incertidumbre sobre la forma de enseñar desde la EP a materias como química, matemática o biología (Reunión de los docentes del Profesorado, 10 de agosto de 2013, Registro de campo).

²³¹ “... algún día toda universidad funcionará así” [considerándose la condición del estudiante y con una dinámica flexible], lo menciona Zito Lema al escuchar la propuesta del BP (Reunión Conjunta UT-BP, 8 de agosto de 2013).

para que cada uno “defienda su nota”, un tipo de evaluación en que el estudiante argumenta frente a un conjunto de docentes sobre sus méritos y presenta autocríticas.

Los miembros del núcleo fundacional de la UT tienen como principal tarea organizar las “Materias Transversales” a los cuatro Profesorados, en los moldes de los seminarios que hemos visto. Así se definen las Materias Transversales a cargo de la UT:

- Los grupos y los equipos en el mundo del trabajo.
- Economía social
- Historia del movimiento obrero
- Derechos Humanos desde la perspectiva del trabajador.

Respecto a las dificultades encontradas, vemos que el mantenimiento de la constancia en la asistencia de los estudiantes es una preocupación en este primer momento, ya que el ciclo lectivo inicia sin titulación oficial garantizada²³².

Por lo tanto, la creación de los Profesorados se encara como un salto cualitativo en el desarrollo de la UT al poner en práctica la oferta de un curso de larga duración. Asimismo, ofrece una posibilidad de continuidad de estudios para los egresados de los bachilleratos populares y, luego, una opción laboral como profesores cuando se obtenga el reconocimiento estatal, lo que se anhela alcanzar después de iniciadas las cursadas. La creación de los Profesorados, de ese modo, es un paso para conformar en IMPA una estrategia de formación que contenga todos los niveles educativos: la primaria y secundaria para adultos en el BP, el nivel terciario en los Profesorados y el nivel superior en las carreras universitarias de la UT.

6. Otros Talleres, Seminarios y Cátedras

El Taller de Periodismo.

Entre mayo y junio de 2013 se realiza el “Taller de Práctica Periodística”, que tiene como lema “*Recuperar el oficio. Recuperar la palabra*”²³³. Dictado por Daniel Baigorria, sus diez

²³² El Profesorado de Historia empieza con cincuenta inscriptos de los cuales apenas veinticinco llegan al fin del primer cuatrimestre con condiciones de aprobar al menos una materia. En el segundo cuatrimestre se abren nuevas inscripciones sumándose con eso a diez estudiantes en el Profesorado de Historia, veinticinco al de Lengua y Literatura y tres nuevos al de Biología. El de Matemática cuenta con cerca de veinte inscriptos, apareciendo la necesidad de un taller de refuerzo en álgebra para viabilizar la apertura del curso de Álgebra II.

²³³ Este lema quiere hacer referencia a la exigua experiencia práctica que ofrecen las carreras de periodismo de las universidades nacionales en general.

encuentros cuentan con veintitrés asistentes, incluso algunos profesionales de formación en periodismo. El contenido temático tiene como propósito habilitar a sus participantes en la escritura de cinco tipos de textos periodísticos: la descripción, la narrativa, la entrevista, la nota de prensa y la crónica. Tras la explicación del objetivo de un tipo de texto los participantes asumen como tarea escribir una nota ficticia sobre una temática puesta, para posterior lectura y comentario grupal en clase. A partir de la decisión colectiva en elaborar un trabajo práctico se organiza un evento sobre el que los participantes deben escribir una “gacetilla” para invitar a los medios de comunicación y luego una nota periodística describiéndolo²³⁴.

Al taller lo organiza el “grupo de economía” y también tiene como intención empezar la composición de un equipo audiovisual para la UT, a articularse con la creación de una carrera de periodismo. Asimismo, propone ocuparse de temas organizacionales de IMPA para fomentar la comunicación entre sus organizaciones internas y fortalecer el equipo de Prensa y Difusión del MNER²³⁵.

Con el soporte de la *Radio Semilla* (ubicada en IMPA) sus participantes producen dos programas radiales, uno sobre prevención y salud y otro sobre economía solidaria²³⁶. También a partir de las articulaciones logradas con la realización del taller, y buscando confeccionar materiales sobre los seminarios de la UT, el “Colectivo Documental Semillas” (CDS) realiza un “*Taller de Realización Audiovisual*” en el segundo cuatrimestre de 2013, que tiene el objetivo de enseñar cómo construir un producto audiovisual como herramienta documental. A partir de ese Taller se producen los vídeos sobre las clases del SEH²³⁷.

El Seminario “El futuro en clave latinoamericana”

²³⁴ Se realiza una “charla” sobre el tema de las protestas en Brasil, en la que hablo sobre las “movilizaciones de junio” del 2013 (UT-IMPA, 2013b). En el Anexo III podemos ver la pieza publicitaria (“afiche”) de difusión. La cobertura de prensa de Barricada TV (2013c), también se encuentra disponible *En Línea*.

²³⁵ Así está enunciado en la pieza publicitaria del taller: “A partir de este Taller se realizarán las actividades periodísticas de la Universidad y su extensión a todas las actividades en la planta fabril de IMPA, tales como actividades de prensa y difusión, Radio, TV, revistas, internet, docencia, etc., visto que además estamos proyectando la Carrera Comunicación Periodística (UT-IMPA, 2013c).

²³⁶ El primero lo realiza Adriana, participante del Taller de Periodismo de la UT y el segundo por el autor de la Tesis y Mariano Calabrese, intitulado “Ecos de la Economía Solidaria” (Radio Semilla, 2013).

²³⁷ Los documentales del CDS abordan temas como los daños socioambientales causados por la “megaminería” y por el uso de transgénicos, así como se muestran logros de diversas organizaciones sociales de la Argentina, de Brasil y de Cuba (ColectivoColectivo Documental Semillas, 2011, 2014, 2015).

El seminario intitulado “El futuro en clave latinoamericana” funciona de septiembre a octubre de 2012 y tiene como objetivo debatir temas referentes a las particularidades de las coyunturas políticas en los países de la América Latina²³⁸. Cada encuentro se enfoca en un país específico de la región. Para eso, se invita a un expositor nativo en cada oportunidad. Como ejemplo de los temas tratados, en el encuentro sobre Chile, Gino Straforini, de la Secretaria Internacional del Movimiento de Izquierda Revolucionaria (MIR), rescata la educación socialista del gobierno de Salvador Allende y debate las actuales protestas estudiantiles en defensa de la educación pública. En el encuentro sobre Colombia, un miembro del movimiento “Marcha Patriótica” discute una solución política para el conflicto armado y social en ese país. Sobre Paraguay se aborda la reciente destitución de su Presidente como una “deuda” de la democracia paraguaya. Sobre Brasil elaboro una exposición intitulada “la prosperidad lulista y el mundial como modelo de despojo” a partir del acompañamiento de los trabajos desarrollados por el “COPAC–BH” (Comité popular de los dañados por el mundial, de la ciudad de Belo Horizonte).

Las “Cátedras” realizadas por organizaciones sociales externas a IMPA

Además de los Seminarios realizados por los miembros de la UT, dos cursos – denominados en general como “Cátedras” –, se realizan en 2011 por otras organizaciones populares en forma autónoma y a partir de sus propios medios y recursos²³⁹. Se tratan del “Taller de Educación Popular” y de la “Cátedra Che Guevara”. En ambos casos, los referentes de la UT se limitan a indicar la necesidad de atravesar sus contenidos por aquella perspectiva del trabajo que mencionamos anteriormente.

El colectivo “Pañuelos en Rebeldía” realiza semanalmente en el segundo cuatrimestre de 2011 el “*Taller de Educación Popular: Ni calco ni copia*”, que tiene como su principal referente a Claudia Korol. Cuenta con un promedio de público de veinte personas, compuesto principalmente por activistas feministas y de la educación popular²⁴⁰.

²³⁸ Coordinado por Vicente Zito Lema, Carlos Aznarez, Roberto Perdí y Jorge Lewinger, con el apoyo del “Centro Cultural La Puerta”, la “Asamblea del Pueblo de San Telmo” y las “Cátedras Bolivarianas”.

²³⁹ Así, en el lenguaje cotidiano se establece una diferencia entre los “seminarios”, organizados por la UT, y las “cátedras” organizadas por esos colectivos, con las implicaciones que veremos en seguida.

²⁴⁰ Podemos apreciar las temáticas de interés de esa organización en sus numerosas publicaciones, entre las que destacamos: 1) las pedagogías críticas (Korol, 2012); 2) la pedagogía feminista (Korol, 2007); 3) la “criminalización de la protesta”, en un notable estudio cuantitativo sobre su ascendente incidencia en la Argentina (Korol, 2009); y 4) la “internacionalización de los territorios”, en un compendio de dos volúmenes

La metodología adoptada parte de los principios enarbolados por Paulo Freire (2005), con lo que el proceso pedagógico se inicia con la discusión entre todos los participantes sobre los contenidos programáticos a ser desarrollados. Entre las muy variadas “sugerencias de temas” presentadas para este debate destacamos, de acuerdo con los fines de la Tesis:

- Educación universitaria como diferente a la educación popular
- La lógica del capitalismo se mete en los movimientos sociales (individualismo). El colonialismo y el patriarcado los encontramos hacia adentro de los movimientos sociales
- Pactos de impunidad en muchas sociedades. Daños en la subjetividad. Subjetividad atravesada por la cultura de la impunidad. Las sociedades atravesadas por el terror; Genocidio como disciplinamiento societario. (Programa del Taller de Educación Popular, 17 de junio de 2011. Comunicación por lista de correo electrónico).

Los debates que se desarrollan en esos encuentros atraviesan a una amplia gama de temas que son comúnmente tratados por las organizaciones populares y movimientos sociales actuantes en ese momento en la Argentina. De hecho, presentan una especie de panorama general de las matrices que pautan la existencia de diversas corrientes de esos movimientos sociales. Se enuncian como sus líneas centrales la crítica al capitalismo, al colonialismo y al patriarcalismo. Se percibe sobre todo un sesgo feminista, descolonial e indigenista, notablemente zapastista. Son abordados los repertorios de los pueblos originarios ligados a una lógica comunitaria y territorial²⁴¹.

La “*Cátedra Che Guevara*” funciona del 24 de mayo al 13 de diciembre de 2011 y la organiza el “Colectivo Amauta de Buenos Aires”, con el docente Néstor Kohan como su principal referente. La cátedra se propone abrir debates desde temas coyunturales con vistas a la formación política más general de los participantes²⁴².

El curso está enfocado en explicitar el pensamiento económico de Ernesto Guevara, a quien se atribuye la elaboración de una teoría propia sobre el desarrollo capitalista latinoamericano, que también se declara como pionera en diversos aspectos ya que anticipa ciertos elementos de la llamada “teoría de la dependencia”. Así, el curso quiere subrayar su

que muestran la injerencia de las empresas trasnacionales en el país y los movimientos sociales que resisten a sus actividades consideradas depredadoras (Korol, 2010; Korol y Bignami, 2008).

²⁴¹ Además de un estrecho lazo con la “Red argentina de solidaridad con Chiapas”, se hace referencia, entre otros, a Raul Zibechi en sus estudios sobre como el “ayllu” andino, que contiene una lógica que obstaculiza la dominación a partir de sus mecanismos internos que propician “dispersar el poder” (Zibechi, 2006, p. 178).

²⁴² Los contenidos temáticos están accesibles en una “guía de estudios” (Kohan y Korol, 2003), elaborada para un curso de “formación política” en la Universidad de Madres de Plaza de Mayo.

teoría económica por sobre la comprensión de Guevara como un “héroe guerrillero”, al entender que su pensamiento político económico tiene más relevancia actualmente que su propuesta de acción armada. Se menciona también que él es favorable a todos los tipos de organización social, concepción que converge con la intención de la UT en estar compuesta por diversas matrices de pensamiento del campo popular (Cátedra Che Guevara, Clase dictada por Maximiliano Riesnik y Nestor Kohan, 8 de octubre de 2011, en ocasión de cumplirse 45 años de fallecimiento de E. Guevara). La cátedra también recibe a invitados, por ejemplo una delegación de Venezuela (21 de junio de 2011) que debate el tema “¿Es factible hoy en Venezuela el Sistema Presupuestario de Financiamiento (SPF) propuesto por Che Guevara?”²⁴³.

La participación en el curso cuenta con cerca de veinte asistentes permanentes, pero se expande para más de un centenar cuando las clases se convierten en actos, entre los que destacamos: la clase de apertura con Atilio Borón; el aniversario de los 45 años de la “caída” del Che; y el Acto a la memoria de Santillán y Kosteki, contando con el apoyo del “Frente Popular Darío Santillán” (FPDS) y la presencia de Alberto Santillán, padre de Darío²⁴⁴. En ocasión del homenaje por el fallecimiento del líder guerrillero colombiano de las FARC, Alfonso Cano, podemos apreciar al capital social derivado de esta Cátedra²⁴⁵.

7. Propuestas inconclusas

La Tecnicatura en Economía Social y Solidaria (ESS)

Un curso permanente que se ambiciona crear es la “Tecnicatura en Economía Social y Solidaria”. Se pretende iniciarla simultáneamente a los Profesorados, para así componer otro salto cualitativo anhelado en el desarrollo de la UT. Esta propuesta surge de una demanda

²⁴³ He publicado un estudio sobre el SPF del Che aplicado a la realidad de las ERTs, a partir de los contenidos de ese curso y de los materiales traídos por R. Perdía de una “Universidad de los Trabajadores” venezolana (Ramalho, 2013d).

²⁴⁴ Una emotiva ceremonia realizada en el día de la bandera (21/6), en la que se lanzó el libro “La pasión de un piquetero” de Vicente Zito Lema (Cátedra Che Guevara, Registro de campo).

²⁴⁵ Las siguientes agrupaciones convocan al “Homenaje del pueblo argentino al comandante Alfonso Cano”: Grupo de “Cine Insurgente”, “Mascaro” Cine americano, periódico “Resumen Latinoamericano”, Movimiento “Brazo Libertario” (MBL), Movimiento “Teresa Rodríguez”, “Movimiento Patriótico Revolucionario” (MPR/“Quebracho”), “Movimiento Continental Bolivariano” (MCB de Argentina). (Colectivo Amauta de Bs.As., 2011, Folleto de difusión, material hemerográfico).

directamente emanada desde IMPA y otras ERTs por capacitaciones en oficios específicos, gestión, organización empresarial y comercialización²⁴⁶.

En una entrevista, Eduardo Murúa (citado en Hernández, 2013) reconoce la novedad de la propuesta y la incertidumbre que conlleva: “El 16 de enero [de 2012] tenemos una reunión para definir una nueva carrera que es atípica pero tiene que ver con las nuevas formas de económica popular y social, en la preparación de compañeros para la gestión de estas nuevas empresas sociales.”(p. 51).

Pese a que sea esa una necesidad nítidamente sentida, salta a la vista la dificultad para formularla con exactitud, en enunciar con precisión lo que se quiere respecto a la organización de la enseñanza sobre los métodos de gestión y administración de unidades productivas cooperativas, en toda su peculiaridad²⁴⁷.

En la búsqueda por delimitar la propuesta del curso, se percibe una cristalizada crítica a la concepción de la ESS como una “economía para los pobres” (Reunión sobre la Tecnicatura en ESS, 19 de diciembre de 2011, Registro de campo). Se critican políticas de gobierno que promocionan el empleo con la creación de cooperativas que no se sostienen sin el permanente subsidio público. Al ejecutar funciones designadas por el Estado y recibir por eso un ingreso previamente establecido, se argumenta que estas cooperativas realizan una especie de “simulacro” de trabajo, engendrándose una “ilusión de empleo” como forma de “contención social”²⁴⁸.

Sin embargo, la opción por la economía “social” o “solidaria” deviene de la lógica del discurso político que fundamenta al proyecto pedagógico de la UT, por el que la formación debe estar dirigida al “conjunto del pueblo”, antes que restringida al universo de las ERTs. Al mismo tiempo, se considera que un título para “gestión de empresas sociales” tiene un

²⁴⁶ Síntesis realizada a partir de las observaciones registradas durante el trabajo de campo. Para organizar la Tecnicatura se realizan una serie de reuniones (de noviembre de 2011 a diciembre de 2013), en forma inconstante en su periodicidad y presencia de sus miembros. En un principio la propuesta de una “carrera en economía no capitalista” cuenta con la presencia de referentes de IMPA y del BP. Para inicios de 2012 sus tareas se resumen al “grupo de economía” de la UT.

²⁴⁷ Murúa me ha confesado en diversas ocasiones tener dificultad en delimitar qué contenidos debe tener el curso, aunque entiende que es necesario formar un cuerpo técnico para apoyar los procesos colectivos de producción: “¿Qué queremos cuando vamos a estudiar? Para el profesorado es simple: formar profesores. ¿Qué nos interesa sobre la economía? Formar cuadros capacitados para actuar en el área de los movimientos sociales.” (Murúa, Reunión sobre la Tecnicatura en ESS, 1 de diciembre de 2011, Registro de campo).

²⁴⁸ Se hace mención al “Programa Ingreso Social con Trabajo – Argentina Trabaja” (PRIST-AT), de 2009, una política que genera puestos de trabajo conformados directamente desde el Estado por medio de cooperativas (Arcidiácono, Kalpschtrej y Bermúdez, 2014; Ministerio de Desarrollo Social, 2013).

público convocante limitado o puede pasar una impresión equivocada sobre la propuesta del curso. Se quiere también formar un cuerpo técnico de apoyo a los nuevos procesos de recuperación. En consecuencia, se busca que la idea del curso sea convocante, que su propuesta sea seductora, para garantizar asistencias²⁴⁹.

Un objetivo destacado, con respecto a las finalidades perseguidas por una capacitación dirigida a las ERTs, consiste en dar tratamiento a la discrepancia entre la lógica asamblearia en el interior de la cooperativa y la lógica capitalista del mercado “exterior” (dificultades con proveedores, clientes y la falta de crédito). Además, se mencionan otras contradicciones que pueden derivar de esta tensión, por ejemplo, la incorporación de nuevos trabajadores en condiciones desiguales frente a los fundadores²⁵⁰.

Otro objetivo es superar aquél “estado de urgencias” en el que están inmersas la mayoría de las ERTs. También aparece la necesidad de difundir las varias experiencias exitosas para fomentar la confianza en la posibilidad de la recuperación: “Las organizaciones están para adentro, hay que ir para afuera, ver como es el sistema capitalista. [...] también hay que mostrar que se puede” (Murúa, Reunión sobre la Tecnicatura en ESS, 19 de abril de 2012).

La dificultad por delimitar los contenidos temáticos deseables del curso, direcciona el debate sobre cuáles serían las diferencias entre la gestión de una ERT y la gestión de una empresa privada. En ese caso, los referentes de IMPA muestran alguna dificultad de apreciar en qué se diferencia la gestión cotidiana de una ERT de las empresas capitalistas. “¿Qué tiene de diferente la gestión de empresas recuperadas de una empresa capitalista? [...] [la] ‘recuperada’ también funciona de forma muy similar a la capitalista. [...] La economía es una sola; lo que hay hoy es un ‘casino’ y no economía capitalista.”²⁵¹ (Murúa, Reunión sobre la Tecnicatura en ESS, 9 de abril de 2013, Registro de campo).

²⁴⁹ Pero Murúa no considera factible esperar que los obreros compongan el cuerpo de estudiantes del curso: los trabajadores de ERTs, dice, se encuentran sobrecargados o no tienen voluntad; ya los asalariados no ven la necesidad. Como estrategias para garantizar asistencias se plantea construir un perfil de los egresados de los BPs o comprometer a diez organizaciones para que envíen al seminario unos tres militantes cada una. Una idea bastante valorada es hacer con los alumnos una especie de “política de acompañamiento” (de “apadrinamiento”) para que acompañen en grupos a una ERT o cooperativa específica.

²⁵⁰ Murúa (2012, entrevista del autor) menciona que aprender la economía marxista puede ser útil para tratar los casos de ERTs en que se pueda extraer plusvalía de los trabajadores que se incorporan, al pagarles menos que a los más antiguos.

²⁵¹ Cuando Murúa indaga sobre cuál es la diferencia entre una empresa capitalista y una recuperada, le contesto que si bien hay procedimientos semejantes, la existencia decisiva de la asamblea la diferencia. Como la asamblea ya es un mecanismo arraigado en el cotidiano de las ERTs, posiblemente por eso las cuestiones

Pero, en el tránsito entre las formas capitalistas y no capitalistas de producción, distribución y consumo, el debate se mezcla y se confunde. También se confunde debido a la amplitud de los objetivos propuestos para el curso. Vemos que se quiere abordar, como objetivo de la Tecnicatura, a toda una compleja gama de tensiones que atraviesan las ERTs que hemos examinado anteriormente. Se quiere tratar la tensión entre cooperación interna y competencia externa, superar aquel “estado de urgencias” y fomentar la credulidad en la recuperación. Así, la delimitación de la propuesta se debilita impidiendo su definición.

A pesar de esta indeterminación, se propone iniciar la Tecnicatura (“salir adelante”) y luego solucionar los problemas que puedan surgir (“sobre la marcha”). Esta decisión obedece a aquel sistema de percepciones y aptitudes (*habitus*) aprehendido durante el proceso de recuperación de empresas, cuando la práctica prevalece sobre la teoría.

Se empezaría enseñando los contenidos que se encuentran en los programas de los cursos oficiales del Estado, para después tratar de otorgarles una fisionomía particular. La intención es separar posteriormente lo que se podría considerar “desnecesario” en aquellos programas²⁵².

A partir de estas definiciones, se procede al análisis de diversos planes de estudio de las carreras de economía de Universidades Nacionales y los programas de Tecnicaturas existentes en Economía Social y Solidaria (ESS). En la práctica no se trata de otra cosa que atravesar los planes de estudio por aquella “perspectiva del trabajo”, que abordamos anteriormente: enseñar los contenidos de los cursos oficiales tradicionalmente ofrecidos, readecuándolos sobre esta base epistemológica. Además, se busca entrar en contacto con otros repertorios similares, a partir de la participación en diversos cursos, eventos y mesas de debate que tratan de temas afines²⁵³.

relativas a la conformación grupal de los obreros no aparecen como una demanda emanada desde los referentes de IMPA. El foco está puesto en aprender aquello que domina el administrador capitalista.

²⁵² Para Murúa, un “...60% del programa de economía de la UBA es ideología pura.” (Murúa, Reunión sobre la Tecnicatura en ESS, 19 de abril de 2012). “Tratemos de formar como se forma en la universidad, con la mirada nuestra.. [...] Después la ‘cuestión ideológica’, qué metemos en la cabeza de los pibes, es posterior u otro tema.” (Murúa, Reunión sobre la Tecnicatura en ESS, 9 de abril de 2013)

²⁵³ En este momento, ingreso en la Maestría en Economía Solidaria de la UNSAM (corte 2012) llegando a concluir todos las materias de la misma y tener aprobada la propuesta de Tesis (sobre las ERTs e IMPA). Sobre la ESS, elaboro un trabajo final para la materia de Economía de esa Maestría, sobre la posibilidad de que la ESS sea un medio de emancipación o de precarización del trabajo, posteriormente publicado (Ramalho, 2012c). Me dedico (marzo a noviembre del 2012) a la lectura de manuales de economía, administración, contabilidad, ingeniería de producción e ingeniería industrial. Analizo el programa de la Licenciatura en ‘Administrador de Cooperativas y Mutuales’ del Instituto Tecnológico de la UBA y el programa de las Maestrías en ESS de la

Sin embargo, para que se pueda hacer esta especie de “escáner” sobre los contenidos de los cursos “tradicionales” y entonces atravesarlos por una “perspectiva del trabajo”, se exige que esta esté definida lo mejor posible – que no es el caso, como hemos visto. Como se trata de vislumbrar las novedosas formas de organización dentro de realidades muy particulares, esta propuesta termina resumiéndose en enseñar las mismas herramientas del capitalismo para otro uso o finalidad.

Podemos concluir que la necesidad sentida de aprender las herramientas capitalistas para un contexto no-capitalista quiere conjugar el dominio de elementos de la gestión capitalista con el mecanismo assembleario. Se trata de manejar un mismo conocimiento desde otro punto de vista o paradigma – sobre el que, sin embargo, no se han establecido más que aproximaciones. Vemos que se quiere dar respuesta a una demanda por constituir un proceso de formación para facilitar el aprendizaje de las nuevas habilidades requeridas para la recuperación.

La propuesta final que se puede sistematizar en estos debates es que los cooperativistas tengan acceso al conocimiento que maneja el capitalista o su *manager* para administrar una empresa. Se quieren aprender las formas de gestión capitalista para comprender la lógica de funcionamiento del mercado y así poder anticipar ciertas dificultades. Respecto de la producción, la demanda principal está enfocada en el control de los ritmos de la producción y del valor agregado. Sobre los mecanismos de distribución, aprender cómo se organiza la logística de fletes y de acopio de la producción (la previsión de un acopio óptimo de materias primas para reducir gastos de mantenimiento). Respecto de la comercialización, saber anticipar los cambios en las demandas de mercado, prever oportunidades para nuevas mercancías posibles de producir, también en articulación con el mercado exterior²⁵⁴.

UNGS con su foco en “gerencia de cooperativa” y de la UNSAM. Asimismo, me acerco a las reuniones organizativas del “Foro Hacia Otra Economía” (FHOE) y concuro a sus dos primeras ediciones, en Quilmes (2011) y en Mendoza (2012). Participo de un encuentro (marzo de 2012) en el restaurante cooperativo “Casona de Humahuaca”, donde académicos, cooperativistas y funcionarios estatales debaten un marco jurídico para la ESS que contemple su diversidad de experiencias, aunque no se logre delimitar quién es el “sujeto de la ESS”: si abarca a todo tipo de trabajo autónomo, como ambulantes, o de asociativismo, como en el caso del programa “Argentina Trabaja”.

²⁵⁴ En ese sentido, de las conversaciones con Murúa y Castillo, Baigorria propone la producción en IMPA de bastones, aprovechando la política de cierre de importaciones del gobierno nacional (kirchnerista), lo que se realiza a partir del proyecto “Yo me apoyo en IMPA”, elaborado por la *Cooperativa de Diseño*, al que ya hicimos referencia.

El Centro de Asesoramiento de Empresas Recuperadas

La propuesta de crear un “Centro de Asesoramiento” para las ERTs, surge a principios de 2012 derivada del acompañamiento de nuevos procesos de recuperación y de la sistematización sobre las dificultades encontradas en las ERTs más antiguas, a partir de las reuniones de reorganización del MNER. También se busca articularlo con la propuesta, encabezada por Murúa y Castillo, de conformar un espacio de comercialización (una “comercializadora”) dentro de la planta de IMPA, enfocada en la recepción y acopio de productos de ERTs del interior del país para su venta en CABA.

Esta propuesta viene entonces a condensar una multiplicidad de demandas por capacitaciones en procesos gerenciales de producción y comercialización. Con un direccionamiento más práctico, escapa de los escollos para conformar una carrera continua y que anhela la oficialización de sus títulos emitidos. Aquí se propone conformar procesos formativos en gestión a partir del acompañamiento de proximidad junto a las cooperativas, conformándose espacios de escucha hacia la elaboración de sus demandas.

Frente a la urgencia para solucionar problemas de diferentes características (productivas, jurídicas, políticas, etc.), una preocupación es justamente organizar esta multiplicidad de demandas. Lo que se propone con el asesoramiento es diseminar habilidades para diagnosticar problemas, en la gestión de una empresa, que no siempre surgen donde se manifiestan, ya que equívocos en la línea de producción suelen hacerse perceptibles en el momento de la comercialización.

Respecto a la “comercializadora”, se concibe, para la venta mayorista, acondicionar un espacio de acopio en IMPA y, para la venta minorista, la exhibición de los productos en la ERT “Mercado de Flores”.

Se vislumbra aún la posibilidad de organizar un “banco de recursos” entre las ERTs, a partir de la sistematización sobre su capacidad ociosa, es decir, lo que cada una puede ofrecer a las demás en términos de fuerza de trabajo o de recursos materiales disponibles. Por ejemplo en la compra conjunta de insumos (como de materiales de limpieza o de oficina), en el préstamo de vehículos entre dos ERTs o en la articulación de sus fletes, si necesitan enviar productos para una misma región. Se puede también intercambiar fuerza de trabajo: una ERT puede requerir la especialidad en un oficio para un trabajo puntual, mientras otra lo posea en

su cuadro de socios sin demanda inmediata²⁵⁵. La contabilidad de esos intercambios puede incluso dispensar el uso de dinero, propiciando hasta un sistema de crédito entre las empresas recuperadas. Para eso, se propone usar como base de referencia al Sistema Presupuestario de Financiamiento, que ya hemos mencionado, adecuándolo a la realidad de las ERTs (Ramalho, 2013d).

Con respecto a las empresas privadas, el asesoramiento buscaría anticipar a los posibles procesos de recuperación, habilitando a sus trabajadores para diagnosticar las señales del vaciamiento. Para eso, se debe examinar la relación entre el volumen de las ventas encomendadas y la reposición de las materias primas, o sea, controlar el acopio de productos y los movimientos entre proveedores y clientes. En las empresas que no se encuentren en proceso de quiebra este diagnóstico permite vislumbrar la tasa de plusvalía que saca la empresa de sus trabajadores. Comparado este volumen (compra de insumos y venta de productos terminados) con el ingreso total de los trabajadores, se permite una aproximación al margen de explotación del trabajo. Es decir, se deben relacionar, por un lado, los costos de producción con el precio de producción y, por el otro, el precio de la fuerza de trabajo.

Sin embargo, ese proyecto no se pudo materializar pese a la efusiva demanda emanada del sector, y aún sigue sin la respuesta adecuada. Respecto al fracaso en la realización de la Tecnicatura en ESS y del Centro de Asesoramiento, no podemos dejar de exponer a continuación algunas ponderaciones.

8. Dificultades en el desarrollo del programa educativo relativas a las tensiones que atraviesan las ERTs

Sobrecarga y dispersión entre iniciativas similares

La variedad apremiante de problemas que se presentan simultáneamente en las ERTs sobrecarga a sus referentes, dificultando la jerarquización de prioridades y la elaboración de métodos regulares para prevenirlos. En este sentido, las reuniones para organizar la

²⁵⁵ Concretamente, se menciona el caso del electricista de IMPA. Se ocupa de los turnos en la portería, mientras no se le demanda actuar en su oficio. Sin embargo, durante visitas a otras ERTs emergía la dificultad que tenían en suplir sus demandas por reparaciones eléctricas.

Tecnicatura en ESS y el Centro de Asesoramiento muestran más esa dispersión derivada de las “urgencias”, que la convergencia de esfuerzos hacia una solución unificada²⁵⁶.

De lo expuesto, podemos observar que la concentración de esfuerzos para solucionar problemas inmediatos distrae a los trabajadores de las ERTs de planificar estrategias a largo plazo. En este marco, se empuja a los obreros en forma vertiginosa a actuar cuando necesitan enfrentar algún inconveniente, acumulándose tareas a cumplir sin priorizaciones ni el balance de las capacidades existentes para efectuarlas. Existe una *desorganización metodológica en la forma de conducción*, que obstaculiza la cohesión entre diversas propuestas e iniciativas semejantes o complementarias, que se van presentando en varios lugares y por medio de diferentes personas u organizaciones sociales.

Pero, esta dispersión y sobrecarga observada en IMPA también se verifica en otras ERTs. De los registros de campo, es posible rescatar diversas iniciativas con el objetivo conformar procesos de formación insertos en la dinámica de las disputas entre el trabajo y el capital. Diversos esfuerzos similares no se articulan, sea por el exceso de tareas a tratar en cada una de ellas, o por divergencias políticas entre los dirigentes de las diferentes agrupaciones de ERTs. Veamos algunos ejemplos de experiencias similares a la UT-IMPA, que sin embargo no dialogan entre sí.

Si tomamos al espacio de formación que se propone crear en las instalaciones del Hotel Bauen, salta a la vista una semejanza entre sus demandas y lo que se intenta organizar en IMPA. En 2012, la Federación de Asociaciones y Cooperativas de Trabajo Autogestionado (FACTA) anuncia su intención de fundar un “Instituto de Autogestión”²⁵⁷.

Sus propuestas centrales son: desarrollar análisis teóricos sobre la autogestión, ofrecer capacitaciones sobre sus características y aclarar dudas respecto de su proceso de

²⁵⁶ En las innúmeras reuniones que he tenido, durante el trabajo de campo etnográfico, con los referentes de IMPA, Eduardo Murúa y Marcel Castillo, se puede percibir nítidamente esa sobrecarga. No raro están muy ocupados, cuando no visiblemente fatigados, pues deben tratar de una variedad de temas simultáneos y problemas que surgen sorpresivamente. Con frecuencia, podemos verlos orientando directrices de acción o buscando realizar una compra urgente, mientras ocurre una reunión sobre temas de más largo plazo, como el Polo Educativo o escribir alguna propuesta de Ley.

²⁵⁷ Anunciado el 1º de junio del 2012 en ocasión de los 10 años del Programa “Facultad Abierta” de extensión universitaria de la Facultad de Filosofía de la UBA. Coordinado por Andrés Ruggeri, me comenta que en su opinión este Instituto no debería limitarse a FACTA y que en otras ocasiones fue consultado respecto de la demanda por crear espacios educativos: en 2004 Abelli le habla sobre hacer una escuela para capacitar a lso cooperativistas y en 2011 la Confederación Nacional de Cooperativas de Trabajo (CNCT) le comunica su intención de hacer una “universidad”.

implementación. Para apoyar los nuevos casos de recuperación de empresas, se pretende elaborar un relevamiento estadístico, organizando los datos por sector productivo (gráfico, metalúrgico, alimenticio, etc.) con la intención de armar redes entre ellos²⁵⁸. Como método de asesoramiento propone un acompañamiento de proximidad, articulando las reivindicaciones existentes entre empresas con conflictos similares. La estrategia de acreditación se basa en buscar convenios con universidades oficiales y la de financiamiento en conjugar subsidios estatales, extranjeros y el aporte de las mismas cooperativas, lo que se considera importante para generar en ellas sentido de compromiso e involucramiento: "...que las cooperativas pongan algo para no parecer algo de nosotros hacia ellos" (Federico, referente del Bauen, coloquio en la celebración de los 10 años del Programa Facultad Abierta, 1º de junio de 2012, Registro de campo). Aunque tenga como foco a los procesos de recuperación, la propuesta trasciende a las ERT pues FACTA representa a cerca de cincuenta organizaciones, no todas empresas recuperadas.

Otra experiencia con notoria proximidad a la UT es el "Encuentro de Cooperativas y Emprendimientos Productivos Autogestionados", organizado por el colectivo "Corriente de Organizaciones de Base La Brecha", compuesto por estudiantes, docentes y graduados de Ingeniería, Arquitectura, Contabilidad, Economía y Sociología (COB La Brecha, 2011. Folleto de difusión del evento. Material hemerográfico).

Un primer "encuentro" se realiza en la misma UT-IMPA el 3 de diciembre de 2011 y un segundo en la escuela recuperada "Mundo Nuevo", el 25 y 26 de mayo de 2012²⁵⁹. La pieza de convocatoria del 1º encuentro subraya que las empresas autogestionadas guardan un conjunto de desafíos comunes, como los "laberintos" burocráticos, la falta de subsidios y de capacitación técnica, mencionándose también que la dispersión de las iniciativas es una barrera para superarlos. El volante de difusión del 2º encuentro indica la necesidad de que se cree un espacio, como un Foro, para "ganar solvencia y proyección" en las propuestas políticas de fondo para el sector ("diseñar una agenda propia, común y de largo alcance").

²⁵⁸ En el corto plazo se anhela armar una Red Textil a partir del proceso de recuperación de la empresa (ex)"Gatic" en Pingüe, tomando como molde la Red Gráfica ya existente.

²⁵⁹ Participo en la organización en el primer encuentro y en el Taller "herramientas contables y administrativas" en el segundo. Este Taller explica como estimar la composición del precio en el producto (desglosándolo en sus partes), así como cuestiones sobre procesos tributarios (IVA, etc.). En una reunión de la UT (16 de noviembre de 2011, Registro de campo) se resalta la importancia de propiciar una articulación con los participantes de este encuentro, pues es semejante el aspecto de las actividades propuestas y el público destinatario.

Tomamos como ilustración estos dos ejemplos debido a su clara semejanza con la UT-IMPA. Sin embargo, podrían mencionarse varios otros, desde los registros de campo, respecto a encuentros, congresos, foros y jornadas, así como una vasta cantidad de producciones gráficas y audiovisuales que tratan de temas semejantes, sin que esto signifique la existencia de una conexión entre ellas, aunque por veces sus protagonistas se conozcan mutuamente.

La precariedad Legal. Influencia del conflicto judicial en el Programa Educativo

Más allá de los desencuentros entre las ERTs, lo que prioritariamente condiciona a la construcción de la UT y el desarrollo de su programa educativo no se encuentra en causas externas a IMPA. Una de estas dificultades la encontramos en aquel “estado de urgencias” que dicta su lógica de prioridades.

Durante el período de campo etnográfico, IMPA atraviesa un conflicto judicial que tiene dos puntos auges de tensión, uno a principios del 2011 y otro a fines de 2013. Como estos conflictos terminan atravesando los tres años fundacionales de la UT, su perpetuación trae consecuencias significativas en el desarrollo organizativo de la Universidad. Veremos, en el próximo capítulo de la Tesis, que el conflicto de 2011 modifica de un sobresalto la estrategia inicial trazada para la conformación del programa educativo de la UT. Asimismo, el conflicto de 2013 agudiza las dificultades vinculares entre las organizaciones sociales de IMPA.

Pusimos de manifiesto, en la Parte I de la Tesis, las características de la estrategia de IMPA, en lo inmediato dirigida a la realización de un gran número de actividades para impedir un desalojo. Por supuesto, esta línea de acción deben adoptarla todas las organizaciones presentes en la planta. De este modo, también se convoca a la UT y se siente responsable por realizar la máxima cantidad de actividades posibles²⁶⁰.

Así, el conflicto dirige la atención hacia la estrategia de corto plazo, para garantizar la posesión de la planta por los obreros. De este modo, vemos que IMPA se encuentra inmersa en su estrategia de corto plazo, mientras la UT compone prioritariamente su estrategia de

²⁶⁰ Ya en las primeras reuniones organizativas de la UT se manifiesta esta demanda: “Debemos actuar con algo, construir aulas, dar clases [...] hay que dar la mayor cantidad de clases posibles. Es importante que las cosas que se hagan [en la UT] aporten algo en la lucha de IMPA. [...] tenemos que *organizar el mayor número de actividades*, espacios y actos [...] para entrar con el recurso de amparo.” (Zito Lema, Reunión ordinaria de la UT, 27 de abril de 2011, Registro de campo).

largo plazo. Asimismo, en ese momento la UT es todavía un proyecto germinal, mientras las demás organizaciones instaladas en IMPA muestran un nivel de desarrollo más consolidado, apreciable por ejemplo en sus trayectorias.

Aunque iniciando sus actividades, organizar la resistencia al desalojo aparece como una exigencia impostergable ya que peligra la continuidad misma de los obreros en la planta. Mientras el núcleo fundacional todavía está en un proceso inicial de conformación, se le agrega un conjunto de reuniones y actividades que se sobreponen a las tareas estrictamente organizativas de la estructura administrativa y académica de la UT.

En este marco, el núcleo fundacional de la UT se cuestiona sobre su capacidad de realizar un “gran acto público” para tratar la situación jurídica de IMPA. Como los esfuerzos, en ese momento, están concentrados en el éxito del primer seminario (sobre el movimiento obrero), se decide transformar la clase inaugural en un “acto de apertura”, para así vincular la realización del seminario con la estrategia de corto plazo de IMPA²⁶¹.

Para esto, se adecuan los tiempos y la forma de difusión del seminario, adelantándose el cronograma y rediseñándose la pieza publicitaria de convocatoria. Estos cambios generan de inmediato algunas inquietudes, respecto a posibles amenazas proyectadas sobre el plan inicial de realizar cuatro seminarios como materias transversales de una futura carrera. Al ajustar la clase inaugural dentro del marco de un “acto público”, la redacción de la convocatoria pasa a estar enfocada más en un evento puntual antes que en un curso extendido en el tiempo. Esto, se argumenta, distrae la atención respecto al carácter continuo del seminario, pues alienta la interpretación de que es necesario concurrir con urgencia a IMPA para demostrar apoyo a la fábrica. Con esto se estaría convocando más a un acto único, antes que a estudiantes interesados en cursar todo el seminario (los “seminaristas”)²⁶².

²⁶¹ “...no sé si tenemos capacidad para hacer un acto público [...] nos cuesta ya convocar para participar en el seminario...” (Martínez, Reunión ordinaria de la UT, 27 de abril de 2011). “Hagamos de la clase inaugural un acto masivo, que es lo que demuestra nuestra existencia. [...] Que lo primero en el acto inaugural sea hablar del contexto: ‘en un contexto de tensión...pedimos apoyo’. [...] hacer una lista de firmas de apoyo a la UT en la clase-acto inaugural. [...] y buscar referentes culturales para que sostengan, apoyen, nuestro [recurso de] amparo.” (Zito Lema, Reunión ordinaria de la UT, 27 de abril de 2011).

²⁶² Como solución, se propone dividir el acto en una primera parte con todos los participantes y otra sólo con alumnos del seminario. Lo que se hace, concretamente, se resume a resaltar esa continuidad en la apertura del Acto (Clase inaugural del seminario de historia del movimiento obrero, 5 de mayo de 2011, Registro de campo). La consideración que esa trasmutación del encuadre del seminario constituye un equívoco, la podemos percibir cuando se organiza la “reinauguración” de las actividades de la UT en 2012. En esta ocasión, se determina que “...no debe haber un evento con centenas de personas y en seguida otro con menos de cien.” (Zito Lema, Reunión ordinaria de la UT, 26 de abril de 2012, Registro de campo).

...la idea de la clase inaugural como acto sabotea la idea del curso: vienen ‘apoyadores’ y no ‘seminaristas’. Es importante empezar desde el inicio con el encuadre del curso. [...] el volante [de difusión] tiene el efecto de seducción, para llamar a la clase inaugural, y no un efecto de compromiso con el seminario. [...] *el proyecto institucional aún no tiene consistencia*. El proyecto fundante aún no está concretizado. La Universidad también debe diferenciarse del Centro Cultural en su propuesta. [...] Concentremos todo en el curso, después vemos qué hacer, cómo se puede seguir: estamos atomizados, por esto concentrémonos en esas tareas... (Grande, Alfredo, Reunión ordinaria de la UT, 20 de abril de 2011, Registro de Campo).

El núcleo fundacional percibe que su desarrollo institucional todavía es insuficiente para suplir las demandas de la “fábrica” y que esto amenaza al proyecto pedagógico de perder sus características propuestas. Aun en estas condiciones se decide empezar con las actividades del seminario y resolver los imprevistos en la medida que aparezcan. Prima, en ese momento, aquella “lógica de la recuperación” que mencionamos. Sin embargo, los reflejos de esa situación de apresuramiento se hacen perceptibles en la “convocatoria” del Seminario de Historia del Movimiento Obrero.

:

Su presencia es particularmente importante, en momentos especiales como este, cuando el acoso judicial pretende liquidar esta experiencia de trabajadores sin patrones. [...] En la medida en que vayamos avanzando en la planificación del mismo – y en la medida de tu propia voluntad –, *iremos ajustando los detalles: confirmaremos los nombres de los compañeros* que volcarán su experiencia como docentes junto a quienes quieran compartirla, precisaremos los detalles organizativos, las características, y todas las inquietudes que vayan apareciendo en el camino. (UT-IMPA, 2011d, mayo. Comunicado).

Vemos que el trasfondo político del conflicto judicial permea a la convocatoria: se admite que está incompleto el cuerpo docente y el programa educativo, en la planificación de los detalles organizativos y las características del seminario. Como consecuencia, se hace necesario desprender una intensa energía en la difusión de cada clase, para garantizar el mantenimiento de un número regular de asistentes. Aun así, se percibe que las asistencias van “diluyéndose” en el transcurso del seminario. Una parte considerable de los recursos disponibles terminan direccionándose al sostenimiento de cada actividad particular – y en resolver deficiencias de carácter infraestructural.

Ante la necesidad de ejecutar con urgencia un considerable número de actos, también se aceleran los contactos e invitaciones para que otras personas y entidades utilicen el espacio de la UT. Así, diversas organizaciones sociales, artistas e intelectuales se ofrecen para realizar alguna actividad, sobre las que hay que reflexionar y organizar. En esas condiciones, el núcleo fundacional de la UT reconoce que algunas actividades se hacen más para involucrar personas en el apoyo a IMPA que para integrarse propiamente al programa educativo de la UT. En este contexto también empiezan las dos “Cátedras” que hemos examinado.

A ese ritmo, en tres meses (julio de 2011) las actividades en el espacio de la UT ya ocupan a casi todos los días de la semana. De este modo, la cantidad de tareas que asumen sus miembros se convierte en algo un tanto abrumador²⁶³.

Si bien se reconoce la potencia y el alcance de las acciones realizadas (Murúa, 2013b, p. 51), todavía no se muestran suficientes para que la UT pueda refrendar un pedido de reconocimiento de la utilidad pública de IMPA. Se recrudece, entonces, la demanda de los obreros sobre la UT por instituir una carrera regular con una serie de materias permanentes. Sin embargo, la conformación de carreras permanentes exige una correspondiente consistencia institucional, que la UT todavía no puede ofrecer.

Esta demanda adquiere un carácter ascendiente que inviabiliza un análisis autocrítico de las debilidades impuestas por el contexto. Tampoco estima la extenuación resultante del vigor desprendido por el núcleo fundacional, al iniciar su oferta lectiva sin establecer una estructura suficientemente sólida y precipitarse en la ejecución de las más variadas actividades. Esto dispersa aún más la priorización de las acciones propuestas²⁶⁴.

Diagnosticada la necesidad de una reorganización, el núcleo fundacional de la UT propone armar una cartelera para coordinar las actividades en curso, una grilla para controlar el uso del espacio y una agenda para manejar los contactos. Para “mostrarse como grupo”, se plantea confeccionar una bandera y se encaminan responsables “provisorios” para algunas tareas.

²⁶³ Mientras ocurre el Seminario de Historia del Movimiento Obrero, se organiza el de DD.HH. y un cine-debate para las vacaciones de julio, al mismo tiempo en que se desarrollan las tareas publicitarias (hacer una página web y estandarizar los afiches), de financiamiento e infraestructurales (construir los baños y la puerta, levantar y pintar paredes, comprar micrófonos, hacer un pizarrón y un mural).

²⁶⁴ Por ejemplo, el 19 de abril de 2012 se evidencian algunas dificultades para reiniciar las actividades de este año lectivo, pero aun así se propone empezar una carrera en junio. El 23 de agosto ya es patente la preocupación del núcleo fundacional en hacer perceptible para los referentes de IMPA todos sus esfuerzos realizados en la creación de la UT (Reuniones ordinarias de la UT, Registro de campo).

Se diagnostica también que, pese a la vasta cantidad de personas y agrupaciones que pasan por la UT, pocas se han incorporado al núcleo fundacional, y que se desaprovechan las oportunidades que surgen para consolidar articulaciones. En este marco, se percibe la necesidad de producir una “Memoria” de la corta, pero intensa trayectoria de la UT²⁶⁵.

Asimismo, se realiza una autocrítica a estos intentos de rectificar los caminos tomados, por considerarlos inocuos pues no incidirían en las causas sino en los síntomas de los problemas diagnosticados. Se cuestiona si en estas decisiones de reorganización no imperan criterios de pragmatismo al considerar cada tarea únicamente de acuerdo con su resultado inmediato (Baigorria, Reunión ordinaria de la UT, 12 de octubre de 2011, Registro de campo).

En esa situación, el núcleo fundacional de la UT no encuentra las condiciones para articular las diferentes actividades existentes, como los actos, cátedras y seminarios. Un ejemplo de esto lo tenemos en las dos “Cátedras”. Se diagnostica que sus participantes no se conocen mutuamente y que las propuestas no se articulan entre sí. El núcleo fundacional tampoco logra seguir presencialmente todas las clases de cada cátedra, como se había definido anteriormente, engendrándose una sensación de decepción por no haber ofrecido el soporte propuesto. Zito Lema (Reunión ordinaria de la UT, 12 de octubre de 2011, Registro de campo) alerta que esa situación habilita una interpretación según la cual “...una actividad es nuestra y la otras son concesionadas [...] Tenemos que saber lo que pasa, pues para afuera es todo nuestro junto. Es decir, se puede pasar la impresión que cada actividad sería como algo “privado” de quienes las ejecutan. Así, las dos “Cátedras” son propiedad de terceros y estarían siendo como “concesionadas” por la UT, mientras los seminarios serían particularmente atribuidos al personal interno de IMPA. En ese contexto, las dos “Cátedras” se interrumpen al final de 2011.

Con la nítida percepción de que las tareas en curso sobrepasan las capacidades existentes, el núcleo fundacional decide concentrar sus esfuerzos en el éxito de las actividades ya en marcha, sin añadir otras más. Esa decisión tampoco deja de generar malestar con otras

²⁶⁵ En el mes de octubre de 2012 la necesidad de ese “balance” aparece en todas las reuniones. Se propone crear un “dispositivo de balance”, como un espacio para reflexionar sobre el camino recorrido (2011), elaborar un plan de trabajo (2012) y agregar nuevas personas a la UT. Se siente la necesidad de rendir cuentas materiales y académicas y subrayar la continuidad ante el BP-IMPA: “la integración con el BP es el hecho más importante. El motivo de festejo es la continuidad integrada con BP” (Perdía, Reunión ordinaria de la UT, 12 de abril de 2012, Registro de campo).

organizaciones que solicitan usar el espacio. Algunos actos o encuentros con fecha marcada se cancelan y otras propuestas no se asumen, frustrando a unos y otros.

El “Estado de Urgencias” en IMPA por sobre el Programa Educativo

El desarrollo de la UT-IMPA obedece menos al planeamiento propuesto previamente por sus dirigentes, que a una lógica derivada del “estado de urgencias” de IMPA. Antes que elaborar un conjunto de actividades regulares para dirigir el proceso de su concepción, a partir de la apropiada coherencia entre sus elementos constituyentes y del cálculo de las capacidades existentes para efectuarlas, la forma como se pone en práctica el programa educativo de la UT se caracteriza más por el apuro de verse compelido a una precipitación entusiasta. Esa situación pospone los debates sobre la definición de una base epistemológica para matricular el conocimiento que se quiere producir, sobre la organización interna de las funciones a distribuir o asimismo sobre la forma de recibir y agregar a otros voluntarios.

Podemos concluir, del análisis de los registros etnográficos en esos tres años, que los debates organizativos sobre la definición académico-administrativa de la estructura universitaria que se quiere concretar, se interrumpen en un primer momento, se postergan en un segundo y luego, por la dinámica del contexto, terminan abandonándose.

Asimismo, la utilización del capital social de los referentes de la UT también se malgasta por la rapidez con que se consumen los recursos contenidos en él, lo que más bien refuerza problemas de sobrecarga y dispersión. Lo que se verifica es apenas un despliegue “explosivo” del vasto volumen de ese capital social, sin madurar las condiciones para que redunde en una fuerza perdurable. Con eso, el vehemente pero fugaz desencadenamiento de llamamientos públicos para movilizar sus redes de influencia, genera un impulso inicial más que una pulsión frecuente: en vez de cristalizarse como un organismo perenne se muestra más como una flor de un día.

Este carácter vertiginoso de la disposición para actuar rescata aquella lógica de la recuperación que se expresa en la jerga obrera del lenguaje nativo como la necesidad de “salir adelante” y, luego decidir “sobre la marcha” cómo solucionar las adversidades en la medida que se presentan. Sostener actividades incesantemente y mantener una vigilia permanente en la planta, como apuesta principal frente al conflicto judicial, también remonta a la táctica del “aguante” contenida en la lógica de la recuperación.

Pero, si esta lógica, que condena a la inercia, es adecuada para recuperar empresas en la conflictividad de una quiebra, contradice al planeamiento de un proyecto pedagógico perenne, aún más si recordamos la ambiciosa amplitud y novedad que ese proyecto anuncia. Si en la recuperación la aptitud para actuar (“salir adelante”) destaca su adecuación frente al carácter vertiginoso de los acontecimientos (toma, aguante, puesta en marcha, etc.), aquí vemos que esta situación resalta su carácter irreflexivo e improvisado.

Si bien los diferentes objetivos de la estrategia de IMPA no son necesariamente opuestos con el proyecto educativo de la UT, en este contexto de perdurable apresuramiento el objetivo de corto plazo de IMPA termina por contradecir la estrategia inicial de la UT. Cuanto más se considera necesario rectificar el curso de acción, más se agudiza la demanda por carreras permanentes. Se pide seguir avanzando en un camino mientras se diagnostican equívocos en su trazado. A la UT se le demanda arrancar con algo más consistente mientras se le quita consistencia a su proceso de constitución. Se quiere mostrar a la Universidad de IMPA como algo fijo, como algo instituido, mientras se inviabiliza su proceso de institucionalización. Como la inmediatez se sobrepone a la proyección a largo plazo, esta situación constituye un quiebre en el desarrollo planeado para la UT en los llamados “congresos previos”, que hemos visto.

De hecho, se abandona la estrategia vislumbrada para la conformación de los primeros pasos fundacionales de la UT. Este derrumbe de la estrategia fundacional se contiene en dos elementos principales. Primero, en el fracaso del plan ideado de hacer cuatro seminarios como materias transversales para arrancar una carrera. En segundo lugar, debido al abandono de la propuesta inicial, de “nuclear” alrededor de la UT a las demás organizaciones presentes en la planta de IMPA, para direccionar sus esfuerzos y hacer convergir sus potencialidades.

La Universidad de los Trabajadores nació a pedido de la fábrica para coordinar la educación y la cultura; *no se concretó*. La Universidad de los Trabajadores no nació para hacer seminarios o un Centro Cultural, sino para articularlos, en una universidad. [...] Tampoco la idea de tres carreras en conjunto se pudo hacer. (Zito Lema, Reunión ordinaria de la UT, 13 de diciembre de 2011, Registro de campo).

La imposición de necesidades inmediatas por sobre la construcción de un proyecto educativo perenne, remonta al mencionado distanciamiento subjetivo – que ahora se hace objetivo – entre los obreros y los referentes de la UT. La falta de percepción, por parte de los

trabajadores, que están imponiendo demandas urgentes sobre un proyecto de largo plazo es una expresión concreta de la lejanía entre los trabajadores “manuales” y los “intelectuales”. Construir un proyecto universitario se demuestra bastante diferente de recuperar una fábrica, al exigir una acción más parsimoniosa que vertiginosa.

...[los trabajadores] también a veces tienen su demanda al ver que no avanzamos todo lo que ellos creyeron que se puede avanzar, porque los tiempos de cada trabajo son difíciles, diferentes, así como a ellos les cuesta darse cuenta cuando se ponen en una máquina y demora, porque hay un tiempo de aprendizaje, de práctica, [...] *ellos también están haciendo el aprendizaje de entender que poner en pie una universidad no es tan simple, no es soplar y hacer botellas*. Es una tarea nueva, un desafío muy complejo en el que estamos participando en los primeros momentos, lo estamos fundando y como toda fundación, muchas veces no se ve porque uno está poniendo las bases. [...] Lleva más energía que ver los frutos. Todavía no se ven los frutos [...] Es la [parte] más dura y en la que menos éxitos inmediatos se ven. [...] *La gente no ve lo que estamos fundando*. [...] Hay que tener mayor constancia. [...] Y saber que aunque no todos lo vean, si uno tiene firmeza, el proyecto avanza. Estamos removiendo la tierra, poniendo los plantines, ya después vendrán las flores.” (Zito Lema, 2012, entrevista del autor).

Capítulo 4. Estructuras vinculares en IMPA y el Programa Educativo de la UT

Introducción

Hemos examinado la relación entre la situación judicial que atraviesa IMPA y el desarrollo del programa educativo de la UT, en sus tres años fundacionales. Asimismo, la conformación interna del núcleo fundacional de la UT y la relación entre las organizaciones internas de la planta de IMPA, también constituyen elementos condicionantes de este desarrollo, que será ahora el tema sobre el que nos detendremos.

Para analizar el desarrollo de las relaciones que se establecen entre la UT, IMPA y sus organizaciones sociales, tomaremos algunos aportes de la Psicología Social. Consideramos el “vínculo” (Pichon-Rivière, 1980) como la relación mutuamente condicionante entre dos entes (personas o grupos) sobre la base de un objeto interno común (un “piso común”) dentro de una situación dada, en nuestro caso, la continuidad de IMPA como ERT en general, y específicamente la creación de su Polo Educativo a partir de la fundación de la Universidad de los Trabajadores IMPA.

Para Pichon-Rivière (1980), las relaciones en un grupo están regidas por un interjuego permanente de roles asumidos y adjudicados, por las proyecciones inconscientes y por los afectos transferenciales y contratransferenciales entre los actores participantes. En un grupo, la comprensión del significado que se le atribuye al cumplimiento de un rol, permite la predicción de la conducta del sujeto, pues esa conducta se corresponde al *status* que ese rol incorpora. Es decir, el tipo de relación que un individuo o grupo establece con un determinado objeto forma una pauta de conducta que tiende a repetirse automáticamente.

En este marco, tratamos de examinar las relaciones que las organizaciones instaladas en IMPA tienen preestablecidas entre sí, los obreros y con el espacio de la fábrica como un todo, en el momento que se inicia la creación de la UT. Al exponer los factores y motivaciones que condicionan la estructura del vínculo interpersonal y grupal dentro de IMPA, veremos que surgen ciertos problemas comunicacionales e interaccionales entre las organizaciones instaladas en la planta, aunque ellas compartan el objetivo común de evitar un desalojo. Buscamos destacar las ambivalencias que ese vínculo conlleva, aun entre semejantes, a partir del análisis de las asimetrías existentes dentro grupo que compone el núcleo fundacional de la UT y, luego, entre él y las demás organizaciones sociales de IMPA.

De este modo, nos enfocaremos ahora en las particularidades de los vínculos internos en la conformación del núcleo fundacional de la UT. Los miembros del núcleo fundacional tienen, como el objetivo o “piso” común de su estructura vincular, la creación del espacio educativo de la UT. A su vez, las organizaciones instaladas en la fábrica encuentran un objetivo convergente en la conformación del Polo Educativo, como hemos mencionado.

1. Estructura vincular interna al núcleo fundacional de la UT

La forma organizativa que adopta el núcleo fundacional de la UT-IMPA obedece a principios coherentes con la trayectoria de sus miembros: la construcción horizontal fundada en la participación directa. Las decisiones se toman en reuniones semanales que funcionan como la plenaria de una asamblea en la que todos se sientan en círculo y debaten los temas con igual derecho a voz y voto, sin distinción clara de funciones.

Estas “reuniones ordinarias” (como aquí las llamamos por conveniencia analítica) son el espacio institucionalizado de interacción discursiva con legitimidad deliberativa sobre la UT-IMPA. Tal como es la característica de la “mecánica asamblearia” (Ramalho, 2012a), estas reuniones están conformadas como un espacio abierto, sin restricciones al ingreso ni vigilancia sobre la asistencia, prevaleciendo el compromiso personal y voluntario con las decisiones que se toman²⁶⁶.

En este proceso de tomar decisiones, acerca de los puntos a resolver, se va construyendo un *nosotros* en el interior del grupo, que actúa como un factor de reconocimiento mutuo también frente a las demás agrupaciones y obreros, identificándose a sus miembros como los integrantes de la “Universidad”, en la convivencia cotidiana en la planta de IMPA. Pasado un período inicial de fluidez en su composición, al final del primer año de actividades, la conformación del núcleo fundacional de la UT se estabiliza en un grupo con cerca de diez personas, cuyos nombres hemos mencionado anteriormente²⁶⁷.

²⁶⁶ El “sentido del espacio asambleario” (Di Marco y Palomino, 2003, p. 247) consiste en ser un lugar “sin puertas” ni “límites al ingreso”, donde “no se pasa lista” y *se ponen en común* los problemas. Funciona como medio de sociabilización y un espacio terapéutico, en el que se “...incorporan los sentimientos, el placer, el cuerpo, al lado del debate y de las acciones político-sociales.”

²⁶⁷ En los tres primeros meses (febrero a abril de 2011) el grupo está compuesto por cerca de 25 personas, número que se reduce a aproximadamente 15 a partir del mes siguiente (mayo) y termina consolidándose alrededor de diez integrantes en el 2º cuatrimestre de ese mismo año.

Examinemos ahora el desarrollo de los debates entablados en las reuniones ordinarias del núcleo fundacional con respecto a la conformación de la UT. En los registros de campo vemos que uno de los primeros temas abordados, entre febrero y junio del 2011, es la definición del “paradigma” de la Universidad, con la intención de matricular la producción de conocimiento por la “perspectiva del trabajo”, como hemos visto.

Para avanzar lo más pragmáticamente posible con el inicio del año lectivo, se propone, por un lado, socializar entre todos este debate en las reuniones ordinarias, y por otro lado dividir a los participantes en grupos para el tratamiento de las temáticas específicas.

Sin embargo, un impase se produce en este debate cuando algunos participantes interponen otras discusiones que consideran prioritarias. Se pone en pauta la ordenación de una estructura administrativa (el “organigrama” de funcionamiento de la UT, como se lo denomina en las reuniones) y las funciones a distribuir dentro del tipo de personería jurídica más adecuada a tramitar. “Hay una parte del grupo que quiere definir roles y va a resistir si uno pone algo más allá, como discutir el paradigma. [...] Hay cuestiones de fondo sin resolver.” (Zito Lema, Reunión ordinaria de la UT, 2 marzo del 2011, Registro de campo).

La estrategia elaborada durante los llamados “congresos previos” a la puesta en marcha de la UT, orienta una división del grupo fundacional en algunas “comisiones” o “secretarías” por considerar indispensable tratar de los siguientes temas: las diferentes áreas del conocimiento (área de historia, arte, derechos humanos, economía, etc.); de la pedagogía fundada en el dispositivo grupal (área de grupos operativos); y de las cuestiones burocráticas (área administrativa). Esta definición pretende limitar el funcionamiento de la asamblea en reuniones mensuales, para direccionar los debates específicos a las comisiones autónomas dentro de sus incumbencias.

Sin embargo, durante estos debates sobre el “organigrama” se hace necesario recordar estos pasos previos, en que se había considerado que la centralización de las decisiones en la asamblea demanda un tiempo hábil incompatible con la demanda de los obreros para iniciar la oferta lectiva lo antes posible. Asimismo, se pondera que este procedimiento de conformar a diferentes grupos enfocados en temáticas específicas es una forma de desarrollo “normal” del dispositivo asambleario.

En esa situación se busca sobre todo garantizar que el proceso decisorio no pierda su carácter horizontal, con lo que se refuerza a la asamblea de las reuniones ordinarias

apuntándolas como la instancia legítima de decisión. En ese momento, emerge incluso un cuestionamiento sobre la existencia de “otro espacio” en el que se definen temas referidos a la UT, como una restringida instancia de debate previo a la asamblea. Esto defraudaría su funcionamiento normal si se la utilizara solo como un medio para endosar decisiones ya tomadas en otro lugar sin la presencia de todos²⁶⁸.

También se debate, como un medio para poner en pauta la definición de los roles, sobre la formalización de la UT entre las personerías jurídicas de una asociación, una cooperativa o una sociedad sin fines de lucro. Tras una breve ponderación, se considera prematuro encaminar esta definición mientras no se tenga consolidada la composición del grupo fundante de la Universidad. Se entiende como primordial conformar al grupo fundacional antes de designar funciones en un marco de responsabilidad jurídica. Principalmente porque las tareas para realizar este trámite burocrático podrían tener una incidencia negativa al moldear el desarrollo del grupo. Asimismo, se desestima la importancia de esta legalidad jurídica por ser no más que un acto “formal y externo”.

...[sobre] la formalización, hay que ‘re-hablarlo’, por la dinámica del grupo, en que unos salen otros entran... Así que lo jurídico debe definirse después, cuando se fije, se firme el grupo [...] ya somos una ‘sociedad de hecho’ (Alfredo Grande, Reunión ordinaria de la UT, 2 de marzo del 2011, Registro de campo).

La parte legal es lo que menos tenemos que temer; la legalidad externa no sirve para nada [...] En el registro de la ciudad, IMPA está como proveedor del Estado. La legalidad de la universidad es pertenecer al IMPA, número tal y tal. [...] Nos presentarnos bajo el paraguas de IMPA. (Zito Lema, Reunión ordinaria de la UT, 25 mayo de del 2011, Registro de campo).

Sin embargo, la cuestión anterior deriva a su vez en el debate sobre la definición identitaria de la UT frente a IMPA. Esa discusión sobre la calidad del vínculo de la UT con IMPA se expresa sintéticamente en estos términos: si la Universidad de los Trabajadores es “de” IMPA o solo está “en” IMPA. Es decir, si la fábrica contiene sustantivamente a la UT como una parte suya o si la UT está solamente dentro de la fábrica como una sede inaugural, entre otras más que vengán a existir. Como esta duda denota un desconocimiento sobre la estrategia política de IMPA y el papel que la UT está llamada a cumplir en ella, se muestra necesario recordar las declaraciones fundacionales de la UT, que anuncian su razón de existencia. Zito

²⁶⁸ Se menciona que no se debe caer en “métodos medievales de decisión” y se cuestiona si hay una “mesa chica” en la cual se toman decisiones (Reunión ordinaria de la UT, abril del 2011, Registro de campo).

Lema subraya que el “Manifiesto Fundacional” es un documento que convoca e identifica a este proyecto, y que el mismo es explícito al decir que la UT surge “*desde IMPA*”: “Somos la Universidad de los Trabajadores *de IMPA* [...] no hay que volver con el tema otra vez.” (Zito Lema, Reunión ordinaria de la UT, 25 de mayo de 2011, Registro de campo).

Sin embargo, este momento de recuerdo sobre el camino recorrido se muestra un tanto inocuo, pues no se cristaliza un consenso sobre la estrategia trazada originalmente. El constante tránsito de personas que concurren a las reuniones se muestra como un factor que lo impide. Esto nos indica una debilidad del mecanismo asambleario, con respecto a su carácter “abierto” y la necesidad de nivelar las decisiones previamente debatidas entre los nuevos participantes.

Por lo tanto, vemos que la falta de consentimiento en aceptar ciertas definiciones – que una parte podría suponer ya consensuada – exige, en este primer momento, *negociar los sentidos referidos a la identidad colectiva que se quiere conformar*. Las relaciones en el grupo parecen estar regidas por un interjuego respecto a la validación de los roles asumidos en los congresos previos. En esa situación, empieza a hacerse perceptible la existencia de algunas discordias internas. Eso contribuye para que algunos voluntarios decidan alejarse o no encuentren la forma de incorporarse al núcleo fundacional, puesto que al concurrir a las reuniones ordinarias, encuentran un ambiente de exhaustiva discusión²⁶⁹.

La indeterminación abierta por esta negociación redundante en que *todas las cuestiones se defininan por el método asambleario* en las reuniones ordinarias, cuyo funcionamiento se basa en la formación de un consenso tras escuchar a todos y el debate extenso sobre cada tema. Con esto, la acumulación de temas a tratar en la asamblea le genera una “saturación” que desorganiza las pautas de las reuniones debido a la dificultad para determinar prioridades entre las muchas tareas a ejecutar. Como consecuencia, se refuerza la dispersión de los esfuerzos hacia la definición del programa educativo²⁷⁰.

²⁶⁹ “...hay muchas peleas en el grupo, como ya hace 3 reuniones [...] unos ya empiezan a irse por las tensiones (Martínez, Reunión ordinaria de la UT, 25 de mayo del 2011). En este sentido, se define en julio de 2011 que las personas interesadas en participar de la UT ya no sean directamente invitadas a las reuniones ordinarias. Pude presenciar situaciones, como en la reunión ordinaria del 12 de octubre de 2011, en que un nuevo participante encontraba ocasión para presentarse sólo después de horas de intensos debates.

²⁷⁰ Hay casos en que las temáticas sobre el acondicionamiento del espacio o sobre las formas de recaudación llegan a ocupar la mitad de las reuniones (por ejemplo, el 15 de junio de 2011). Zito Lema interrumpe una reunión para decir que “...no hay que gastar tanto tiempo para hablar de [la venta de] comida, pequeñeces...” (Zito Lema, Reunión ordinaria de la UT, 21 de septiembre del 2011, Registro de campo).

Como la cantidad de actividades en marcha sobrepasa las capacidades de los miembros de la UT, se propone una distribución provisoria de responsabilidades, en un comité restringido a funciones operacionales de necesidad más inmediata (Reunión ordinaria de la UT, junio de 2011, Registro de campo). Esa delegación de funciones se limitaría a organizar la comunicación interna (las “relatorías” de las reuniones) y a la comunicación externa (centralizar los pedidos de uso del espacio por terceros). Zito Lema propone definir una “estructura mínima” con funciones “provisorias” y postergar el debate sobre un “comité de dirección” (Reunión ordinaria de la UT, 22 de junio del 2011, Registro de campo). Sin embargo, esta restricción ya deja entrever la disfuncionalidad comunicacional con respecto a la división de funciones, evitándose abordar temas que remitan a un *status* de mando o jefatura.

Pero, no desaparecen los obstáculos anteriores, aun con el aumento exponencial de tareas a cumplir. Esto revela que la resistencia a la división del grupo en comisiones no se debe solamente a un desconocimiento de los acuerdos previos, pues su persistencia revela indicios de una pauta de conducta repetitiva. Por un lado, se intenta privar a la comisión de capacidad deliberativa, sin poder operar cualquier definición antes de remitirse de vuelta a la instancia asamblearia. Por el otro, se problematiza la definición de sus integrantes. Hasta que, llegado a un cierto punto, se produce un momento de tensión cuando las intervenciones aparecen como una intención deliberada de obstaculizar la delimitación de incumbencias. Zito Lema (Reunión ordinaria de la UT, 22 de junio de 2011, Registro de campo) expresa que esta conducta le parece constituir un sabotaje (“boicot”) al desarrollo del núcleo fundacional y termina por subrayar que él tiene legitimidad sobre la dirección de la UT, por haber sido convocado por los obreros de IMPA²⁷¹.

La irresolución de este primer desacuerdo interno también obstaculiza los posteriores intentos de delegar funciones en comisiones específicas. Las tentativas por establecer otras

²⁷¹ Cuando lo interpele, en una entrevista, sobre la existencia de asimetrías en los vínculos internos, así trascurre el diálogo (Zito Lema y Bergemeijer, entrevista del autor, noviembre de 2012):

“Regine Bergemeijer: Quizás con las discusiones es [Zito Lema] un poco autoritario y a la gente le cae mal, la gente es muy sensible. Se ofenden rápido.

Vicente Zito Lema: Yo voto como todos y acepto las opiniones. Tengo pasiones, más que... pasión sí. Yo las peleo y desde el primer día tenemos todos un voto. Siempre digo ¡que hagan otros!, para que no crean que yo quiero ocupar el espacio. [...] Si alguien quiere ser el director de acá que lo sea, tengo consciencia de que puedo aportar algo y lo apporto igual.”.

comisiones no tienen efectividad más que por un corto periodo de tiempo, volviendo a centralizarse todas las discusiones en las reuniones ordinarias.

Como consecuencia, esto produce una división tácita entre grupos de interés en el interior del núcleo fundacional. Es decir, la situación expuesta engendra la conformación casi espontánea de grupos, de acuerdo con las temáticas de que cada uno prefiere ocuparse. Así, los individuos se proponen realizar las tareas que por su identificación personal les proyectan mayor interés, en confluencia con otros de voluntad similar.

De este modo, cada grupo pasa a asumir casi por completo las tareas organizativas de las actividades que proponen realizar, sean seminarios, “charlas” o encuentros. También la definición sobre qué proyectos llevar adelante pasa a depender, cada vez más, de una decisión interna a cada grupo. Los dos grupos que más nítidamente se conforman son el “Equipo de coordinación grupal”, dirigido por Carlos Martínez, y el “grupo de economía” que tiene como referencia a Daniel Baigorria. Si, en un primer momento, se comprende que esta dificultad organizacional se debe en parte a la naturaleza misma del trabajo voluntario, en un segundo momento se lamenta que el funcionamiento de la UT se muestre eficaz sólo mediante esta conformación de grupos internos²⁷².

Esta diferenciación hace que cada participante asuma, en las reuniones ordinarias, una postura definida previamente en los acuerdos pactados dentro del grupo del cual forma parte. Así, las reuniones ordinarias dejan paulatinamente de funcionar como una asamblea, en la que cada individuo expone sus opiniones hacia un consenso colectivo, para adquirir la apariencia de una reunión entre grupos ya establecidos. El dispositivo asambleario pasa a funcionar como una reunión entre grupos que se limitan a relatar sus avances sobre cada actividad. Esta situación genera discordias por la inobservancia de algunas funciones definidas previamente y confusión respecto a qué actividades están en curso y en qué nivel de desarrollo se encuentran. Esta debilidad termina por incidir en la organización de los seminarios y en la divulgación de sus resultados²⁷³.

²⁷² “...la Universidad funciona cuando uno toma la responsabilidad, el grupo de [Daniel] Baigorria, el grupo de Carlos [Martínez] [...] el desorden surge porque acá todo se hace por amor, solidario, nadie es un profesional con un cargo...” (Zito Lema, 2012, Reunión ordinaria de la UT, 13 de diciembre de 2012, Registro de campo).

²⁷³ Respecto a las piezas publicitarias de los seminarios, se recuerda la necesidad de organizar el flujo de la información que se divulga y de estandarizar un modelo de diseño gráfico que proyecte la identificación visual de la UT (Reunión ordinaria de la UT, 22 septiembre del 2011, Registro de campo). Alguna desorganización y sobrecarga de tareas se hace perceptible en el seminario de DD.HH. (2011). Con respecto al Seminario de Historia del Movimiento Obrero se propuso crear un DVD con la memoria escrita y audiovisual del curso. El

El funcionamiento del mecanismo asambleario, en este contexto, ya no se permite consensuar más que exponer ideas. Esto abre la posibilidad de convertir las interacciones vinculares en un escenario de disputas veladas. Si en un primer momento se criticaba la existencia de una instancia de decisión separada de la asamblea, ahora podemos percibir su cristalización en estos grupos. Esto se evidencia principalmente durante la definición de los responsables legales para la formalización de la UT como una Asociación Civil en 2013. En esta ocasión se percibe una disputa entre los grupos, durante la definición de los nombres a ocupar los cargos en la lista del acta constituyente de la Asociación.

El comienzo de los debates en el interior del núcleo fundacional tiene como presupuesto las decisiones establecidas en los llamados “congresos previos” de 2010. Sin embargo, no todos quienes concurren a las reuniones ordinarias son conscientes o conniventes con los direccionamientos de la estrategia inicialmente concebida para la creación de la UT-IMPA. Esta situación parece ser latentemente percibida como una amenaza para aquellas personas que no han participado de esas instancias previas. Esto se refleja en la resistencia en aceptar los lineamientos de la estrategia trazada, ya que define algunos roles y adjudica cierto *status* de acuerdo a las funciones asumidas en esos tres encuentros de 2010. Es posible que el conjunto de instrucciones que conforma esta estrategia inicial sea interpretado como decisiones tomadas por afuera del espacio asambleario, que de esta forma lo estaría defraudando. Pero, la concentración de todos los debates y decisiones en la asamblea, “desde lo pedagógico al precio de la empanada” (Reunión ordinaria de la UT, 21 de septiembre de 2011, Registro de campo), le quita eficacia operativa y habilita una división espontánea de grupos internos, desorganizando la ejecución de las tareas hacia un objetivo común.

Las dificultades en la conformación grupal del núcleo fundacional obstaculizan la definición sobre la “perspectiva del trabajo”, así como impiden la delimitación de comisiones enfocadas en la creación de carreras específicas, constituyéndose como otro elemento más que inviabiliza la estrategia fundacional previamente trazada.

seminario de DD.HH. anhelaba crear un Observatorio y el de Economía, confeccionar un libro con los contenidos tratados, tal como el Taller de Periodismo quería configurar un equipo audiovisual. La elaboración de la Tecnicatura en ESS, iniciada a fines del 2011, se interrumpe en el 2012 y luego se retoma en el 2013, debido a la propuesta de crear una Carrera de Periodismo, a partir de una articulación política coyuntural con funcionarios del Estado (AFSCA), lo que luego se fragua.

En su momento, se vislumbra que la aproximación del BP-IMPA a la UT para la creación de los Profesorados puede constituirse en una posible solución a algunas de estas dificultades. Respecto a las relaciones entre las organizaciones sociales presentes en IMPA, sobre lo que nos detendremos a continuación.

Lo difícil es tener uno las condiciones para cumplir el rol [de crear la UT] [...] Seguramente no lo tenemos, pero eso no quita que uno tenga la idea de cómo debe hacerse [...] Estamos dando estos pasos y seguiremos hasta donde den nuestras fuerzas. [...] luego vendrán otros y seguirán haciendo. Esa lucha no empezó con nosotros, es una lucha por la humanidad. [...] otros tomarán el fuego sagrado de transformar el mundo [...] seguramente mejor de lo que empezamos nosotros, pero también tenemos conciencia de que tuvimos el coraje de empezarlo, con todas nuestras debilidades, pero lo hemos empezado. (Zito Lema, 2012, entrevista del autor).

2. Estructura vincular preexistente entre las organizaciones sociales de IMPA

Examinaremos ahora las relaciones que establecen entre sí las organizaciones sociales instaladas en la planta de IMPA y sus implicaciones en el desarrollo del programa educativo de la UT. El análisis busca captar la estructura vincular preexistente entre esas organizaciones, para entonces examinar la relación entre esa organicidad preestablecida y la estrategia de largo de IMPA en la conformación de su Polo Educativo.

Sabemos que el espacio de IMPA está compuesto por diversas organizaciones sociales, además de los cerca de cincuenta obreros ocupados en la actividad metalúrgica. Como es de suponer, el grupo de los obreros (la “Fábrica”) aglutina la hegemonía respecto a la toma de decisiones en la planta, por concentrar la legitimidad de estipular las normas sobre el uso del espacio. Pero, en lo cotidiano, esto significa únicamente que se reserva el derecho de definir las directrices generales a seguir (emanadas desde la asamblea de obreros), sin interferir en la organización interna de cada agrupación.

Los miembros de las organizaciones instaladas en IMPA conviven a diario en la planta, se conocen y a veces establecen amistades particulares. Por lo general, las relaciones cotidianas en el interior de la planta fabril de IMPA traslucen la horizontalidad de la gestión obrera, en el voluntarismo para la realización de las actividades que se desarrollan internamente y en la cordialidad en el trato entre las personas que circulan por el espacio.

Son comunes los momentos de confraternización. Es tradicional celebrar el fin de año con un “asado” (parrilla) ofrecido por los obreros, ocasiones para las que se invita individualmente a los miembros de cada organización²⁷⁴. También es costumbre conmemorar fechas significativas con festividades abiertas al público, como los catorce años de la recuperación de IMPA (2012) o los cinco años de funcionamiento del Centro Cultural (2013). Estos “festivales” también pueden cumplir un papel en la estrategia política de IMPA, como en el caso de una celebración el 7 de diciembre del 2012 contra la actuación de los monopolios empresariales en la Argentina²⁷⁵. La UT también promueve momentos de confraternización, celebrando su primer año de actividades (7 de diciembre de 2011) o en ocasión del término de un seminario, como el de Economía (noviembre de 2013).

Las organizaciones presentes en la planta de IMPA interaccionan y buscan articular sus recursos y esfuerzos. La “BarricadaTV” (BTV), además de prestar equipos de audio para la sonorización de las actividades de la UT, divulga los eventos a realizarse a través de *spots* televisivos y hace la cobertura de prensa sobre su ejecución. Los miembros de la UT, a su vez, acompañan las reivindicaciones de la BTV, por ejemplo en manifestaciones por la democratización de las concesiones estatales de difusión audiovisual.

Con el apoyo técnico de la “Radio Semilla”, los miembros de la UT producen dos programas radiales. El colectivo organizador de la radio invita a los miembros de la UT a que participen en sus asambleas ordinarias, también con la preocupación de no dar la impresión de que otras organizaciones utilizan su estudio como un espacio “comisionado”, como en el caso de la UT que hemos visto. Como método de trabajo, proponen que todos sus participantes conozcan las distintas tareas que involucra la producción radial. En contrapartida, a los miembros de la Radio Semilla se los invita a conformar la comisión de “prensa y difusión” del MNER, que en este momento se encuentra en reorganización (Reuniones del “grupo de economía” de la UT en la Radio Semilla, 13 y 24 de junio de 2013, Registro de campo).

²⁷⁴ En esas ocasiones se regala a cada invitado una canasta con alimentos típicos de navidad. Ese gesto tiene un valor simbólico para los obreros, por recuperar una tradición de las antiguas fábricas argentinas pese a las dificultades financieras que ellos atraviesan (Conversación con D. Baigorria, 1º de enero de 2014, Registros de campo).

²⁷⁵ Aprovechándose de la coyuntura política de enfrentamiento entre el gobierno nacional (kirchnerista) y el monopolio de medios de comunicación del Grupo “Clarín”, se organiza ese evento de repudio a diversas otras empresas de actuación monopólica sobre el mercado interno del país, entre las cuales se encuentran “Telefónica”, “Arcor”, “Siderar” y, por supuesto, Aluar.

La inauguración de la “Sala de Salud” (17 de agosto de 2013, Registro de campo) cuenta con la presencia de todas las organizaciones de IMPA. Algunos referentes de la UT vislumbran articulaciones entre ambas, a partir de los trabajos que desarrollan, dentro y fuera de IMPA, en las áreas de la psicología social y de la salud comunitaria.

El “Museo del Trabajo IMPA” (Museo IMPA) está conformado por algunas personas próximas a los referentes de la UT o que, directamente, integran su núcleo fundacional. Cuando la fábrica participó por primera vez del evento “La Noche de los Museos”, cada organización de IMPA armó un *stand* presentando las actividades que ofrece al público²⁷⁶.

Con todo, sabemos que la creación de la UT se proyecta como el paso inicial para conformar un Polo Educativo en IMPA, mediante una articulación entre las organizaciones sociales presentes en la planta: “La Universidad nació a pedido de fábrica para coordinar la educación y la cultura...” (Zito Lema, Reunión ordinaria de la UT, 13 de diciembre de 2011, Registro de campo). Más que una ayuda mutua compuesta por interacciones ocasionales, la UT encarna una propuesta de integración perenne entre los grupos instalados en IMPA. En este sentido, en los primeros meses de 2011, se registran algunos intentos de interlocución con las demás organizaciones²⁷⁷.

Identidades y Trayectorias consolidadas entre las organizaciones sociales de IMPA

Hemos puesto de manifiesto que las organizaciones sociales instaladas en IMPA, como la Barricada TV (BTV), el Centro Cultural (CC) o el Bachillerato Popular (BP), tienen una considerable trayectoria en la conformación de sus espacios y actividades. Esas organizaciones tienen su espacio delimitado dentro de IMPA y poseen una dinámica regular de funcionamiento con su propia lógica de organización interna, así como también una identidad particular consolidada a lo largo de esa trayectoria. En este sentido, existe una diferenciación entre las agrupaciones dentro de IMPA, que se deriva del desarrollo previo de

²⁷⁶ La ocasión también propicia alguna recaudación con la venta de comidas y bebidas. Por el éxito alcanzado en la divulgación de la fábrica, sus obreros ofrecieron en agradecimiento un asado a los integrantes del Museo. (Conversación con Vanesa Zito Lema, septiembre de 2013, Registro de campo). Eso muestra la importancia que tiene para ellos la visibilización social de IMPA

²⁷⁷ Entre marzo y julio de 2011 se llevan a cabo mediaciones para realizar una reunión entre los referentes de IMPA, la UT y el CC, con la intención de que apoyen a la UT con su experiencia organizativa. Hacia marzo de 2011 se procura articular con el BP-IMPA para que inviten a sus alumnos a las clases y actos en la UT, así como Zito Lema se disponía para integrar su cuerpo docente con un curso de DD.HH.

sus trayectorias organizacionales, de las formas de organización interna y de la conformación identitaria.

En una situación como esta, el núcleo fundacional de la UT percibe como normal y esperable que se produzca, en un primer momento, alguna inquietud respecto a la novedad de los cambios que se pueden vislumbrar con el proyecto del Polo Educativo. Debemos recordar que la UT encarna el punta pie inicial del proceso propuesto por los obreros de integrar las organizaciones de IMPA, para fomentar su capacidad organizativa y difundir el carácter social de la fábrica, de acuerdo a su estrategia de corto, medio y largo plazos²⁷⁸.

Sin embargo, la diferencia entre las organizaciones de IMPA está principalmente marcada por *el área de actuación en que cada una de ellas se especializa*, por ejemplo, la educación, la cultura, la comunicación radial o audiovisual. De este modo, los diferentes espacios de IMPA aparecen delimitados por el tipo de actividad en la que cada agrupación se ocupa. Un primer indicio de la rigidez de tal delimitación lo encontramos en la preocupación anunciada de no “sobreponer” las actividades de la UT a las actividades de otras agrupaciones, sea por el horario de ejecución (delimitación del espacio), sea por el área del conocimiento o temática de la actividad (delimitación del rubro)²⁷⁹.

Anunciar esta necesidad de tener cuidado para “no pisar” a las demás actividades, llama a respetar los rubros de actuación dentro de la planta dejando implícito que cada organización tiene determinada una preferencia o exclusividad en la representación de esa área de actuación dentro de IMPA. De modo que, una organización debe realizar sus actividades teniendo en cuenta si no está traspasando las fronteras de las otras organizaciones, frontera esta, delimitada sobre todo, por el área temática en que desarrolla su especialización.

²⁷⁸ En el núcleo fundacional se menciona, en ocasión de la aproximación con el BP, en 2011, que “es difícil para un hijo abandonar su casa” y que si hay ciertos “celos, esto es del ser humano” (2012); pero, con el tiempo (2013) se evidencian obstáculos derivados de ESAS diferenciaciones identitarias: “Los chicos del BP, ¿se sienten ‘del BP’!” (Zito Lema, Reuniones ordinarias de la UT, marzo del 2012 y marzo del 2013).

²⁷⁹ Entre marzo y julio de 2011 se registran estas inquietudes manifiestas en las reuniones ordinarias de la UT: “Nuestras actividades pueden estar ‘pisando’ las del Centro Cultural...” (Bergmeijer, marzo del 2011); “...los límites son los espacios de IMPA, se está produciendo una situación de conflicto con compañeros que tienen prácticas en IMPA. Debería haber articulación, sino habrá conflicto...” (Perdía, mayo de 2011). Cuando una agrupación externa propone, en otra ocasión, instalar un proyecto teatral en el espacio de la UT, se reitera la preocupación en “ser prudentes”, al especularse un posible malestar con el CC por no haber sido consultado él al respecto. (julio del 2011). El núcleo fundacional busca, entonces, repasar los horarios de las actividades con cada agrupación y hace un llamado a una reunión conjunta para, en ese caso específicamente, confeccionar una “agenda común”.

Así, vemos que cada organización social en IMPA se encuentra “rotulada” con su rubro de correspondencia, ejerciendo un “monopolio” sobre la actuación en esa área dentro de IMPA. De este modo, el abordaje sobre cada temática debe ser direccionado a su organización respectiva (por ejemplo, la educación y la cultura al BP y al CC, respectivamente). Esto constituye un obstáculo a la integración propuesta por el proyecto de creación de la UT²⁸⁰.

La diferenciación identitaria entre las agrupaciones de IMPA deriva prioritariamente de la materialidad de esta actuación sobre cada rubro determinado, la que aparece realmente como una especie de *derecho de exclusividad* de cada agrupación, ya que es un monopolio de la organización a la que corresponda. Así, el discernimiento subjetivo respecto a la identidad con la que se vincula cada agrupación y configura un “ellos/nosotros” entre los espacios de IMPA, adviene de la particularidad objetiva sobre el área en que se especializan. A partir de esta definición, cada agrupación busca desarrollar sus actividades y agregar participantes.

En suma, la representación sobre un rubro determinado aparece como un derecho de exclusividad que delimita los espacios dentro de IMPA. Se aboga, asimismo, para que a ese derecho de representación le corresponda también la comunicación hacia el exterior de la planta.

Esta situación también hace resaltar divergencias respecto a las formas de estructuración financiera. La UT impone la gratuidad de las actividades que se propone desarrollar, mientras otras organizaciones ya tienen una estructura financiera definida. Muestran alguna constancia en sus formas de recaudación, sea a partir del arancelamiento de los talleres, en el caso del

²⁸⁰ Un momento de tensión (Reunión ordinaria de la UT, 18 de mayo del 2011, Registro de campo) se produce cuando el núcleo fundacional de la UT comunica a los referentes de IMPA el inicio de un seminario de Educación Popular (EP). Murúa se muestra preocupado pues “...el Bachi y el Centro Cultural tienen sus visiones [respecto a la EP]...” y menciona que es negativo que “se mezclen las cosas”, pues “...si hay un grupo con una visión de EP, no puede ser que otro grupo de IMPA diga otra cosa sobre EP”. Zito Lema censura lo que entiende ser un cercenamiento de la libertad de pensamiento, que también debe reflejarse en la diversidad de vertientes sobre un mismo tema: “...esto es una práctica autoritaria, de no poder decir algo diferente sobre un mismo tema. [...] la Universidad es un espacio para disputar ideas, de arte, educación, lo que sea. Hebe Bonafini antes era ultra anti-peronista...” impidiéndolo, comenta, de realizar un acto por los muertos en el bombardeo de Plaza de Mayo durante el primer gobierno de Perón. Recuerda aún que se había ofrecido para dictar clases en el BP, tal como Perdía propuso, inocuamente, reuniones conjuntas entre las agrupaciones. Por fin, declara tajantemente: “¡El día que haya falta de libertad de expresión yo me voy de acá! hoy mismo, públicamente lo haré. ¡Nos hemos jugado la vida! [subiendo la voz], ellos aún la están empezando...” La situación se ameniza cuando Murúa hace referencia a una diferencia generacional en la forma de tratar esas cuestiones: “Somos de otro mundo, no los comprendo... son celos, puros celos”.

CC, o en el caso del BP, por recibir fondos estatales referentes al reconocimiento oficial de sus títulos y a los salarios de sus maestros registrados²⁸¹.

Internamente al núcleo fundacional, si bien se reconoce que esa estructura financiera habilita una organización más eficiente, se entiende también que esta situación genera una cierta indisposición a la articulación entre las agrupaciones. Por ejemplo, debido a la desconfianza originada cuando se aproximan quienes son identificados como “externos” a la agrupación que maneja algún dinero. Los “extranjeros” serían aquellos que no compartieron sus trayectorias de consolidación. Asimismo, el núcleo fundacional resalta las limitaciones estructurales que la gratuidad impone a la realización de los cursos, pero también los beneficios que acarrea para ganar legitimidad en el campo popular por ser coherente con el discurso político que le da sentido fundacional y por respaldar el carácter público y abierto de la propuesta universitaria de IMPA. Sin embargo, en la UT se comprende que esta disparidad puede generar ciertos constreñimientos si las demás organizaciones se ven interpeladas en sus lógicas internas²⁸².

Con respecto al BP, otra diferenciación remarcada se refiere al direccionamiento político-partidario de algunos de sus miembros. El núcleo fundacional de la UT y otros referentes reconocen que definiciones partidarias suelen interponer cuestiones políticas en su conducta organizacional²⁸³.

De lo expuesto, vemos que no sólo los rubros de actuación consolidados y las identidades conformadas por las trayectorias recorridas, condicionan las pautas de conductas frente a la

²⁸¹ Sobre los aranceles cobrados por el CC, es notorio que estos siempre corresponden a no más que una fracción del precio de mercado para el mismo servicio prestado. A su vez, no son todos los docentes del BP que reciben ingresos. De acuerdo con relatos de sus miembros, entre sus 40 docentes cerca de 20 percibirían algún ingreso, frente a lo que se elabora un esquema de rotación interna. Con todo, es de conocimiento público que al ser reconocida la oficialización de sus títulos, el BP recibe una compensación financiera del Estado retroactiva a los años en que ya estaba en funcionamiento sin recibir fondos.

²⁸² “El problema es que la estructura del Bachillerato ya tiene una dinámica propia desde hace 8 años, ya cobran. Del otro lado está la UT que es débil, y ‘ya sabemos’ lo que pasa cuando hay un encuentro. Ellos cuidan su espacio político, ellos manejan dinero, les da más pie para hacer cosas, dar las clases. [...] el ‘bachi’ cobra sueldo, talleristas y teatro cobran también. Hacen más cosas que nosotros, que hacemos sin nada y somos pocos. Es cierto pero no es justo. La gente no entiende nuestra lógica, de no hacer nada por dinero, porque si no se sentirían [mal] [...] el BP es un espacio cerrado, además está el tema de los sueldos que consiguieron y la influencia de los partidos a que pertenecen. Yo quise dar clases de DD.HH. y donaría mis honorarios, ellos no quisieron, [alegando] que se arreglaban solos.” (Zito Lema, Reunión ordinaria de la UT, 14 de marzo del 2013). Murúa también reconoce que cuando hay dinero, todo “...se pone más ‘choto’ [y es más probable de que] va haber quilombo...” (Reunión ordinaria de la UT, 29 de abril del 2013).

²⁸³ Sus referentes integran a partidos políticos identificados con el “trotskismo”. También por un momento R. Elisalde (junio 2013) deja entrever una crítica a los miembros del BP a ese respecto.

propuesta de una articulación mutua. Esto también se relaciona con la forma de estructuración financiera que practican o con la interferencia de sus preferencias ideológicas. Esta situación genera indisposición hacia las propuestas de integración.

Una organización, al sentirse “amenazada”, parece adoptar un comportamiento en el sentido de “retraerse” hacia su interior, como si estuviera de cierto modo “autocentrada” en su propia estructura, concentrándose en su preservación. Se resiste a influencias externas, considerando como “foráneos” a aquellos que no compartieron su trayectoria de conformación, aunque se reconozcan del mismo campo popular y estén dentro de IMPA. La resistencia a interferencias entendidas como “externas”, aparece como una manera de defender sus posiciones conquistadas. Las agrupaciones adoptan una posición defensiva como respuesta a la percepción de una posible amenaza, que estaría contenida en el tratamiento de todas estas diferencias, para su articulación en el proyecto del Polo Educativo. Esto se debe a la desconfianza de que esa situación particular estaría favoreciendo a “otro” (la UT), en detrimento de aquello que consideran como algo propio “suyo”, a saber, la autonomía de sus trayectorias, la delimitación del espacio conquistado, la definición de un tipo de estructura o el condicionamiento ideológico.

Si en un contexto previo al proyecto de la UT, esa situación de fronteras delimitadas parecía encontrarse bien asentada, su llegada puede haber encarnado una amenaza a las estructuras organizacionales internamente consolidadas y a la construcción identitaria alcanzada. Esta diferenciación se convierte, entonces, en un distanciamiento entre las organizaciones de IMPA, obstaculizando una integración que habilite la convergencia de las aptitudes para actuar con cohesión y en forma regular. Esto constituye un impeditivo para que conformen una estrategia unificada.

3. Estructuras vinculares en la conformación de los Profesorados

La situación descrita anteriormente tiene directa influencia en la calidad del vínculo entre la UT y el BP para la creación de los Profesorados. En este sentido, podemos observar primeramente un *nivel decreciente* en la forma de interacción que va asumiendo la propuesta de articular ambas en una estructura común²⁸⁴.

²⁸⁴ En la Reunión ordinaria de la UT, el 14 de marzo de 2013 (Registro de campo), se menciona ser “...necesaria una estructura única entre Bachillerato y Universidad para el Profesorado.” (Perdía). “...hay que ofrecerles [al

Si el primer formato sugerido para congregar a los dos colectivos en cuestión consiste en incorporar directamente el BP a la UT en una “estructura única”. Esta propuesta rápidamente se retrae hacia una “dirección compartida” de la Universidad en su totalidad. Esta, a su vez, se deteriora a un “consejo de dirección”, y luego una “comisión conjunta”, restringiéndose en seguida a las actividades específicas del Profesorado, en la forma de un “comité del Profesorado”. Al final, se pone en práctica un formato de “sesiones-plenarias” entre las dos organizaciones (Reuniones ordinarias de la UT, 13 de diciembre de 2012 y 25 de abril de 2013; Reuniones conjuntas UT-BP, 16 de octubre de 2012 y 8 de agosto de 2013, Registros de campo).

Una manera de obstaculizar la integración es el ausentismo. Frente a esto, se reiteran las invitaciones y llamados hacia la participación²⁸⁵. Esta resistencia se compone, en un segundo momento, por un “vaciamiento” del carácter decisorio de las reuniones conjuntas. Adquieren cada vez más una índole únicamente informativa, en la que cada agrupación comunica a la otra qué está haciendo para la creación de los Profesorados. Limitándose a designar las tareas puntuales que cada entidad debe realizar hacia un fin determinado, la forma del vínculo permite que cada cual realice sus acciones por separado, sin contacto fluido entre las estructuras internas en el transcurso de su ejecución. De este modo, las diferencias se enrigidecen en vez de ablandarse.

Este armado decreciente de una estructura común muestra la separación existente entre el BP y la UT. Más que una integración entre ambas lo que se muestra es la realización de reuniones-plenarias entre dos grupos diferentes para un objetivo puntual (crear los Profesorados). Cada agrupación trata de resolver las tareas organizativas de los Profesorados

BP] formar parte de la dirección de la Universidad. Hay que dar para conseguir, si no no funcionará [...] compartir la dirección de la UT con BP, pues es justo con su esfuerzo [del BP]. (Zito Lema).

²⁸⁵ Entre abril y diciembre del 2012 se hacen patentes los obstáculos para realizar una reunión conjunta. Además de la persistente dificultad en definirse una fecha en cada ocasión, el ausentismo sin aviso previo (observado cuatro veces durante ese periodo) y el retraso o la presencia solo tras insistentes comunicaciones (30 agosto y 16 octubre), cuando no la cancelación por vía electrónica instantes antes de la reunión (22 de noviembre), muestran una pauta de conducta reiterada. Esto desgasta a una de las partes: “¿Por qué no vino la gente del ‘bachi’?, acomodamos todo y ellos no vinieron...” (Zito Lema, 26 de abril del 2012). En diciembre de 2012 (Registro de campo), Elisalde propone que referentes de la UT participen en la asamblea ordinaria del BP, lo que tampoco se viabiliza. Castillo (Reunión ordinaria de la UT, 14 de marzo de 2013, Registro de campo) menciona haber llamado la atención de miembros del BP, afirmando ser “falta de respeto” no comparecer a las reuniones conjuntas y desestima, como solución, la participación de Zito Lema o Perdía en la asamblea del BP, proponiendo una reunión entre todas las organizaciones de IMPA, a ser convocada directamente por los trabajadores (sobre lo que nos detendremos a continuación).

internamente a su estructura organizacional, limitándose a comunicar a la otra la marcha de sus acciones y evitando así cualquier “riesgo” de una “simbiosis” identitaria. En el momento de la inauguración de los Profesorados se hace visible la separación sedimentada entre las dos agrupaciones. En el acto que inicia las clases (15 de abril del 2013), tanto la intervención de Murúa como la de Zito Lema transparentan la existencia de dos grupos por separado en la posición de “coordinadores” de los Profesorados²⁸⁶.

La cristalización de la relación escindida entre la UT y el BP, reflejada la forma plenaria de reunión, también permite la conformación de equipos paralelos entre cada organización para la realización de sus acciones. Esto refuerza las dificultades en generar una fluida comunicación sobre la correlación de los temas que se están tratando en cada momento.

En este marco, el BP se predispone a encargarse del procedimiento de oficialización del Profesorado, ya que tiene experiencia previa en tramitar el expediente burocrático frente a los órganos del Estado²⁸⁷. También incorporan a nuevos docentes a partir de la divulgación de los Profesorados dentro del campo de los BPs de Buenos Aires. De forma similar, a los programas de los cursos los redactan miembros del BP, divididos en equipos de trabajo por tema específico. En este contexto, el núcleo fundacional destaca la importancia de una construcción conjunta, por entender que es difícil modificar programas de estudio una vez que se encuentren terminados²⁸⁸.

Paulatinamente, la mayor parte de las tareas organizativas de los Profesorados pasa a estar direccionada a la estructura interna del BP, para lo que se predisponen y proceden a establecer equipos encargados de su realización. Esa absorción de las tareas organizativas produce un desequilibrio en la distribución de responsabilidades, de tal forma que en el interior del

²⁸⁶ Murúa hace el gesto de saludar a parte los miembros de una y otra organización, así como Zito Lema en su introducción deja implícita esa diferenciación: “Hace unos años *me convocaron* los trabajadores de IMPA para ver si fundábamos un centro de estudios [...] Somos un grupo de soñadores, *los del BP sosteniendo la educación*, los del CC la cultura. Hacemos este sueño entre nosotros, no hay nadie más, somos los que estamos acá. [...] Hay el desafío de seguir viniendo, de no aflojar, que es difícil, *pagamos con las horas de nuestras vidas*.” (Zito Lema, Acto inaugural de los Profesorados IMPA, 15 de abril del 2013, Registro de campo).

²⁸⁷ Perdí busca acompañar la oficialización junto a los miembros del BP, hasta que se produce una escena (Reunión conjunta BP-UT, 19 julio de 2012, Registro de campo) en la que, a pedido de los segundos, el primero les entrega la carpeta que confeccionara con los documentos a tramitar, simbolizando la transferencia de esa responsabilidad al BP.

²⁸⁸ “...para sentirse comprometido, la transparencia e involucramiento es fundamental. [...] veamos antes que esté terminado, como articular las materias transversales. Cuando se termina un plan cuesta cambiarlo, por eso debemos discutir juntos ahora.” (Zito Lema, Reunión conjunta UT-BP, 5 de junio del 2012, Registro de campo). Los miembros de la UT tienen acceso a estos programas a un mes del inicio de los Profesorados.

núcleo fundacional se va configurando un entendimiento de que existe no sólo una separación entre las dos agrupaciones, sino también un alejamiento de la UT en la participación en los Profesorados como un todo.

Algunos intentos para superar esta dificultad vincular se llevan a cabo en momentos puntuales. La realización de un evento (el “festival” del 20 de octubre de 2012) para recaudar dinero y divulgar los Profesorados se encara como una oportunidad de estrechar lazos entre el BP y la UT. Además, se vislumbra la posibilidad de articular las demás organizaciones de IMPA alrededor de ese acontecimiento. Esta ocasión guarda entonces una intención estratégica de superar obstáculos vinculares a la integración entre las organizaciones instaladas en IMPA²⁸⁹.

Sin embargo, se recibe con alguna resistencia la propuesta de cada organización de realizar las actividades de su área en el “festival” (Reunión ordinaria de la UT, 13 de diciembre de 2012). Quedan en el camino el intento de confeccionar un “plan”, que luego se limita a una “agenda común” para la producción del evento (Reuniones conjuntas UT-BP, entre el 19 de junio y el 30 de agosto del 2012). Aquí también vemos reiterarse aquella conducta propensa a acumular las tareas necesarias para realizar una actividad propuesta. Se posterga la definición sobre el formato que debe asumir la interacción entre las dos organizaciones y se “arrastra” la ejecución de las tareas de producción del evento, hasta que se resuelvan en tono de emergencia, para lo que el BP cuenta con el accionar de su vasta cantidad de docentes. De este modo, se ejecutan por separado también las tareas para realizar el “festival”, reforzándose la escisión existente. Lo más significativo para el núcleo fundacional de la UT consiste en la resistencia del BP en vincular el nombre de su organización como una de las convocantes en la pieza publicitaria del evento²⁹⁰.

El alejamiento de la UT en la creación de los Profesorados significa también la pérdida de ciertas características que singularizan el programa educativo de la UT, destacadamente la

²⁸⁹ Para la realización del festival, se subraya la necesidad de “generar un vínculo” para “construir un ‘nosotros’” y “mostrar lo que hay dentro de IMPA” (Reunión ordinaria de la UT, Registro de campo). Se llega a proponer ir personalmente al BP y al CC para invitarlos, ya que se siente que ellos “están ausentes” (4 de octubre del 2012).

²⁹⁰ Frente a la perplejidad que genera tal negativa, se hace recordar la propuesta por el Polo Educativo y se define incorporar a la CEIP como entidad convocante, lo que tampoco sucede. La pieza publicitaria producida posteriormente para difundir a los Profesorados, aparece como entidad organizadora únicamente a la UT. Además, se la difunde sin el conocimiento previo de los miembros de la UT, que se sorprenden también al ver mencionada la emisión de un título oficial, mientras el expediente judicial todavía se tramita en ese momento.

instancia del “dispositivo grupal” en los cursos. Al percibir esto, la estrategia encontrada por el núcleo fundacional consiste en concentrarse en la realización de las “materias transversales” a los cuatro Profesorados, empezando por el seminario de “Teoría Grupal”. Pero aquí también el núcleo fundacional enfrenta dificultades.

La preocupación por incluir las materias transversales en la estructura de horarios del cuadro curricular de los Profesorados, pasa a resumir, a partir de marzo del 2012, la casi totalidad de los temarios de las reuniones ordinarias de la UT. La materia transversal “Grupos Operativos” empieza efectivamente sólo tres meses después de iniciados los cursos y en la práctica se encuentra restringida a los Profesorados de Historia y de Lenguas²⁹¹.

Otro hecho significativo, en el desarrollo de estas dificultades vinculares, ocurre cuando se posterga la inauguración de los Profesorados del 2012 para el 2013. Esta ocasión nos va ilustrar el distanciamiento existente entre las dos organizaciones. El BP comunica a los miembros de la UT su decisión de postergar el inicio de los cursos²⁹². Esta posposición deja implícito que la acumulación de tareas para la creación de los Profesorados, no se debe a una suficiente capacidad organizativa para ejecutar las responsabilidades absorbidas.

Esta “saturación” de la capacidad organizativa, por el acúmulo de funciones, también se muestra durante la realización de un encuentro entre todos los docentes del Profesorado. El núcleo fundacional propone la realización de este encuentro, cuando toma conocimiento de la incorporación de voluntarios externos a IMPA y, luego, que estos desconocen la existencia de las demás organizaciones en IMPA, así como la propuesta más amplia que encarna la UT de conformar carreras universitarias a partir de la articulación de estas organizaciones en un Polo Educativo. Al núcleo fundacional le preocupa principalmente que los docentes incorporados no estén informados sobre las características del programa educativo propuesto (“no saben cómo se hicieron las sillas”) ni el rol que los Profesorados están llamados a cumplir en la estrategia de IMPA (“que la UT no se resume a los Profesorados”) (Reunión ordinaria de la UT, 13 de diciembre de

²⁹¹ Pese el esfuerzo por asegurar que los cuatro Profesorados participen en las materias transversales, de Matemática no más que dos estudiantes participan y ninguno de Biología. Diecinueve personas empiezan la materia y catorce la concluyen, denotando que los estudiantes pueden haber sido informados que las materias transversales no tienen un carácter obligatorio. La realización de la materia transversal en Economía (2º cuatrimestre del 2012) tampoco escapa de resistencias, ya que el Profesorado de Historia posee una clase de economía y el deterioro comunicacional dificulta una articulación entre las dos propuestas.

²⁹² La forma unilateral de esta decisión se transparenta en una comunicación electrónica interna de la UT: “[dos miembros de la UT] Nos hemos reunido con *un* representante del ‘bachi’ para seguir hablando sobre los Profesorados. *Han* [ellos del BP] decidido postergar el inicio de los Profesorados hasta marzo del 2013.” (Comunicado por lista de correo electrónico, Registro de Campo, 14 de junio del 2012. Grifos del autor).

2012). Además, se percibe durante la organización de este encuentro, que el BP desconoce el exacto número de voluntarios incorporados²⁹³.

La realización de este encuentro entre los docentes del Profesorado también revela dificultades a nivel pedagógico. La propuesta de utilizarlo como un momento de “direccionamiento pedagógico”, para explicar las bases de la Educación Popular y explicitar “quién es el sujeto pedagógico”, evidencia la necesidad sentida de definir estas cuestiones. Sin embargo, la propuesta tiene lugar cuatro meses después de iniciadas las clases de los Profesorados. Otro punto significativo para los miembros de la UT, consiste en que la realización de ese encuentro estaría condicionada a una consulta previa a la instancia de la asamblea ordinaria del BP. Esto indica el traslado de la instancia organizativa de los Profesorados hacia la órbita del BP²⁹⁴.

Esta situación erige también una diferencia identitaria entre el cuerpo docente de los Profesorados, que lo divide en tres grupos: los docentes del BP, los voluntarios recientemente incorporados y los docentes de la UT. Los docentes de la UT están representados por su “Equipo de Coordinación Grupal”, en el primer cuatrimestre de 2013, y también por el “grupo de economía”, a partir del segundo cuatrimestre de 2013, en la realización de las materias transversales. Esta diferenciación y el desequilibrio entre los tipos de condición docente, sumados al desplazamiento del dispositivo grupal en una materia aislada, genera un malestar entre los miembros de la UT.

La tensión entre el BP y la UT asume un punto auge en diciembre del 2012, cuando el núcleo fundacional de la UT diagnostica que no está siendo alejado solamente de la creación de los Profesorados, sino que existe una intención deliberada, aunque sigilosa, en el sentido de escamotear su presencia de manera general²⁹⁵.

²⁹³ Indagados sobre cuántos docentes posee el Profesorado, solo tras alguna reflexión pueden los referentes del BP y del CEIP llegar a un número aproximado (Reunión-conjunta UT-BP, 6 de junio de 2013, registro de campo). Un episodio significativo ocurre durante una reunión del MNER (17 de junio del 2013), cuando una persona se presenta como docente del Profesorado de IMPA y explica ser este un proyecto “en conjunto” con el BP-IMPA (sin mencionar quién más formaría parte de ese conjunto), e invita a todos a participar.

²⁹⁴ Otra indicación en ese sentido tenemos cuando se inicia el ciclo lectivo. Los miembros de la UT adquieren consciencia del cuadro de horarios solo al encontrarlo disponible para la consulta de los estudiantes (colgado en una viga).

²⁹⁵ En la reunión ordinaria de la UT, el 13 de diciembre del 2012 (Registro de campo), transcurre así un diálogo en que se manifiesta esa percepción:

Bergemeijer: “...el ‘bachi’ quiere hacer los profesorados sin nosotros...”

Martínez: “[Estamos] quedando afuera...”;

Un intento a principios de 2013, de buscar alguna concertación en la forma vincular se basa en direccionar todas las tratativas de interés común entre el BP y la UT directamente a los referentes del CEIP y de realizar las reuniones conjuntas entre las dos organizaciones contando con la presencia de los referentes de la fábrica (Eduardo Murúa y Marcelo Castillo). La necesidad sentida en desviar la comunicación hacia los referentes del CEIP y de buscar a los referentes de fábrica como testigos necesarios denota el nivel de deterioro existente en el relacionamiento entre el BP y la UT²⁹⁶.

El momento de formalizar una Asociación Civil para dar cobertura jurídica al profesorado constituye la más nítida evidencia de la existencia de una disputa política entre las dos organizaciones. Mientras en la UT se supone que Zito Lema asumirá el más alto cargo en la jerarquía del acta constituyente, por haber sido convocado por los obreros de fábrica para fundar la Universidad, el BP insiste en que un obrero de IMPA figure como presidente de la Asociación. Al aceptar la propuesta, tras larga discusión, se propone en seguida que la vicepresidencia sea ocupada por un referente de CEIP, que en ese entonces realiza el papel de intermediador entre las dos organizaciones. La Tesorería es el más alto cargo de la Asociación que compete a la UT indicar un nombre. Esta propuesta refuerza el alejamiento del núcleo fundacional, ahora de la instancia formal que institucionaliza la UT²⁹⁷.

Esa disputa se muestra también cuando se deja de considerar la participación del núcleo fundacional en actividades que ocurren dentro del espacio destinado en la planta a la UT. Sus miembros, por ejemplo, son simplemente notificados sobre la realización de un “Encuentro de Educación Popular” a realizarse en el mismo espacio destinado a la UT en la planta²⁹⁸.

Zito Lema: “Para no quedarnos afuera, [intentemos] una comisión de profesorado.”

Esa tensión también atraviesa al año siguiente (Reunión ordinaria de la UT, 8 de agosto del 2013, Registro de campo):

Zito Lema: “Lo primero y no resuelto: ¿cuál es la relación de la universidad con el bachillerato? Hay dos mundos. No hay vínculo... [...] ¿Cuál el rol de la Universidad [en los Profesorados]? Nos están poniendo a un costado...”

²⁹⁶ “... [es] necesario hacer reuniones [de la UT con el BP] con Murúa, pues él equilibra las fuerzas: ¡no hacer sin él!” (Zito Lema, Reunión ordinaria de la UT, diciembre de 2012, Registro de campo). También se delibera: “...evitemos todo tipo de conflicto [con los miembros del BP] [...] que todo sea direccionado a Elisalde, hasta estar todo más organizado” (Zito Lema, Reunión ordinaria de la UT, 8 de agosto de 2013, Registro de campo).

²⁹⁷ Durante ese juego de fuerzas se advierte sobre una posible distracción en el interés de asumir cada cargo: “...que no tomen cargos para figurar, que trabajen de hecho” (Zito Lema, Reunión conjunta UT-BP, 24 de octubre de 2013, Registro de campo).

²⁹⁸ La falta de diálogo que evidencia esta situación genera un notable malestar en los miembros de la UT: “...nos avisan algo sin debatir... ¿Se puede proponer [algo para ese evento]?” (Baigorria, Reunión ordinaria de la UT, 29 de agosto del 2012, Registro de campo).

Las tensiones vinculares pasan a dominar la interacción, hasta que la disputa se extiende a la utilización del espacio físico de la UT. Se establece una división con relación a los días de la semana en que una y otra organización tiene preferencia sobre su uso. Una serie de desencuentros tiene lugar respecto a esa división de los horarios y qué actividades se están llevando a cabo, debido a la disrupción comunicacional. Esto se agudiza aún más, si recordamos que también organizaciones externas utilizan el espacio para sus actividades²⁹⁹. Mientras esta división está nítida internamente en IMPA, para el público exterior de la fábrica se obnubila cualquier diferencia.

El significativo contraste entre una conducta proactiva para absorber tareas organizativas, con la persistente indisponibilidad para conformar instancias compartidas de organización, en el núcleo fundacional configura la percepción de que existe una intención velada en escamotear su presencia en la creación de los Profesorados o inclusive en la coordinación de la UT como un todo. Sobre esto nos detendremos a continuación.

4. Estructuras vinculares en la articulación de una estrategia común

Nos enfocaremos ahora en el examen de las ocasiones en que se llevan a cabo reuniones y actividades conjuntas entre todas las organizaciones de IMPA, con la intención de cohesionarlas para conformarse una estrategia unificada. En primer lugar, examinamos las reuniones que tienen una especie de carácter “colegiado” entre las agrupaciones de IMPA, esto es, convocadas por los trabajadores (desde la “fábrica”) y que tienen como temario central la articulación o cohesión entre las organizaciones sociales en la fábrica para potenciar la difusión de su utilidad pública. Luego, veremos las interacciones que se establecen durante la conformación de una estrategia para responder al conflicto judicial que atraviesa IMPA.

Están registradas, durante el periodo estudiado, cuatro reuniones entre todas las organizaciones sociales instaladas en IMPA, con el propósito de tratar cuestiones de la organización interna: el 5 y el 30 de junio de 2011, el 5 de diciembre de 2012 y el 10 de agosto de 2013. El objetivo manifiesto de estas reuniones es coordinar el espacio político de IMPA, en la necesidad de potencializar la visualización de la utilidad pública de la planta.

²⁹⁹ Las organizaciones pasan a comunicarse cada vez más por medio virtual, incluso para informar sobre la realización de sus actividades, tensionando los acuerdos previos. Hasta que se cuestiona a los miembros de la UT (27/4/13) por el uso del espacio incluso en los dos días de la semana (jueves y sábado) que tienen destinados a sus actividades.

Así lo enfatiza Murúa: “Desaprovechamos lo que es IMPA, para afuera no se está viendo lo que se hace acá. [...] es necesario sacar a IMPA afuera, visualizar la cosa como conjunto. Cada ‘*orga*’ hace las cosas por separado. No nos potenciamos entre todos.” (Murúa, 10 de agosto del 2013, Reunión entre las Organizaciones Sociales de IMPA).

El contenido central de estas reuniones gira alrededor de hacer convergir en un mismo sentido los esfuerzos de las organizaciones presentes en la fábrica³⁰⁰. Algunas pautas propuestas en estas reuniones muestran que se desconoce el volumen del capital social existente en IMPA. Por ejemplo, en la tercera, vemos emerger una duda sobre la cantidad total de actividades que se están realizando y el número de participantes existentes entre todas las agrupaciones de IMPA³⁰¹.

También, en esta reunión se solicita un momento de “formación política”, que incluya un “intercambio general” entre las agrupaciones. Solicitud que tiene como objetivo declarado, en primer lugar, unificar un discurso político, pues se menciona que los miembros de las organizaciones internas *no tienen claro qué postular en nombre de IMPA* frente a entidades externas. También se enuncia que esto es necesario para hacer más factible la convocatoria de los cursos, sobre todo los de larga duración.

Es necesario tener un discurso unificado para difundir, que es lo que uno evalúa cuando decide poner un pariente a cursar. Para que la gente se comprometa a venir a tan complicado lugar, hay que instalarlo, tener instalado [...] nosotros no hicimos las cosas muy bien porque siempre empezamos tarde. Es la verdad... Si no empezamos ahora será otro año en que vamos a fracasar. (Zito Lema, 5 de diciembre del 2012, Reunión entre las organizaciones sociales de IMPA).

Al perdurar este diagnóstico de dispersión interna, en la cuarta reunión los referentes de IMPA proponen una serie de actividades concretas y puntuales como: confeccionar una cartelera única de actividades y un boletín semanal, como instancia de comunicación interna; una revista bimestral, como instancia de comunicación externa, en la que cada agrupación abarque su área de especialización; y establecer una frecuencia periódica para la práctica de

³⁰⁰ Aunque la intención manifiesta sea la de coordinar un espacio político unificado, Murúa menciona que convoca a esa primera reunión para tratar “el tema de los roces internos” y “bajar los celos” (Reunión ordinaria de la UT, junio del 2012).

³⁰¹ La dispersión interna se percibe en algunos cuestionamientos respecto a “¿hacia dónde apuntamos?”, los llamados para que todos “hablen la misma lengua” y “apunten a una misma dirección”, tal como en las propuestas por “calcular nuestros recursos” y saber “cuantos somos” dentro de IMPA (5 de junio del 2012, Reunión entre las Organizaciones Sociales de IMPA).

jornadas de acondicionamiento de espacios y para los eventos de recaudación de fondos, en una rutina conjunta y con sus beneficios distribuidos de manera rotativa. Sin embargo, estas propuestas no llegan a concretarse.

En la primera reunión, la ausencia de miembros del Centro Cultural no deja de despertar alguna inquietud entre los presentes³⁰². Quizás por eso, la segunda reunión se configura como un encuentro más amplio, para el que se invitan también a miembros de otras ERTs, como de la UST y de Chilavert, sindicalistas de la ATE, así como otros activistas próximos a IMPA. Los contenidos abordados se concentran en la coyuntura política nacional, la precarización de la educación en CABA y el reconocimiento oficial de los BPs. La extensión numérica y la diversidad temática elude el abordaje de la cuestión vincular. Tampoco se efectiva su objetivo anunciado de direccionar los esfuerzos de las organizaciones internas de IMPA, ya que las tareas y responsabilidades que se encaminan resultan sin efectos prácticos³⁰³.

La tercera reunión conjunta obedece a un objetivo más específico, el de realizar un “acto conjunto” en la planta, el 7 de diciembre de 2012, para denunciar a los monopolios empresariales en la Argentina, como ya hemos mencionado. Tras algunos desencuentros, la reunión ocurre el 5 de diciembre, notoriamente impostergable. En la cuarta y última reunión de tipo “colegiada” de que tenemos registro, vuelve a encenderse inocuamente el mismo tema sobre la necesidad de articulación entre las organizaciones sociales de IMPA, para que se haga difundir públicamente la utilidad pública de la planta³⁰⁴.

Una divergencia significativa entre las organizaciones sociales de IMPA se hace perceptible durante el conflicto judicial de 2011 (Reunión entre las organizaciones de IMPA, preparatoria para la reunión con grupos apoyadores externos, 16 de abril de 2011, Registro

³⁰² Asisten a esta reunión: ocho representantes de la UT, uno del BP y otro de la BTV, además de Murúa. Se propone llevarla a cabo en las dependencias de la UT, como una forma de respaldarla frente a las demás organizaciones sociales de la fábrica. Sin embargo, momentos antes de su realización, se la cambia de ubicación, transfiriéndola para la sala de la administración, por ser ese un lugar considerado como “neutral”, de acuerdo a la interpretación del núcleo fundacional de la UT (5 de junio del 2012, Reunión entre las Organizaciones Sociales de IMPA).

³⁰³ En su intervención, Zito Lema llama la atención para la dispersión existente: “...estamos débiles pues se tiran muchas propuestas. [...] es difícil salir a pelear afuera cuando adentro estamos débiles.” (Zito Lema, 5 de junio del 2012, Reunión entre las Organizaciones Sociales de IMPA). La decisión de convocar a una reunión “ampliada” puede haber sido definida para que, de cierto modo, se haga reforzar el requerimiento de la asistencia para todas las organizaciones sociales de IMPA. Ocurre en el espacio del “comedor”, capaz de abarcar al gran número de participantes.

³⁰⁴ Esta reunión también tiene lugar en un “territorio neutral”, el “despacho” de Murúa, y con notable retraso. Eso le refuerza al núcleo fundacional, la percepción de que existe una conducta reiterada de resistencia a la construcción de una instancia deliberativa común.

de campo). En esa ocasión, se destacan dos propuestas respecto a la forma de organizar una estrategia de resistencia al desalojo. El CC apunta a la puesta en escena de una “vigilia cultural”, compuesta por la instalación de una carpa en la puerta de la planta durante el conflicto. A su vez, la UT considera más eficaz enfocarse en la interposición de un “recurso de amparo” ante el poder judicial. Aunque estas dos propuestas no sean excluyentes entre sí, se hace necesario definir sobre cuál de ellas se pretende priorizar los esfuerzos y recursos existentes.

Analíticamente, podemos considerar que existen dos tácticas dentro de la estrategia de corto plazo. Una es la táctica del “aguante”, representada por la “vigilia cultural”, repertorio de acción que consiste en instalar una carpa en la puerta de la planta, o sea, en la vía pública, para así publicitar la existencia de un conflicto, lo que se complementa con la ocupación del interior de la fábrica por medio del desarrollo de múltiples actos y actividades simultaneas. A su vez, los referentes de la UT prefieren priorizar la utilización del capital social de IMPA para sostener la pieza jurídica mencionada. Además de la presión política para legitimar y hacer valer la tramitación del “recurso de amparo” por sobre el fallo vigente, se presentaría el expediente jurídico ya en nombre de la Universidad, para que así se traslade el litigio, del derecho comercial privado a las instancias del derecho público. Zito Lema pone de relieve la importancia de que se traslade el expediente del ámbito del derecho comercial, de la propiedad privada, al ámbito del derecho público, mientras Perdía les explica a los presentes sobre los términos de la presentación del expediente jurídico y su utilidad: “Tratemos de jugar en nuestra cancha”³⁰⁵ (Reunión entre las organizaciones de IMPA, 16 de abril de 2011, Registro de campo).

Durante el conflicto judicial del 2013 se muestra en forma más nítida la existencia de una disputa política entre las organizaciones sociales de IMPA³⁰⁶. Respecto de la confección de

³⁰⁵ Aunque prevalezca, en ese caso, la opción por el “aguante” (IMPA, 2011c; González, 2011), un año después, en la tercera reunión “colegiada” a la que hicimos referencia, los miembros del CC hacen mención a las dificultades encontradas para mantener la presencia constante de personas en la carpa de la “vigilia cultural”, en contraste con los escasos resultados obtenidos por medio de esa acción (Reunión entre las organizaciones de IMPA, 5 de diciembre del 2012, Registro de campo).

³⁰⁶ El conflicto de 2013 se instala una vez que la Corte Suprema no acepta revisar el dictamen que ratifica como inconstitucional la expropiación de IMPA. Sin embargo, en esta ocasión no se proyecta la inminencia de un desalojo y se adopta una estrategia de carácter más “preventiva”, como una campaña publicitaria a favor de la “expropiación definitiva” de IMPA, evitándose enfrentamientos (Reunión entre organizaciones sociales en apoyo a IMPA en el “comedor”, 3º piso de la planta, convocada por los trabajadores, sin llamamiento público,

una petición virtual para juntar declaraciones de apoyo (firmas) a favor de IMPA, se diverge sobre a qué interlocutor dirigir el documento. Como, en este momento, la Legislatura porteña ha indicado el nombramiento de Zito Lema como ‘ciudadano ilustre’ de CABA, se espera aprovechar esta celebración para difundir la petición de IMPA entre los legisladores. Por eso, a la UT se la hace responsable por la ejecución esta acción.

No obstante, transcurridos algunos días, se hace perceptible la existencia de dos diferentes documentos circulando públicamente: uno de autoría de la UT, dirigido a la Legislatura porteña, y otro dirigido al Congreso de la Nación, producido por el CC. El lanzamiento unilateral de una campaña paralela genera un sensible malestar entre los miembros de la UT, del BP y de la CEIP³⁰⁷ (Reunión entre la UT, los referentes de IMPA y de la CEIP, el 9 de diciembre de 2013, Registro de campo).

La molestia generada, en esta ocasión, no se debe solamente al hecho de que sea contraproducente para el efecto deseado, que se dispersen las firmas de apoyo a IMPA entre las dos campañas existentes. Con esta conducta se les transparenta a algunos miembros de IMPA la existencia de una disputa con respecto a quién detenta el derecho de hablar públicamente en nombre de la fábrica como un todo. Es decir, se disputa la facultad de representación de la fábrica frente a la población o la sociedad en general: quién, dentro de IMPA, debe poseer la prerrogativa de hacer la interlocución entre la fábrica y el público exterior a la planta.

Los intentos de articulación entre las organizaciones de IMPA que hemos examinado, nos muestran una conducta de resistencia a la aproximación e indican, asimismo, la existencia de una disputa política por la conservación del derecho de exclusividad respecto a cada área de actuación dentro de IMPA y por la legitimidad representativa exterior. De este modo, se nos

el 10 de octubre de 2013, Registro de Campo; “IMPA espera la expropiación definitiva”, 2013, 21 de octubre; “Solicitan la expropiación definitiva del IMPA”, 2013, 25 de octubre).

³⁰⁷ Murúa afirma esa es una estrategia ideada por el CC, pero deja entrever la falta de diálogo respecto a la toma de esa decisión: “No se consultó totalmente”, dice (Reunión entre la UT, los referentes de IMPA y de la CEIP, el 9 de diciembre de 2013, Registro de campo). Con severidad, lo expresa Zito Lema en esa ocasión: “Hay un egoísmo, unos que piensan que ellos lo sostienen todo, que son lo que van a morir por IMPA. Pero la estrategia es pésima, estamos peor que antes y vamos para peor. [...] No termino de entender la articulación para dar eficacia político-jurídica. No sé cómo lo haría, pero no lo haría así. [...] que alguien diga de golpe: ‘ahora al Congreso y chau’, sin ver las alianzas... que son diferentes en cada ambiente. [...] puede haber un ‘grupo chico’ que decidió y los demás no lo sepan. Uno no se entera de lo que pasa... y eso de enterarse de cosas importantes por *email* [...] Ni siquiera podemos ayudar, porque si uno te llama, vos no sabés qué decir porque no sabés lo que se pasa. Hay una ‘ola’ de fallos en contra de las empresas recuperadas y movimientos sociales, en todo el país. El espíritu de la época se está yendo para otro lado que no es positivo.”

hace posible decir que la autonomía interna de las agrupaciones en IIMPA termina rigiéndose por el distanciamiento entre ellas, pues la independencia de sus estructuras organizativas tiene como uno de sus fundamentos la delimitación de los rubros de actuación, como fronteras establecidas entre ellas. Lo que circula en este vínculo, por lo tanto, antes de ser un facilitador más bien obstaculiza el objetivo manifiesto propuesto, sea evidenciar la utilidad pública de IMPA u organizar la comunicación interna.

Este contexto pone de relieve la existencia de una reiterada pauta de conducta, resistente a la conformación de instancias conjuntas que habiliten una aproximación entre las agrupaciones presentes en IMPA. Esto merma su estrategia de corto plazo e inviabiliza su estrategia de largo plazo, respecto a crear un Polo Educativo. Sobre la persistencia de este escenario de desarticulación interna a IMPA, declara Zito Lema: “Me gustaría de decirle algo al ‘Vasco’ [Murúa]: Yo siento que esto [IMPA] es un barco a la deriva y me da una gigante pena... No se hace una estrategia común [para difundir la utilidad pública de la fábrica]. [...] no veo la estrategia, si hay, no la conozco.” (Zito Lema, Reunión entre la UT, los referentes de IMPA y de la CEIP, el 9 de diciembre de 2013, Registro de campo).

Esta conducta también incluye ciertas acusaciones dirigidas en contra de la presencia de la UT en la fábrica, configurándose toda una nube de turbulencias que realimenta los ruidos comunicacionales descriptos. Si bien no es posible rastrear su origen, el núcleo fundacional adquiere consciencia sobre la circulación de rumores por los que se le condena de estar actuando de un modo fragmentario y exterior, como si fuera “una organización por separado de IMPA”, (Reunión ordinaria de la UT, junio de 2011, Registro de campo), o con insuficiente compromiso y eficacia (“los obreros creen que la Universidad no se mueve”, Reunión ordinaria de la UT, 13 de diciembre 2012, Registro de campo). Miembros del CC también consideran que algunas actividades de la UT podrían traer cierto “peligro” a la fábrica, debido a la insuficiente capacidad de control sobre la circulación de personas “desconocidas” en la planta (Conversaciones en IMPA, diciembre de 2012, Registro de campo). Además, algunos de los referentes del CC afirman que la llegada del proyecto de la UT a IMPA tiene directa relación con la no realización de un curso sobre “higiene y seguridad

en el trabajo”, que se venía ideando. Por su parte, Zito Lema desestima con vehemencia estas acusaciones³⁰⁸.

En el interior del núcleo fundacional, el diagnóstico sobre estos problemas vinculares que se van desarrollando está guiado por la sobrecarga de las demandas y en la dificultad comunicacional³⁰⁹. En este contexto, la posición de la UT es la de no agudizar cualquier tipo de conflictividad interna, pues esto sería aún más perjudicial para la continuidad de IMPA como empresa recuperada.

Asimismo, el direccionamiento de la comunicación hacia los referentes de IMPA, la UT y de la CEIP, tal como hemos mencionado, no sólo se demuestra ineficaz, sino que esa mediación, más bien, nos permite vislumbrar la extensión de las disputas políticas en IMPA, que llegan a incidir también sobre sus referentes³¹⁰.

La existencia de estas tensiones se irradia a los demás espacios de IMPA. Se puede percibir una alteración en las interacciones en el interior de la fábrica en los momentos de

³⁰⁸ Respecto a esta cuestión, así transcurre el diálogo durante una entrevista del autor a Vicente Zito Lema y Regine Bergmeijer (noviembre de 2012):

Vicente Zito Lema: “Siempre les dijimos que lo hagan. ¡Falso de toda falsedad!”

Regine Bergmeijer: “Pero algo pasó...”

Vicente Zito Lema: “Es la excusa, porque como no lo pudieron hacer... pusieron la excusa de que nosotros no queríamos. Pero te digo muy en serio: ¡absolutamente falso! Digo que es impensable que yo esté en contra de un proyecto. Estoy a favor de la acción. Propusieron hacer un museo, dije: ‘¡avancen!’ [...] yo siempre apuntaba que ese era el mascarón de proa nuestro, que aporten siempre para que se hiciera. [...]

Regine Bergmeijer: “La ‘fábrica’ misma tenía... [alguna resistencia con eventos externos].”

Vicente Zito Lema: “Porque siempre se corren riesgos con gente que anda por aquí, que andan para allá... Pero ¿qué riesgos? No se quemó nada, no se robó. Se quejan un poco de más por algunos [que no nos quieren]”

³⁰⁹ Durante la resistencia al desalojo de 2011, el núcleo fundacional siente (Reunión ordinaria de la UT, 27 de abril de 2011, Registro de campo) que algunas agrupaciones de IMPA pueden estar obviando las actividades que realiza la UT: “...hay que hacer presencia dentro de IMPA. La organización de la vigilia cultural no cuenta a la Universidad en sus ‘movidas’, actividades” (Carlos Martínez); “...tenemos que generar nuestro espacio, nuestra identidad. No nos nombran en los comunicados, no registran que estamos en la reunión. [...] ellos [el CC] hacen [alguna actividad] y no se les ocurre que nosotros existimos” (Vicente Zito Lema).

³¹⁰ “...el ‘Vasco’ también está apretado porque sabe que la interna existente, así como Roberto [Elisalde] y por eso no vienen a las reuniones [conjuntas entre el BP y la UT].” (Zito Lema, Reunión ordinaria de la UT, junio de 2013, Registro de campo). Entrevisto a Murúa (abril de 2013) preguntándole con respecto a su comprensión sobre ese accionar competitivo entre las organizaciones en IMPA. Él me confiesa que está desilusionado con el desarrollo de las articulaciones políticas dentro de IMPA, pero desestima la visión de que existan conflictos internos. Con todo, es de suponer, que él niega esta lectura puesto que ya se había decidido direccionar las tratativas sobre esa cuestión hacia los referentes de IMPA, del CEIP y de la UT.

“confraternización”, a que hicimos referencia, principalmente en aquellos restringidos a los integrantes y personas más cercanas a IMPA³¹¹.

Esa situación encuentra un momento de clímax el 9 de diciembre de 2013, cuando tiene lugar una reunión decisiva entre miembros de la UT, los referentes de IMPA y de CEIP. Comienza con la propuesta de “volver a fundar” la UT desde el origen propuesto y se debate sobre cómo estructurarla a partir de ese momento. Sin embargo, queda patente la insuficiencia respecto a las consideraciones que intentan dar una respuesta a la situación³¹².

La reunión concluye con el anuncio de Zito Lema sobre la inviabilidad del proyecto inicial para el que los obreros de IMPA lo habrían invitado, de conformar un Polo Educativo a partir de la UT. Este episodio simboliza, entonces, el derrocamiento del proyecto del Polo Educativo y el direccionamiento de los recursos existentes hacia el éxito de los Profesorados³¹³.

El núcleo fundacional de la UT entiende que un problema central en la conformación del Polo Educativo tiene relación con las dificultades en las articulaciones internas de IMPA. En términos autocríticos, se considera que, al trasladar las concepciones de la experiencia previa en la Universidad Popular de Madres de Plaza de Mayo a una situación bastante diferente, no se ha llevado adecuadamente en consideración el peso de las trayectorias e identidades ya conformadas entre las agrupaciones de IMPA. Sin prever esas resistencias, no se han

³¹¹ El ambiente del “asado” de fin de año en 2013 contrasta con el de los años anteriores. Realizado en la planta baja, en vez del simbólico sector “Corrugado” del 3º piso, esta confraternización cuenta con la mitad de la asistencia habitual (normalmente se forman cuatro grandes mesas, mientras este año vemos sólo dos). Además, estaban vacías las sillas alrededor del lugar donde se sentaba Murúa, a diferencia de los años anteriores cuando él se veía como una persona disputada para sentarse junto y conversar. Asimismo, se le notaba un cierto comportamiento “furtivo”, al evitar entablar conversaciones prolongadas con la misma persona (Confraternización de fin de año “Asado”, 30 de diciembre de 2013; Conversaciones con Daniel Baigorria, Carlos Martínez y Daniel Zakuski el 30 de diciembre de 2013 y el 1º de enero de 2014, Registros de campo).

³¹² Para esta “refundación” de la UT se propone el armado de tres “grandes áreas”, hasta que se sugiere elaborar primeramente los principios o fundamentos de la Universidad, frente a lo que se vuelve a recordar la existencia del Manifiesto Fundacional de la UT.

³¹³ Zito Lema declina el cargo de “coordinador general” de la Universidad, que en ese momento se le vuelve a ofrecer. Así, él deja la impresión de que está retirándose de la dirección de la UT: “Está el planteo del pacto preexistente que ‘se iba a fundar así’. Y se cambió... [entonces] veo si seguiré formando parte [...] porque tengo que pensar muchas cosas, no estoy convencido de cómo van las cosas [...] estoy en una situación que no comparto, llamo la atención y no me dan bola.” (Reunión entre los referentes de IMPA, de la CEIP y de la UT, el 9 de diciembre de 2013, Registro de campo).

encontrado las condiciones para conducir la estructura de los vínculos internos hacia el proyecto original de la UT y del Polo Educativo³¹⁴.

Conclusiones sobre estructura vincular para la creación del Polo Educativo – síntesis del diagnóstico del Núcleo Fundacional de la UT.

El análisis de las estructuras vinculares para la conformación de una estrategia unificada en IMPA nos permite captar la existencia de una pauta de conducta reiterada en el sentido de obstaculizar un tipo de articulación perenne entre las organizaciones sociales instaladas en la planta. Primero, en el sabotaje (“boicot”) a la conformación de instancias conjuntas, caracterizado por el ausentismo o el desgano (aunque encubierto). Luego, en el vaciamiento de la capacidad deliberativa de estas instancias, caracterizado por la ejecución independiente de las tareas destinadas a lograr un objetivo específico, hasta escindirse a sus partes componentes (reunión entre dos estructuras separadas). O sea, la absorción desmesurada de tareas, combinada con la ruptura de los canales de comunicación, va alejando paulatinamente a una de las partes escindidas, en nuestro caso, la participación del núcleo fundacional de la UT en la implementación del Polo Educativo. Hasta que, en su desarrollo, esto culmina con la percepción de un intento consciente de escamotear la presencia de la UT en IMPA³¹⁵.

La secuencia entre “*boicot–vaciamiento–alejamiento–escamoteo*” sintetiza esa pauta de conducta reiterada, mostrándola como una estrategia adoptada en la disputa política desplegada, que termina por determinar la estructura vincular interna a IMPA. Esto configura el escenario de una disputa política por el mantenimiento de las estructuras identitarias previas, el derecho de exclusividad sobre un área de actuación dentro de IMPA y la representatividad pública de la fábrica. En suma, una disputa en lo que se refiere a las áreas

³¹⁴ Después de una reunión del MNER, Vanesa Zito Lema me cuenta que la principal traba para la creación de la UT ha consistido en los graves problemas vinculares con las otras organizaciones de IMPA, especialmente el CC (aún más que el BP), y que su padre “...no supo ‘transar’ bien la situación, pues tenía la idea de hacer lo que había hecho en ‘madres’”. Asimismo, le parece que dentro de IMPA “no fue todo bien hablado”, pues terminó por imperar una percepción, entre algunas organizaciones de IMPA, de que la UT “pasó por encima” del CC. (Conversación con Vanesa Zito Lema, 26 de febrero de 2015, Registro de campo).

³¹⁵ El núcleo fundacional empieza a notar, en el 2011, una intención de “poner a un costado” a la UT. A fines del 2012 se percibe que se pone en disputa la continuidad misma del núcleo fundacional en la coordinación del espacio de la Universidad de IMPA: “...tenemos que largar el año que viene una cantidad de materias y vamos viendo los papeles, si no me parece que este espacio se nos va yendo.” (Vanesa Zito Lema, Reunión ordinaria de la UT, 22 noviembre de 2012, Registro de campo).

de ocupación disponibles para cada organización social dentro de IMPA y a la interlocución en nombre de la fábrica, como un todo, hacia el exterior.

El diagnóstico del núcleo fundacional de la UT, respecto a este escenario de disputas políticas, parte de la percepción de que esa disposición para la acción, basada en buscar la ocupación/uso del máximo de espacios posibles, hace con que cada organización social enfoque su atención y esfuerzos en el desarrollo interno de su propia estructura. Así, pasan a asumir como finalidad central el crecimiento de su estructura, para lo que buscan acumular recursos y reputación (capital simbólico y social). Sin embargo, esto conlleva el riesgo de que pasen a “competir” entre sí. Por ejemplo, cuando se instalan situaciones particulares en que una agrupación percibe que se está amenazando algo que considera como “suyo” (mantener un área de actuación e identidades previas). O, lo que es lo mismo, cuando le emerge la percepción de que se puede estar favoreciendo a “otro” en su contra (unir a las organizaciones de IMPA alrededor del núcleo fundacional de la UT).

Una vez concentradas en su desarrollo interno, las organizaciones sociales se ven como “empujadas” a competir unas con las otras, debido a la escasez de recursos existentes dentro del campo popular en que se mueven. En esta lógica, se desarrolla una conducta en la que cada agrupación se comporta como si fuera una propiedad de sus miembros, en nuestro caso, fundada en el derecho de exclusividad sobre un rubro determinado.

En el lenguaje figurativo con que se enuncian estos elementos en el interior del núcleo fundacional de la UT, tenemos: cada organización social se comporta como si fuera un establecimiento comercial (un “boliche”) al que sus miembros tratan de cuidar; se establece una lógica competitiva (“antropofágica”) en la relación entre los grupos, respecto al espacio y los recursos disponibles; y se manifiestan con sospecha (“celos”) frente a la sensación de favorecimiento de algún “otro externo” en contra de algo encarnado como “propio”, erigiéndose un escenario de disputas entre ellas³¹⁶.

³¹⁶“...aquí no hicimos la revolución socialista [...] cada uno quiere hacerse cargo de su boliche, si no fuera así ya habríamos cambiado el mundo. [...] hay que pensar que el otro es celoso, quieren acumular para ellos [...] acá parece que es todo antropofágico [...] hay una lógica de uno devorar a los otros [...] vamos a ser devorados...” (Zito Lema, Reunión ordinaria de la UT, 27 de abril de 2011, Registro de campo). “...busqué [hacer] la radio en conjunto con el sindicato del ‘Subte’, pero ellos dijeron que querían ‘ser autónomos’ y nos dieron una patada [...] acá es así, nadie regala nada... es un territorio en disputa.” (Zito Lema, Reunión ordinaria de la UT, abril de 2013, Registro de campo).

Podemos establecer una analogía entre este diagnóstico de la UT y ciertos rasgos característicos del modo de producción basado en el capital. Esto nos habilita una síntesis de la estructura vincular sobre la que se erige el escenario de disputa descripto.

Diagnóstico del núcleo fundacional	Elementos del Capital
Establecimiento comercial (hacerse cargo)	Propiedad privada
Antropofágico (devorar el otro)	Competencia
Desconfianza/susplicia (sospecha que se amenaza algo que considerado como “propio”)	Acumulación

Sin embargo, debemos asumir la plausibilidad de una deficiente comunicación dirigida a los interesados sobre la novedad de la propuesta de integración entre las organizaciones sociales de IMPA. La percepción sobre la forma como se introduciría la articulación referente al proyecto del Polo Educativo, puede haber desatado resistencias debido a incertidumbres con respecto a los cambios que estarían por producirse. La amenaza sentida sería producto de las inquietudes sobre cómo se daría este tránsito y la incertidumbre sobre el reordenamiento de los roles y los *status* previamente establecidos. La respuesta a estas inquietudes se traduce en la intención de obstaculizar la participación del núcleo fundacional en la coordinación de la UT, por encarnar la amenaza a la continuidad de los *status* preestablecidos.

En el entrecruzamiento de las múltiples proyecciones sobre el futuro proyecto del Polo Educativo, la transferencia afectiva entre las agrupaciones de IMPA pasa a estar moldeada por los efectos de una interacción que toma al otro más como rival antes que un semejante. La desconfianza sobre la forma en que se daría la articulación alrededor de la UT, forma parte de la identificación de cada agrupación con su propia imagen, que se quiere conservar. Pero, esta defensa se trasmuta en una ambivalencia vincular a encauzar como una rivalidad, haciendo que pase a existir, inclusive entre semejantes, una tensión agresiva, aunque disimulada. Los significados ocultos de esa conducta, una vez puestos de manifiesto,

muestran un tipo de vínculo obsesivo en la pretensión por mantener un cierto control y el rumbo de la relación: se pretende vigilar al otro debido a la ansiedad producida por la desconfianza respecto a un cambio que se avecina.

En el interjuego entre los roles asumidos y aquellos a adjudicar, se abre una disputa entre organizaciones sociales sólidamente conformadas y la incipiente UT, que inviabiliza la estrategia trazada como despliegue para el Polo Educativo. Asimismo, esta situación termina por hacer que se esfume también la propuesta de crear un Polo Educativo. El espacio de la planta destinado a la UT, en la práctica pasa a estar circunscripto a la implementación de los Profesorados, desapareciendo con esto las características que singularizan el programa educativo propuesto, como la instancia grupal de las clases y la intención de producir conocimiento desde una “perspectiva del trabajo”.

Esta situación, que hemos descrito, de tensionamientos vinculares decurrentes del escenario de disputas políticas que se conforma entre la propuesta integración encarnada con la llegada de la UT y la reproducción de las estructuras e identidades previas de las organizaciones instaladas en IMPA, trae como consecuencia el alejamiento del núcleo fundacional de la UT y el debilitamiento de la estrategia de corto plazo de IMPA (refrendar la utilidad pública de la planta). A la vez, podemos observar que esa situación también implica en la reproducción de ciertas contradicciones que impiden el despliegue de sus objetivos de largo plazo: planificar una estrategia de formación integral desde el trabajo.

A modo de cierre, dejamos algunas reflexiones contenidas en documentos de la UT, publicadas en los momentos iniciales de la puesta en marcha de ese proyecto socioeducativo pero que se muestran relevantes después de transcurridos esos tres años de experiencia:

...llevar a la realidad nuestros sueños por encima de diferencias secundarias o disputas personales, sean del orden que sea. (Murúa y Zito Lema, 2012, “Manifiesto Fundacional de la UT-IMPA”).

Que las diferencias de pensamiento no lleven a fraccionamientos, pues imposibilitan el desarrollo del movimiento obrero. (UT-IMPA, octubre de 2010. “Primer Congreso sobre Trabajo y Pensamiento Crítico”. Convocatoria).

CONCLUSIONES

En la presente Tesis analizamos la recuperación de empresas como una disputa entre estrategias de formación del capital y del trabajo. Esta disputa nos ha permitido resaltar el elemento pedagógico de la práctica productiva, una vez que ella tiene como eje la oposición entre el (auto)disciplinamiento del individuo, para que él reproduzca un comportamiento resignado, y el (auto)ejercitamiento de la organización colectiva, para que el grupo se apropie del proceso de producción.

Los trabajadores despliegan un proceso de *conformación grupal* que les permite articular repertorios de acción “tradicionales” del movimiento obrero, como el asambleísmo, con otros más “actuales” desarrollados durante el ciclo de protestas contra las políticas neoliberales por las agrupaciones populares que alcanzan un estado de “autonomización”. Al buscar materializar sus reivindicaciones, los trabajadores conforman mecanismos de reciprocidad que fracturan paulatinamente el *habitus* fabril imperante, haciendo prevalecer la percepción de que la solución al desempleo está contenida en el interior del grupo.

Establecemos un “circuito” de mediaciones para visualizar este movimiento desplegado por el trabajo, que culmina en la emersión de una solución “inédita” pero “viable” en el interior del grupo. Nuestro *Modelo Analítico* pretende contribuir también a esclarecer las razones por las que la mayoría de las empresas en similar situación de quiebra no fueron recuperadas por sus trabajadores. La oposición entre el desempleo y la recuperación debe destacarse entre los trabajadores durante el proceso de recuperación como las opciones existentes para ellos: ello constituye una condición para que el colectivo adquiera la disposición de organizarse colectivamente y pueda apropiarse de los medios de producción.

Pero, también vimos que en cada etapa del conflicto son *distintos los niveles de percepción* entre los trabajadores sobre el sentido atribuido a la acción que están llevando a cabo, aunque el objetivo consensuado sea mantener la fuente de trabajo para evitar la desafiliación social. En un principio, unos asimilan que no hay más que hacer sino gestionar su resignación, mientras otros actúan como una “comisión interna” y germinan redes de solidaridades alternativas. Una vez instalado el conflicto, unos ocupan la empresa para posicionarse mejor a la espera de una negociación, mientras otros creen que la mejor posición a adoptar consiste en asumir la condición de protagonista del conflicto. Mientras unos se limitan a gestionar las

tareas del “aguante”, otros se enfocan en las tareas para poder gestionar los medios de producción. Aún después de iniciada la autogestión, unos suelen “escondese detrás de la máquina” y buscan sólo obtener un ingreso satisfactorio, dejándoles a sus pares las tareas de autorregulación del trabajo y las tramitaciones jurídicas y políticas. Vemos así cuán frágil es este circuito de conformación grupal entre los trabajadores. El ofrecimiento de una parte de la indemnización por el despido suele interrumpir este proceso, al impedir la elaboración de un “inédito-viable”, plasmado en la percepción de la recuperación como horizonte de éxito.

Si las *organizaciones previas* a la quiebra de la empresa son insuficientes para establecer lazos de reciprocidad capaces de direccionar los sentidos atribuidos a cada situación, los trabajadores pueden seguir gestionando su resignación, sin encontrar las condiciones para evitar su desafiliación social. Asimismo, si la asamblea como mecanismo de control inverso en la autogestión es insuficiente para consolidar estos lazos de reciprocidad, los trabajadores pueden seguir resignados a tan sólo trabajar en su puesto y obedecer las regulaciones productivas emanadas de terceros.

A su vez, son precarias las mediaciones que los trabajadores tienen condición de ejercer. Tanto por la discrepancia de poder entre trabajo y capital, como por el carácter vertiginoso del proceso. Los trabajadores se ven compelidos a actitudes que no esperaban ni deseaban en un principio. De tal modo sinuoso, subsisten diferencias internas sin tratamiento, ya que las disputas de opinión podrían fracturar la unidad del grupo.

Durante la ocupación de las instalaciones de la empresa, existe un momento de viraje. Si en un primer momento se la ocupa con fines de vigilancia (para impedir maniobras de cierre), en un segundo debe prevalecer la intención de ponerla en funcionamiento. Un tránsito entre el enfoque del grupo puesto en el exterior de la empresa, marcado por la “espera” del regreso de la patronal o de una intermediación con abogados, políticos o jueces; y el enfoque puesto hacia el interior de la misma, evaluando sus medios y condiciones de ponerla en marcha. Así, vemos un momento de viraje cuando los obreros dejan de poner el foco en el exterior (patrón, Estado, sindicato) y pasan a enfocarse en el interior de la planta (las condiciones de producción disponibles).

En este circuito también cumple su papel la patronal. Mientras los trabajadores galvanizan la organización colectiva, articulando repertorios y haciendo alianzas, el capitalista muestra una equivocada inserción de las “ideas fuerza” toyotistas. Utilizándolas sin su necesaria

cohesión sistémica, estas “ideas fuerza” toyotistas tienen un efecto limitado como dispositivos de disciplinamiento sobre los trabajadores. Sin embargo, la incidencia de las estrategias del capital persiste aún después de iniciada la autogestión.

Los trabajadores atraviesan una *situación paradójica*, pues la autogestión les exige no sólo recuperar, sino también superar la condición asalariada que tenían como el objetivo inicial de la recuperación. Vemos que se opera una *ruptura parcial del habitus fabril anterior*, una vez que persisten rasgos de una subjetividad asalariada entre los trabajadores. Si antes los mecanismos pedagógicos existían para disciplinar la fuerza de trabajo, ahora la didáctica del ejercicio colectivo debe establecer las formas de autorregulación del trabajo, para lo que todos deben conocer el proceso productivo y la situación de la empresa. Pero, algunos adquieren esa consciencia sólo para asegurarse de que los ingresos a ser distribuidos no rebasarán sus expectativas. Así, hay una constante disputa entre los que asumen la regulación del trabajo y aquellos que se resignan a su puesto a la espera de un retiro satisfactorio. Por eso, es siempre *precaria y reversible la conducción* del núcleo de trabajadores que asume la gestión de la empresa y suele vislumbrar posibilidades más allá del proceso productivo.

De lo expuesto, percibimos la dificultad tanto para recuperar una empresa como para mantenerla recuperada. La *manifiesta precariedad y latente reversibilidad de la autogestión* reafirma la importancia de la conformación grupal como un elemento central para el entendimiento de la recuperación. Su latente posibilidad de extinción se encuentra en la pérdida del control colectivo sobre la gestión, debido a la instalación de “nuevos patrones”. Esto puede ocurrir, sea por la cristalización de una jerarquía interna, devenida del desinterés de muchos en asumir la autorregulación del trabajo, sea por erigirse un “patrón afuera” que adquiere una influencia externa sobre la cadena productiva (por ejemplo, con el trabajo a *façon*). El desafío es lograr un nivel de rentabilidad manteniéndose la autodidáctica del ejercicio de la organización colectiva sobre los rumbos de la empresa.

La principal dificultad que enfrentan las ERTs consiste en insertarse en el mercado capitalista, sin perder la calidad horizontal del vínculo interno. A modo de hipótesis para posteriores estudios, podemos apuntar que esa tensión emerge porque las ERTs logran apropiarse del *proceso* de trabajo, pero el *producto* se destina al mercado. Así, la apropiación del *proceso de trabajo* encuentra un *límite* en la *enajenación del producto* del trabajo. Asimismo, la forma de esa apropiación está determinada por la empresa anterior: las partes

de la línea de producción aptas a funcionar; la fuerza de trabajo disponible, entre obreros con distintas especialidades, y la permanencia o no de directivos o vendedores; así como por la situación con proveedores y clientes, respecto principalmente a las deudas heredadas³¹⁷.

Además, el proceso de producción también involucra el diseño del producto y del mismo flujo productivo (diagrama de flujo). Sin embargo, los trabajadores se limitan a reproducir la actividad que realizaban bajo patrón. No elaboran el diseño del producto, del envase, o el diseño del proceso productivo. Asimismo, suelen buscar soluciones para la comercialización en la inmediatez con que se les presentan. Por lo general, tampoco establecen una política de clientes y una logística de fletes. De este modo, parece existir tan sólo una *apropiación de la fuerza de trabajo*, puesto que todos conocen las funciones de la línea de producción.

La emergencia a diario de problemas en las ERTs, se nos muestra como un “*estado de urgencias*”, como clave analítica para comprender sus limitaciones para planificar el desarrollo de su empresa. Estas “urgencias” atraviesan el cotidiano de IMPA, e inciden sobre el desarrollo del programa educativo de la UT.

Además las ERTs se encuentran en una situación de *precariedad jurídica*, respecto a la seguridad social de su fuerza de trabajo y a la tenencia de las instalaciones de su unidad productiva. Sin acceso a créditos, se trata de poner en marcha una empresa que ni su dueño quería hacerse cargo. En estas condiciones desventajosas, se demuestra inadecuado buscar insertarse en el mercado, como principal estrategia para consolidar la autogestión.

A su vez, al analizar los cuatro puntos estipulados en las “reivindicaciones históricas” del MNER, vemos una propuesta que contiene una base de sustentación legal para los medios de producción, por medio de una ley de expropiación nacional, así como una base de seguridad social para su fuerza de trabajo, con la figura jurídica del “trabajador autogestionado”. Una “ley de compras” que obligue al Estado a adquirirle a las ERTs una parte de sus insumos ordinarios, asegurándoles una demanda mínima. Un “fondo de reconversión tecnológica”, a la vez, garantiza una forma de conseguir materia prima o mejorar sus fuerzas productivas. Así, se consideran las instalaciones de la empresa y las personas que trabajan en ella, como también se estipula una demanda mínima y condiciones para una capacidad de oferta más

³¹⁷ Podríamos proponer una “ilustración gráfica” para esta situación de múltiples tensiones, de la siguiente manera: los poderes del Estado y el capital los presionan por arriba, los proveedores y clientes por sus flancos, mientras internamente están las propias contradicciones del grupo.

eficiente. Este programa constituye lo más cercano que hemos podido encontrar a un *sistema orgánico de políticas públicas* para las ERTs.

La principal diferencia entre las concepciones de la recuperación existentes entre las ERTs, radica en la noción de “fábrica abierta”. Esta *estrategia política* consiste en instalar organizaciones sociales en las dependencias de las ERTs. Aunque para algunos obreros se trate solamente de asegurar una “aureola social” de defensa alrededor de la fábrica, vemos en IMPA el reconocimiento adquirido por sus organizaciones sociales dentro del área en que se especializan, tal como el CC en las artes, el BP en la educación y la BTV en la comunicación. En este sentido, podemos concluir que IMPA fomenta una cierta “institucionalización” del *habitus militante* del campo popular, ya que en su planta podemos encontrar agrupaciones consolidadas, con una práctica estable, cuya actuación puede predecirse, debido a su continuidad, e interpretarse como la labor de una entidad dotada de identidad y vida propia.

El intercambio constante entre personas y experiencias que esta estrategia promueve, fomenta la transmisión de percepciones y de repertorios de acción con el objetivo de diseminar este *habitus militante*, incluso más allá del “campo popular”. La propuesta política encarnada en el “*Método IMPA*” consiste en difundir la creencia en la autogestión como una solución viable para sanar las carencias sociales. En estos términos, la consigna “Ocupar, Resistir, Producir” podría hacerse extensible a todos los espacios ociosos o subutilizados, que deben ser “recuperados” para que cumplan con su función social, generando trabajo, educación, cultura, comunicación y salud. Esta concepción entiende que *la viabilidad política del campo popular se relaciona con la demostración de su viabilidad socioeconómica*.

La reconversión de una serie de espacios ociosos en espacios autogestionados, de uso público y de carácter comunitario, multiplicaría las agrupaciones del campo popular. Este desarrollo del *habitus militante* puede irradiar en la población una disposición por participar en experiencias territoriales de trabajo comunitario, diseminándose así las percepciones sobre la realidad emanadas desde los movimientos sociales. El “*Método IMPA*” incorpora en su argumento una lógica “foquista”, por la que cada experiencia formativa de la clase trabajadora debe funcionar como un punto de fomento a otras similares, como el BP-IMPA ha cumplido este papel sobre el conjunto de los de BPs argentinos.

Pero, si las diversas demandas sociales existentes deben ser suplidas, en lo inmediato, por la acción colectiva del campo popular, se requiere la elaboración de reivindicaciones que aglutinen demandas que atañen a la sociedad como un todo, antes que a cada sector por separado. Esto posicionaría al conjunto de estos sectores “autonomizados” del campo popular en mejores condiciones para interpelar a los poderes económicos y estatales. La articulación entre las reivindicaciones emanadas desde los varios sectores del campo popular conformaría la base de un programa político-estratégico de largo plazo.

Asimismo, esta propuesta busca que los sindicatos no sólo repliquen una disposición para la recuperación del trabajo frente al cierre o el despido. También se les plantea que adopten una política de *control obrero sobre la producción capitalista*, capacitando a sus afiliados para que analicen la contabilidad de las empresas donde trabajan.

Conclusiones sobre el programa educativo de la UT-IMPA

La necesidad de fomentar estrategias formativas en el campo educativo posee una amplia aceptación entre los obreros de IMPA. Vemos diseminada entre ellos una percepción, aunque con diferentes grados de asimilación, que la *concepción de otra lógica de trabajo “va de la mano” con la necesidad de concebir otra lógica educativa*. Teniéndose resaltado el elemento pedagógico de la práctica productiva en esa ERT, sus obreros optan por la creación de una Universidad Popular, cuando entienden ser necesario articular a las diversas organizaciones sociales instaladas en la planta.

Desde IMPA, se concibe estructurar un centro formativo que sea “integral” y pueda ofrecer cursos en diversos niveles de la educación, desde la primaria a la universitaria, incluyéndose la formación artística y la producción comunicacional. Se pretende producir conocimiento desde una “perspectiva del trabajo” y se adopta el trabajo grupal como método transversal a todos los cursos. Se considera necesario fomentar un *vínculo de pertenencia* de los estudiantes con el espacio educativo y que la producción del conocimiento se encuentra condicionada por la forma como se estructura la institución que genera este conocimiento.

El discurso político que justifica a la creación de la UT en IMPA tiene como punto de partida la denuncia de una *marginación* educativa existente sobre la clase trabajadora, derivada de la *mercantilización* del sistema socioeducativo actual. La inaccesibilidad al campo educativo está constituida por aspectos objetivos, como la dificultad en conciliar

estudio, trabajo, tareas domésticas, etc., y también por elementos subjetivos, como la falta de sentido de pertenencia del trabajador con el espacio socioeducativo que habita. La institución universitaria, se argumenta, ha perdido su carácter público para atender a los intereses del mercado y de los gobiernos de turno. Al restringir la producción de conocimiento a criterios mercantiles, la investigación termina por reificar a los movimientos sociales, tratándolos como meros “objetos de estudio”, sobre los cuales hay que extraer algo útil. Así, *el sistema educativo conforma una estrategia de formación del capital*.

En este marco, la UT se constituye como una institución pública, autónoma del Estado y autogestionada por sus propios trabajadores. Su carácter público consiste en asumir la búsqueda de un “bien común” como finalidad, enfocándose en la satisfacción de las necesidades de la población en general. Como medio, se hace hincapié en su calidad de ser un espacio “abierto” a la participación de todos los sectores del campo popular. En su intención de “subvertir las metodologías del poder”, que se argumenta necesario, vemos que también su forma de construcción refleja las características del programa educativo que se quiere poner en práctica, con la instrumentalización del debate público y en la manera performática de fabricación de las sillas *Krat*.

Con respecto a los contenidos temáticos del programa educativo, vimos que el Seminario de Historia del Movimiento Obrero conjuga una serie de repertorios de acción contenidos en la tradición sindical – privilegiándose el abordaje de programas obreros que rebalsan al sector asalariado –, con otros emergentes en el clico de protestas contra las políticas neoliberales. Vimos, en el segundo capítulo de la primera parte de la Tesis, que la conjunción entre repertorios “profundos” con otros más “inmediatos” es justamente lo que constituye la estrategia formativa del trabajo, desplegada durante el proceso de recuperación. El seminario presenta un *habitus del movimiento obrero* que quiere fomentar la capacidad de la clase trabajadora en adelantarse a las dinámicas de recontextualización de los dispositivos de disciplinamiento del capital, a partir del constante ejercicio de la organización colectiva en sus más variados moldes y matrices.

El seminario de DDHH presenta una concepción que toma el derecho al trabajo, como un *medio* de acceso a una vida digna, como el fundamento para que se pueda garantizar a los demás. La observación de los DDHH debe partir de la vida cotidiana, resaltándose, por ejemplo, el examen de los tormentos diarios que atraviesa el trabajador y la fragmentación

social resultante de esto. El seminario enseña *las formas de organización comunitaria para el trabajo territorial como un medio privilegiado de operacionalización de los DDHH*.

En el Seminario de Economía Humana se subraya que la comprensión de los temas económicos está al alcance de todos. Pero, la población se encuentra alejada del debate sobre los rumbos de la economía porque se la presenta como una ciencia “exacta”, luego una mera cuestión de aplicación técnica y de incumbencia exclusiva de los “especialistas”. Estos “expertos” consideran que la única forma de organización económica eficiente es a través de la empresa capitalista, mientras en el seminario se apunta la existencia de varias formas de producción. Resaltándose que la razón económica consiste menos en el crecimiento *per se ad infinitum* que en la garantía del sustento de todos, el seminario propone establecer una alternativa económica compuesta por la combinación de elementos del capitalismo, del socialismo y de las economías de los pueblos originarios.

Con respecto al “dispositivo grupal”, vemos que se le atribuye una importancia central como elemento componente de las estrategias de formación del trabajo en contra del capital. Su finalidad es habilitar que un grupo tenga la capacidad de articular proyectos de acción, a partir de la comprensión sobre la realidad externa (*estructura*), sus limitaciones internas (posible *reificación* en el trato entre los miembros del grupo), para entonces planear un conjunto regular de actividades destinadas a conseguir un objetivo (*estrategia*).

En términos holísticos, el programa educativo de la UT-IMPA quiere informar que la articulación entre la ciencia y los saberes populares exige métodos colectivos de producción del conocimiento. Una visión panorámica sobre los contenidos de los cursos realizados, nos demuestra una intencionalidad en construir otras representaciones sociales, resaltándose el aspecto comunitario en la conformación de la subjetividad del ser humano y en la solución de sus problemas.

Con respecto a los *límites observados en la implementación del programa educativo* de la UT-IMPA, encontramos tres causas principales que han frustrado la estrategia inicial estipulada para su puesta en práctica³¹⁸. Esos límites aparecieron: en la superposición de las “urgencias” político-jurídicas de IMPA sobre el desarrollo preconcebido del programa

³¹⁸ Esa estrategia consiste en el desarrollo de cuatro seminarios, como materias transversales de las carreras universitarias, de cursos hechos por otras organizaciones sociales y la apertura del espacio para que sea utilizado para la realización de sus actividades, actos, reuniones, etc.

educativo; en los déficits organizativos en el interior del núcleo fundacional de la UT; y en la conformación de la estructura vincular entre las agrupaciones sociales instaladas en la fábrica.

El conflicto jurídico de IMPA impone como necesidad urgente impedir el desalojo. Esto produce un despliegue “explosivo” del capital social contenido en el *habitus* de los referentes de la UT. A su vez, en su núcleo fundacional encontramos la concentración de la toma de decisiones exclusivamente en el mecanismo asambleario, lo que engendra una dispersión de los recursos debido al acúmulo de tareas. Sumado a esto, se generan tensiones entre las organizaciones instaladas en IMPA, frente al proyecto propuesto con el surgimiento de la UT, erigiéndose un escenario de disputas políticas internas. Las reiteradas pautas de conducta para obstaculizar la articulación entre ellas, terminan dirigiéndose a escamotear la participación del núcleo fundacional de la UT en el proyecto del Polo Educativo, ya que su presencia en la fábrica encarna una manera de conducción que se percibe como una amenaza a la conservación de los *status* preexistentes.

En este contexto, la calidad del vínculo entre las organizaciones sociales de IMPA, parece estar condicionada por el mantenimiento de las estructuras relacionales previas, fundadas en la identidad adquirida en su trayectoria, un área de actuación específica y su dinámica propia de funcionamiento interno. Así, la propuesta de una articulación perenne y fluida entre ellas pasa a encararse como una amenaza por involucrar la reconfiguración de roles adjudicados. Esto provoca una conducta reactiva a la integración, que termina por impedir la conformación del Polo Educativo propuesto, como una estrategia de formación “integral” desde el trabajo. La situación trae como consecuencia el debilitamiento de la estrategia de corto plazo de IMPA (difundir sus actividades para frenar un desalojo) y la reproducción de las contradicciones que impiden el despliegue de su estrategia de largo plazo. La articulación entre las organizaciones sociales instaladas en la planta se restringe a su objetivo de corto plazo, demostrándose poco eficiente en visibilizar IMPA frente a la sociedad y consolidar una estrategia que ratifique la tenencia definitiva de la planta. Así, vemos en IMPA que diferentes organizaciones sociales realizan un amplio abanico de actividades, pero sin existir una articulación orgánica entre ellas.

Otro elemento que incide en esta dificultad de integración, consiste en que se reproduce una misma lógica calcada en “ocupar, resistir, producir”, también en la cotidianeidad interior

de la planta. Se busca *ocupar* los espacios disponibles en la fábrica y *resistir* a las dificultades debido a la escasez de recursos para estructurar las actividades, para entonces *producir* una oferta de servicios en la educación, cultura, comunicación, salud, etc.

La reproducción de esta lógica engendra una comunicación ruidosa y fomenta una estructura vincular problemática frente a la propuesta de articular agrupaciones ya constituidas en una organización conjunta. Esta lógica de producir espacios a partir de su ocupación y la subsecuente resistencia (sea contra un desalojo o por la escasez de recursos), una vez replicada también en el interior del campo popular, termina por engendrar conductas competitivas entre las organizaciones sociales. Conductas cuyas pautas se asemejan a las lógicas capitalistas que se denuncia y se anhela superar. Si esta conducta parece adecuada para llevar a cabo acciones que exigen una acción inmediata, como recuperar empresas, se muestra inadecuada para planificar acciones integradas de largo plazo.

En este sentido, al examinar las fragmentaciones entre las agrupaciones de ERTs, hemos visto que, para elegir una agrupación a la cual afiliarse, diversos trabajadores constatan la existencia de una lógica utilitarista y pragmática en su conducta. Los trabajadores suelen calcular los beneficios inmediatos que consideran posible de granjearse de su empresa, en detrimento de una motivación ideológica fundada en un sentido de pertenencia común. Desde nuestra investigación situada en IMPA, podemos concluir que esta conducta consiste en una dificultad para las ERTs en agruparse y, luego, alcanzar logros políticos duraderos.

Otro obstáculo para la integración entre organizaciones sociales, parece estar en la “igualación” conformada en el interior del grupo que ha atravesado las dificultades de su trayectoria de constitución. La “igualación” entre aquellos que se reconocen como miembros pertenecientes a un mismo colectivo, conforma una frontera y así un límite para que ese colectivo pueda articularse con otros, aunque les vea como “semejantes”.

Vimos que en el *habitus militante* del campo popular la *asamblea* se destaca como el mecanismo para la toma de decisiones colectivas. La dificultad aparece cuando se busca conformar una instancia con legitimidad decisoria entre organizaciones que, a su vez, ya poseen un momento ordinario de asamblea en el interior de sus estructuras.

Cuando diferentes organizaciones sociales se reúnen para definir una acción conjunta, por ejemplo, cada una de ellas suele estipular previamente su pauta de conducta e intereses a defender en la asamblea ordinaria de su agrupación, las cuales son restrictas a sus integrantes.

Así, ese momento de integración adquiere el formato de un encuentro con carácter extraordinario, entre grupos independientes respecto a sus estructuras, trayectorias e identidades internas. Caso surja algún imprevisto o problema inesperado, normalmente se hace necesario regresar la deliberación al interior de cada organización, para que sólo entonces se pueda volver a la instancia conjunta y definirse alguna decisión a tomar. En el *lenguaje nativo* se hace mención a esa dificultad de “armar una *asamblea de asambleas*”.

Podemos pensar, como una hipótesis propuesta para estudios posteriores, que estos obstáculos a la integración se verifican también entre otras agrupaciones del campo popular. La lógica instituida en las formas de resistencia parece reproducir en el interior del *habitus militante* una conducta pautada por la “autonomización” y en la confianza restringida a aquellos en estado de “igualación” dentro de cada organización social.

Esto puede colocar a los movimientos sociales en una cierta disyuntiva, pues si no alcanzan una sinergia entre sus diversas iniciativas quizás terminen concretizando la precarización social que denuncian y buscan contrarrestar. La instalación de una vasta cantidad de espacios educativos, culturales o de salud no es suficiente para contrarrestar la marginación contra la que se erigen. Así, pueden estar cristalizando la existencia de un sector de la población que tiene acceso a esos bienes sociales, solamente por medio de espacios creados por agrupaciones comunitarias a partir de sus escasos recursos materiales³¹⁹.

A modo de cierre, concluimos que no se puede identificar un vínculo orgánico (constante, ordenado y estable) entre el programa educativo implementado por el núcleo fundacional de la UT y la estrategia político-organizativa ideada por los referentes de IMPA. Si bien se alcanzan algunos objetivos estratégicos de corto plazo, como potenciar la difusión de su utilidad pública y disuadir un intento de desalojo, el programa educativo implementado en la UT se muestra insuficiente para articularse en forma perenne, convergente y armónica, sea con la unidad productiva que lo alberga o con las demás organizaciones sociales presentes en la planta fabril. Se puede concluir que la estructura de los vínculos construidos en la implementación del programa educativo condiciona la dirección de su desarrollo.

³¹⁹ Por ejemplo, aunque se instale un BP en cada ERT, como propone el “Método IMPA”, eso no sería suficiente para revertir el cuadro de marginación educativa denunciado. Se podría consolidar la precarización sobre toda una franja de la población condenada a buscar formas de educarse por sus propios medios.

La estrategia formativa desplegada por IMPA, pese a todas las disputas políticas enfrentadas, se muestra haber sido capaz de permitir la recuperación de los puestos de trabajo en esta y en otras empresas, como también ha permitido a miles de estudiantes que concluyan sus estudios primarios y secundarios, así como el acceso de otras millares de personas a la formación artística y aparatos culturales, a medios de información radial y televisiva, además de fomentar el desarrollo de otras cooperativas que utilizan su planta como sede de sus emprendimientos. IMPA es una empresa que ha llegado más lejos de lo que se podría imaginar, incluso por algunos de sus propios obreros, y que todavía muestra tener hilo en el carretel.

Referencias Bibliográficas

- Achilli, Elena L. (2013). Investigación socioantropológica en educación. Para pensar la noción de contexto. En: Elichiry (Ed.). *Historia y vida cotidiana en educación. Perspectivas interdisciplinarias*. Buenos Aires: Manantial.
- ACOSUR (Ed.) (2009, octubre). El IMPA sigue resistiendo. Comunicado de los trabajadores de la Cooperativa de Trabajo Frigocarne. *La Tribuna de los sin voz*. Buenos Aires: Asociación de Comunicadores Obreros y Sociales del Sur. Extraído de http://issuu.com/caye/docs/la_tribuna_octubre_2009
- Acri, Martín Alberto y Cáceres, María del Carmen (2011). *La educación libertaria en la Argentina y en México (1861-1945)*. Buenos Aires, Libros de Anarres. Extraído de <http://www.quijotelibros.com.ar/anarres/La%20La%20Educacion%20Libertaria%20en%20la%20Argentina%20y%20en%20Mexico%20final%20para%20web.pdf>
- Aguilar, A., Balaguer, Damil, G., Galeazzi, C. y Polti, N. (2012). *Cuaderno para la autogestión #7. La seguridad social y el trabajo autogestionado*. Buenos Aires: Programa Facultad Abierta, Cooperativa Chilavert Artes Gráficas.
- Aiziczon (2009). *Zanón, una experiencia de lucha obrera*. Buenos Aires: Herramienta.
- Albani, L. (2013, 22 de julio). Montoneros: la generación que lo dio todo. Habla Roberto Perdía, ex comandante de la organización. *Resumenlatinoamericano*. Extraído de <https://prensabolivariana.com/2013/07/22/montoneros-la-generacion-que-lo-dio-todo-habla-roberto-perdia-ex-comandante-de-la-organizacion/>
- Álvarez, María Inés Fernández (2007). De la recuperación como acción a la recuperación como proceso: prácticas de movilización social y acciones estatales en torno a las recuperaciones de fábricas. Extraído de <http://www.scielo.org.ar/img/revistas/cas/n25/html/n25a05.htm>
- Álvarez, María Inés Fernández y Carenzo, Sebastián (2014), Del “otro” como sujeto de investigación al “otro” como productor de conocimiento: (re)pensando la práctica de investigación etnográfica con organizaciones sociales. *Revista Encuentro de Saberes*, N° 4. Buenos Aires: PIMSEP, Facultad de Filosofía y Letras (UBA). Extraído de <http://www.documentos.una.ac.cr/bitstream/handle/unadocs/8131/Revista%20Encuentro%20de%20Saberes%20N%C2%BA%204.pdf?sequence=16&isAllowed=y>
- Ampudia, M. (2011). Movimientos sociales, sujetos y territorios de la educación popular en la Argentina, 2001-2006. En Elisalde (Ed.) *Trabajadores y educación en la Argentina. De las estrategias sindicales a la acción de los movimientos sociales*. Buenos Aires: Buenos Libros.
- Ampudia, Marina (2012). Movimientos sociales y Educación Popular. Reflexiones sobre la experiencia educativa de los Bachilleratos Populares. *OSERA*, (6). BsAs: IIGG, UBA.
- Ampudia, Marina. (2013) Educación y Autogestión. Estética Política y Autogestión. Estética política de los Bachilleratos Populares. En Elisalde, R., Dal Ri N. M.; Ampudia, M., Falero, A. (Eds.), *Movimientos sociales, educación popular y trabajo autogestionado en el cono sur*. Buenos Aires, Editorial Buenos Libros.
- Antunes, R (2005). *Los sentidos del trabajo*. Buenos Aires, Ed. Herramienta.
- Antunes, Ricardo (1995). *Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*. São Paulo: Cortez, Unicamp.
- Arcidiácono, Pilar, Kalpschtrej, Karina, & Bermúdez, Ángeles. (2014). ¿Transferencias de ingresos, cooperativismo o trabajo asalariado?: El Programa Argentina Trabaja. *Trabajo y sociedad*, (22), 341-356. Extraído de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1514-68712014000100019&lng=es&tlng=es.
- Arecco, Maximiliano, (2009). Nuestra comisión interna: la organización de los trabajadores de Praxair. Buenos Aires: Taller de Estudios Laborales.

- Arfuch, Leonor (2002) *El espacio biográfico. Dilemas de la subjetividad contemporánea*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica.
- Avalos, Julieta (2010). *Imparables. Resistencia y lucha en una empresa recuperada por los trabajadores*. Buenos Aires: Autor.
- Barricada TV (2011). *Nuevo desafío de la Universidad de los Trabajadores* [Archivo de vídeo]. Extraído de <https://www.youtube.com/watch?v=ly5ngogTV1U>
- Barricada TV (2013c). *Brasil ¿Levante Popular o Institucionalización de la Protesta? Opinión de Ramon Ramalho*. [Archivo de vídeo]. Extraído de https://www.youtube.com/watch?v=CegXA2_3nVU
- Barricada TV (Productor). (2013a). *Épocas* [Programa televisivo]. Extraído de <http://www.barricadatv.org/?cat=61>
- Barricada TV (Productor). (2013b). *Épocas*. Capítulo II: Historia de un gran sueño. [Programa televisivo]. Extraído de <https://www.youtube.com/watch?v=yWtQHme4J0c&t=916s>
- Barricada TV (Productor). (2015). *La cosa se hace así: Serie sobre trabajo recuperado* [Programa televisivo]. Extraído de <http://www.barricadatv.org/?p=4439>
- Barricada TV (s/f). *¿Quiénes somos? Barricada TV: imágenes en lucha* [Sitio electrónico]. Extraído de http://www.barricadatv.org/?page_id=8
- Bayer, Osvaldo (2007). La mejor lucha por la dignidad. En Lofiego, Andrés, *No Pasar. Una mirada desde el trabajo autogestionado*. Buenos Aires, Cooperativa Chilavert Artes Gráficas.
- Belvedere, C. (s/f). *La Intemperie sin fin. El problema de la fenomenología social: Alfred Shutz*. Buenos Aires: Prometeo. [Manuscrito no publicado].
- Bernstein, B. (1998). *Pedagogía, control simbólico e identidad*. Morata, Madrid.
- Bialakowsky, Alberto L.; Grima, José M.; Zelaschi, Constanza; Costa, María I.; Campos, Oracio (2005). *Identidad y conflictos entre trabajadores en empresas autogestionadas. La recuperación del método*. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, 7° Congreso Nacional de Estudios del Trabajo ASET, 10 al 12 de agosto.
- Bokser, Julián (16 de diciembre de 2011). *Producción alternativa. Clarín*. Extraído de https://www.clarin.com/ideas/produccion_alternativa-_arte_y_politica_0_HkblQdK2vQx.html
- Bokser, Julián (2010), *Tensiones de la autogestión cultural: el Centro Cultural de IMPA. II Jornadas Internacionales de Problemas Latinoamericanos*. Córdoba, Universidad Nacional de Córdoba. Extraído de <http://www.fisyp.org.ar/media/uploads/autogestion.pdf>
- Bokser, Julián (2011, 3 de junio). *IMPA: lucha, trabajo y educación. El Argentino*. Extraído de <http://tiempo.elargentino.com/notas/impa-lucha-trabajo-y-educacion>
- Boltanski. (2002) *La generalización de la representación en red*. En *El nuevo espíritu del capitalismo*. Barcelona: AKKAL.
- Bourdieu y Wacquant (2005). *Una invitación a la sociología reflexiva*. Buenos Aires, Siglo XXI Editores.
- Bourdieu, Pierre (2007). *El sentido práctico*. Buenos Aires, Siglo XXI Editores.
- Brandão, Carlos Rodrigues (1981). *O que é educação*. 16. São Paulo: Brasiliense.
- Brusilovsky, Silvia (1999). *Extensión universitaria y educación popular*. BsAS, Eudeba.
- Caldart, Roseli Salette (2000). *Pedagogia do Movimento Sem Terra*. Petrópolis, Vozes.
- Calloway, Cecilia (2016). *Autorregulación de los colectivos autogestivos de trabajadores/as*. *Revista Idelcoop*, N° 218.
- Campos, Oracio (2013, noviembre). *Entrevista a Oracio Campos, primer presidente de IMPA recuperada*. En Robertazzi, Margarita y Murúa, Eduardo (Eds.) *Revista Museo IMPA*. n°1

- (p.41a43). Buenos Aires: Cooperativa Chilavert Artes Gráficas. Extraído de https://issuu.com/museoimpa/docs/revista_museo_impa_nro1-an_o_2013
- Caracciolo, Mercedes B. y Foti, María del Pilar L. (2005). *Economía Solidaria y Capital Social. Contribuciones al Desarrollo Local Buenos Aires*, Paidós.
- Castillo, Marcelo (2012). IMPA, Cooperativa de trabajo. Entrevista a Marcelo castillo. En Zito Lema, Aimée y Blaton, Nahuel (Eds.), *Zitten is een werkwoord/Sentarse es una acción*, Rietveld para IMPA. Amsterdam, Anthropologists in Art. pp. 50.
- Castillo, Marcelo (2014, noviembre). El ingreso a la fábrica: de peón a maquinista. Entrevista a Marcelo Castillo. En Robertazzi, Margarita y Murúa, Eduardo (Eds.) *Revista Museo IMPA* n° 2 (p.49a55). Buenos Aires, Chilavert Artes Gráficas. Disponible en https://issuu.com/museoimpa/docs/revista_museo_impa_n_2_2014
- Castro-Gómez (2005). *La colonialidad explicada a los niños*. Bogotá, Ed. Universidad del Cauca. Instituto Pensar.
- Cató (2005). La configuración del poder en los espacios de trabajo, dispositivos disciplinarios y resistencia de los trabajadores. *Revista Sociología del Trabajo*. No. 54.
- Chasin, José (2000): “A via colonial de entificação do Capitalismo”, Em *A miséria brasileira: 1964-1994 – do golpe militar à crise social*. Santo André, São Paulo: Estudo e edições Ad Hominem.
- Chávez, Hugo (2005, 17 de abril). Programa “Alo Presidente” (n° 219) [Audiovisual]. Extraído de <http://www.todochavez.gob.ve/todochavez/3799-alo-presidente-n-219>
- Clastres (1985). *La economía de la abundancia en la sociedad indivisa*. Buenos Aires: Antropos.
- Colectivo Documental Semillas (Productor) (2011). UST (Unión Solidaria de Trabajadores). Humanizar la economía. En [Serie documental "Semillas, las raíces del nuevo mundo"](#) Parte 2, autogestión y horizontalidad. [DVD]. Extraído de <https://www.youtube.com/watch?v=pqKquA6j8bo> o también en <https://documentalsemillas.blogspot.com.br/>
- Colectivo Documental Semillas (Productor) (2014). Sin Patrón, una revolución permanente. Extraído de <https://www.youtube.com/watch?v=s-v0wr6IfWY&t=3610s> o también en <https://documentalsemillas.blogspot.com.br/>
- Colectivo Documental Semillas (Productor) (2015). La Jugada del Peón, el agronegocio letal. Extraído de <https://www.youtube.com/watch?v=jZ3JhrXlrKY> [También disponible en <https://documentalsemillas.blogspot.com.br/>]
- Comesaña, Eduardo (1973). Fotografía de Julio Cortázar, Vicente Zito Lema, Jerónimo Podestá y Carlos Mugica en la Federación Gráfica Bonaerense. Extraído de <http://www.telam.com.ar/notas/201408/75866-fotografias-correspondencia-documentacion-y-peliculas-de-cortazar.html>
- Cooperativa (2013, noviembre). En Robertazzi y Murúa (Eds.) *Revista Museo IMPA*, N°1. Buenos Aires, Cooperativa Chilavert Artes Gráficas. Disponible en https://issuu.com/museoimpa/docs/revista_museo_impa_nro1-an_o_2013
- [Cooperativa de Diseño](#) (Productor) & Barricada Tv (Director). (2016). *Barricadatv+coopdediseño* [Archivo de vídeo]. Extraído de <https://www.youtube.com/watch?v=DkgcX5tXmsI>
- Cora, Cecilia Arias (2008). Representación sindical y fábricas recuperadas: un mapa de la cuestión. Universidad Nacional de San Luis, KAIROS. *Revista de Temas Sociales*, Año 12 N° 22, Noviembre. Disponible en: <http://www.revistakairos.org>
- Cortés, María Isabel Casas (2009). Etnografías made in usa: rastreando metodologías disidentes. En Leizaola, Aitzpea; Hernández, Jone Miren (orgs). *Revista Miradas, Encuentros y Críticas antropológicas*. Chapel Hill (USA), University of North Carolina, p.165-171.
- Coser (1961). *Las funciones del conflicto social*. México, Fondo de Cultura Económica.

- Costa, Julio Jader y Ramalho, Ramon (2008). A educação em Gramsci para a autogestão nas políticas públicas: Guerra de posições no estudo de caso da Cooperativa Arte do Ateliê da Serra. *Revista Outra Economia*, Vol2, nº 3 (pp.113-125). São Leopoldo, Brasil, Unisono. Extraído de <http://www.riless.org/otraeconomia/ramon3.pdf>
- Cross y Frey (2007). Movimientos piqueteros: alcances de su construcción política. *Revista Política y Cultura*, No27 (pp. 121-141).
- D'ángelo, Ovídio S. *Autonomia Integradora e Transformação Social: O Desafio Ético Emancipatório da Complexidade*. Havana, Centro Félix Varela, 2005, p.10.
- Dagnino, Renato; Brandão Flávio Cruvinel; Novaes Henrique Tahan (2004). Sobre o marco analítico-conceitual da tecnologia social. Em Lassance Júnior [et.al]. *Tecnologia social: uma estratégia para o desenvolvimento*. Rio de Janeiro, Fundação Banco do Brasil Disponibleen: http://www.mom.arq.ufmg.br/mom/18_ref_capes/arquivos/arquivo_110.pdf
- Dal Ri, Neusa Maria (2013). Movimentos sociais e educação democrática. Antecedentes da pedagogia do trabalho associado I. En Elisalde, R., Dal Ri N. M.; Ampudia, M., Falero, A. (Eds.), *Movimientos sociales, educación popular y trabajo autogestionado en el cono sur*. Buenos Aires, Editorial Buenos Libros.
- Davolos, Patrica y Perelman, Laura (2005). Empresas recuperadas y trayectoria sindical: la experiencia de la UOM Quilmes. En Fajn, Gabriel. *Fábricas y Empresas Recuperadas: protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad*. Buenos Aires, Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos.
- Deaux, Kay y MARTIN, Daniela (2003, Junio) Interpersonal Networks and Social Categories: Specifying Levels of Context in Identity Processes. En *Social Psychology Quarterly*, Vol. 66, No. 2.
- Detienen a Perdiá durante una violenta protesta de Quebracho (2007, 23 de agosto). *La Nación*. Extraído de <http://www.lanacion.com.ar/937073-detienen-a-perdia-durante-una-violenta-protesta-de-quebracho>
- Devesa, Patricia (2011, enero/abril). Fábrica con danza: un espacio de salud, entre obreros y universitarios. *Centro Cultural de la Cooperación*. Extraído de <http://www.centrocultural.coop/revista/11/fabrica-con-danza-un-espacio-de-salud-entre-obreros-y-universitarios>
- Di Marco, Graciela y Palomino, Héctor (2003). *Movimientos sociales en la Argentina. Asambleas: la politización de la sociedad civil*. Buenos Aires, Jorge Baudino.
- Díaz, Orlando Borrego (2001). *Che, el camino del fuego*. BsAs, IMPA Ediciones Hombre Nuevo.
- Edwards, G (2008). *The 'Lifeworld' as a resource for social movement participation and the consequences of its colonization*. En *Revista Sociology*, Los Angeles, SAGE.
- El Militante (2010, 10 de junio). IMPA lanza la Universidad de los Trabajadores. Extraído de [http://argentina.elmilitante.org/argentina-othermenu-26/fbricas-ocupadas-othermenu-79/4785-impalanza-la-universidad-de-los-trabajadores.html](http://argentina.elmilitante.org/argentina-othermenu-26/fbricas-ocupadas-othermenu-79/4785-impa-lanza-la-universidad-de-los-trabajadores.html)
- El Militante (2010, 7 de julio). Se lanzó la Universidad de los Trabajadores en IMPA. Extraído de <http://argentina.elmilitante.org/argentina-othermenu-26/juventud-y-educacin-othermenu-57/4823-se-lanz-la-universidad-de-los-trabajadores-en-imp.html>
- Elena, P., Antivero, J. y Ruggeri, A. (2012). Cuaderno para la autogestión #3. El movimiento obrero argentino y la toma de fábricas. Buenos Aires, Programa Facultad Abierta, Cooperativa Chilavert Artes Gráficas.
- Elichiry, Nora Emilce (2013). La comprensión como proceso creativo: reconsideraciones sobre Mijaíl Bajtín. En: Elichiry (Ed.). *Historia y vida cotidiana en educación. Perspectivas interdisciplinarias*. Buenos Aires: Manantial.

- Elisalde, R. (2013). Bachilleratos populares y Autogestión educativa. Perspectivas y desafíos para la construcción de un Movimiento Pedagógico en la EDJA. En Elisalde, R., Dal Ri N. M.; Ampudia, M., Falero, A. (Eds.), *Movimientos sociales, educación popular y trabajo autogestionado en el cono sur*. Buenos Aires, Editorial Buenos Libros.
- Elisalde, Roberto (2011). Empresarios, trabajadores y educación: conflictos metalúrgicos en torno al control de la producción. El caso Siam Di Tella. (1946-1955). En Elisalde (Ed.) *Trabajadores y educación en la Argentina. De las estrategias sindicales a la acción de los movimientos sociales*. Buenos Aires: Buenos Libros.
- Empresa Estatal (2013, noviembre). En Robertazzi y Murúa (Eds.) *Revista Museo IMPA*, N°1. Buenos Aires, Cooperativa Chilavert Artes Gráficas. Disponible en https://issuu.com/museoimpa/docs/revista_museo_impa_nro1-an_o_2013
- Empresa Privada (2013, noviembre). En Robertazzi y Murúa (Eds.) *Revista Museo IMPA*, N°1. Buenos Aires, Cooperativa Chilavert Artes Gráficas. Disponible en https://issuu.com/museoimpa/docs/revista_museo_impa_nro1-an_o_2013
- Empresa Recuperada (2013, noviembre). En Robertazzi y Murúa (Eds.) *Revista Museo IMPA*, N°1. Buenos Aires, Cooperativa Chilavert Artes Gráficas. Disponible en https://issuu.com/museoimpa/docs/revista_museo_impa_nro1-an_o_2013
- Encuentro Latinoamericano de Empresas Recuperadas (2005, 3 de agosto). [Comunicado] Extraído de <http://argentina.indymedia.org/news/2005/08/314208.php>
- Equipo de Coordinación Grupal de la UT-IMP A (2012, 24 de mayo) Seminario de Economía Humana (Informe). Buenos Aires: Autor.
- Equipo de Coordinación Grupal de la UT-IMP A (2013, 1 y 22 de octubre). Seminario de Economía Humana (Informe N° 8 y 11). Buenos Aires: Autor.
- Espacio Abierto de Televisoras Populares, Alternativas y Comunitarias (2012, agosto). Que el Estado garantice el 33 por ciento del espectro para el sector sin fines de lucro [Comunicado]. Extraído de <http://www.anred.org/?p=81223>
- Fajn (2004) *Fábricas Recuperadas: la organización en cuestión*. Extraído de <http://www.iisg.nl/labouragain/documents/fajn.pdf>
- Fajn, Gabriel (2005). *Fábricas y empresas recuperadas. Protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad*. Buenos Aires: Centro Cultural de la Cooperación.
- Fajn, Gabriel (2014). *Empresas recuperadas: calificaciones y trayectorias laborales*. Buenos Aires, Argentina, Revista del Observatorio Social sobre Empresas Recuperadas y Autogestionadas N°10, 1° Semestre.
- Fajn, Gabriel y Rebón, Julián (2005). El taller ¿sin cronómetro? Apuntes acerca de las empresas recuperadas. Buenos Aires, Revista Herramienta, N° 28, Marzo. Disponible en: <http://www.herramienta.com.ar/revista-herramienta-n-28/el-taller-sin-cronometro-apuntes-acerca-de-las-empresas-recuperadas>
- Falero, Alfredo (2013). Formación y organizaciones sociales en Uruguay. Aportes para la fijación de criterios de análisis. En Elisalde, R., Dal Ri N. M.; Ampudia, M., Falero, A. (Eds.), *Movimientos sociales, educación popular y trabajo autogestionado en el cono sur*. Buenos Aires, Editorial Buenos Libros.
- Fals Borda, O. (1973). Reflexiones sobre la aplicación del método de Estudio-Acción en Colombia. *Revista Mexicana de Sociología*, Vol. 35, N° 1, pp. 49-62.
- Fernandes, Bernardo Mançano (1996). *MST, formação e territorialização*. San Pablo, Hucitec.
- Fernandes, Bernardo Mançano (2000). *A formação do MST no Brasil*. Petrópolis, Vozes.
- Fernández, Ana María (2008). *Política y Subjetividad. Asambleas Barriales y Fábricas Recuperadas*. Buenos Aires: Editorial Biblos.

- Ferrarotti, Franco (2007) Las historias de vida como método. *Convergencia*. 14, 15-40. Toluca: Universidad Autónoma del Estado de México.
- Ferreriguardia, F (2001). La Escuela Moderna. En Suriano, *Anarquista. Cultura y política libertaria en Buenos Aires, 1890 – 1910*. Bs. As.: Manantial.
- Figari C. (2010). Hegemonía empresarial, y lógicas de formación corporativas: disputas para una resistencia obrera organizada. En Figari, Lenguita, y Cató (Eds.), *El movimiento obrero en disputa. La organización colectiva de los trabajadores, su lucha y resistencia en la Argentina del siglo XX*. Buenos Aires: Editorial Ciccus. (pp. 21-39).
- Figari, C. (2009a). Prácticas corporativas empresariales y disciplinamiento social/cultural: desnaturalización y crítica a la pedagogía empresaria. En Alves y Figari (Eds.), *La precarización del trabajo en América Latina. Perspectivas del capitalismo global*. Brasil: Praxis.
- Figari, C. (2009b, 5 a 7 de agosto). Dispositivos de control y nuevas matrices de disciplinamiento laboral: desnaturalización y crítica como espacio de resistencia colectiva. *9º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo (ASET)*, Buenos Aires.
- Figari, C. (2013a). Hegemonía empresarial y mediaciones pedagógicas en los espacios de *trabajo*, *Revista Sociología del Trabajo*, Madrid, Universidad Complutense (pp. 95-115).
- Figari, C. y Hernández, M. (2013b), Pedagogías críticas, la fábrica, los movimientos sociales y el desafío de una praxis situada. En Paso, M.; Elías, Ma. Esther; Hernando, G, (Eds.), *Debates en Pedagogía. Teoría, formación e intervención*. La Plata: Edulp.
- Figari, Claudia (2015). Corporaciones y dispositivos pedagógicos: la estrategia formadora del capital. *Revista Estudios Sociológicos* (98), 32, Centro de Estudios Sociológicos de El Colegio de México, pp. 285-310.
- Figari, Claudia y Testa, J. (2011). *Trabajo y formación en debate: saberes, itinerarios y trayectorias de profesionalización*. BsAs, Fundacion CICCUS.
- Foucault (2005a). “Las redes de poder.” En *El Lenguaje Libertario*. La Plata: Terramar.
- Freire, Paulo (1979). *Conscientização: teoria e prática da libertação*. São Paulo: Cortez.
- Freire, Paulo (1985), Sobre el área de entrenamiento y desarrollo de personal en las empresas. En Freire y Quiroga. *El proceso educativo según Paulo Freire y Enrique Pichon-Rivière*. San Pablo. Brasil
- Freire, Paulo (2005). *Pedagogia do Oprimido*. Rio de Janeiro, Paz e Terra.
- Friera, Silvina (2001, 1º de febrero). La “Fábrica”, una experiencia inédita en el barrio de Almagro. Una auténtica cultura del trabajo. *Página 12*. Extraído de <https://www.pagina12.com.ar/2001/01-02/01-02-26/pag21.htm>
- Frigotto, G. (1988). *La productividad de la escuela improductiva*. Buenos Aires: Cortez.
- Garab, Yamila (2013, 10 de enero). Cómo trabaja una cooperativa de diseño. *Clarín*. Extraído de https://www.clarin.com/arq/disen/trabaja-cooperativa-disen_0_S19Gdxhsv7g.html
- Garcés, Mario (2010). Movimientos sociales y educación popular. En Mirando hondo: reflexiones del estado de la educación popular. *Revista La Piragua*, N° 32. Panamá: CEAAL (pp. 55-68). Extraído de <https://documents.mx/documents/mario-garces-movimientos-sociales-y-educacion-politica-la-piragua-no-32.html>
- García, María Amalia (2011). Fábricas de resistencia y recuperación social. Experiencias de autogestión del trabajo y la producción en Argentina. México, D.F. : El Colegio de México, Centro de Estudios Sociológicos.
- García, María Amalia (2012, 16 de abril). [Presentación del libro Fábricas de resistencia y recuperación social]. Datos sin editar no publicados. Extraído de la base de datos de Ramon.
- Geertz, Clifford. (1986). *A interpretação das Culturas*. Rio de Janeiro, Zahar.

- Gialdino, Irene Vasilachis de (2007) La investigación cualitativa. En *Estrategias cualitativas de investigación*. Buenos Aires: Gedisa.
- Giddens, Anthony (1995). *La Constitución de la Sociedad: bases para la teoría de la estructuración*. Buenos Aires. Amorumtu.
- Gobierno de la CABA (2017). La noche de los museos [Sitio Electrónico]. Extraído de http://buenosaires.gob.ar/areas/cultura/museos/dg_museos/la_noche_de_los_museos/index.htm
- Goldar, Rosa M. (2009). Los movimientos sociales hoy y los desafíos a la educación popular. Apuntes para una reflexión al interior del CEAAL. *Revista Latinoamericana de Educación y Política*, N° 28.
- Goldar, Rosa María (2006). Caminos transitados desde la educación popular en Argentina: retos y desafíos en el nuevo milenio. *La Piragua* N°24, Vol.2. Extraído de http://www.gloobal.net/iepala/gloobal/fichas/ficha.php?entidad=Textos&id=8046&opcion=documento#ficha_gloobal
- Goldman, Marcio (2005). Jeanne Favret-Saada, os afetos, e a etnografía. *Cadernos de campo* n.13. Disponible *En Línea* en: www.revistas.usp.br/cadernosdecampo. <file:///D:/Descargas/50262-62157-1-SM.pdf>
- González, Horacio (2012). La Universidad y la silla. En Zito Lema, Aimée y Blaton, Nahuel (Eds.), *Zitten is een werkwoord/Sentarse es una acción, Rietveld para IMPA*. Amsterdam, Anthropologists in Art.
- Gonzalez, L. (2011, 16 de diciembre). La explosión teatral. La dramaturgia fue núcleo de la resistencia cultural y del activismo estético. *Clarín*. Extraído de https://www.clarin.com/edicion-impresa-n/cultura_de_la_crisis_0_S1XgmOt2PXl.html
- Grande, Alfredo (2002). *Cuando la necesidad no tiene cara de hereje: apuntes sobre la subjetividad recuperada*. Manuscrito no publicado.
- Grande, Alfredo (2011, 12 de mayo). Trabajo y subjetividad. [Segunda clase del seminario de historia del movimiento obrero]. Datos sin editar no publicados. Extraído de la base de datos de Ramon Ramalho.
- Guerrero, E. M. (2006, 25 de mayo). Eduardo Murúa y la descomposición en las empresas recuperadas en Argentina. *Aporrea*. Extraído de <https://www.aporrea.org/internacionales/a22077.html>
- Hale, Charles R. (2006). Activist Research v. Cultural Critique: Indigenous Land Rights and the Contradiction of Politically Engaged Anthropology. *Cultural Anthropology* V.21, N.1. ProQuestSociology.
- Haraway, Donna. 1995, *Ciencia, cyborgs y mujeres*. Conocimientos situados. Valencia: Cátedra.
- Hauser, Irina (2003a, 7 de diciembre). “Las fábricas recuperadas hacen política” *Página 12*. Extraído de <https://www.pagina12.com.ar/diario/elpais/1-25153-2003-09-07.html>
- Hauser, Irina (2003b, 13 de diciembre). El Gobierno anunció un plan de crédito para empresas recuperadas. *El País*. Extraído de <https://www.pagina12.com.ar/diario/elpais/1-29267-2003-12-13.html>
- Henriques, Flavio Chedid et al. (2013). *Empresas recuperadas por trabalhadores no Brasil*. Rio de Janeiro, Multifoco.
- Hernández y Svampa (org.) (2008). Notas provisoria sobre la sociología, el saber académico y el compromiso intelectual. Publicado en Gérard Althabe. *Entre dos mundos. Reflexividad y compromiso*, Buenos Aires: Prometeo
- Hernández, Ana María Segura y Flores, Luz Emilia Davis (2012, septiembre/diciembre). Mediación pedagógica para la autonomía en la formación docente. *Revista Electrónica Educare*, vol. 16, núm.

- 3, (pp. 37-48). Costa Rica: Universidad Nacional Heredia. Extraído de <http://www.redalyc.org/pdf/1941/194124728003.pdf>
- Hernández, M. (2008). Pedagogía de la insumisión. En Gadotti, Gómez, Mafra y Alentar (Eds.), *Paulo Freire Contribuciones para la pedagogía*. Buenos Aires: CLACSO-Campus Virtual.
- HIJOS (2017, mayo) In *Wikipedia: The free encyclopedia*. Extraído en Mayo de 2017 desde [https://es.wikipedia.org/wiki/HIJOS_\(agrupaci%C3%B3n\)](https://es.wikipedia.org/wiki/HIJOS_(agrupaci%C3%B3n))
- Horta, Carlos Roberto; Da Costa, Cândida; Alves, Flávia Assis (Eds.). (2015). Trabajo e experiencias emancipatorias: economía solidaria e construcción de derechos com os trabalhadores e as populações tradicionais. Belo Horizonte: Editora O Lutador. Versão física *impresa*.
- IMPA (2009, 10 de Agosto). IMPA Resiste–No Pasarán, parte de guerra nº1. [Comunicado] Extraído de <https://www.bolshevik.info/llamado-solidaridad-no-desalojo-imp.htm>
- IMPA (2010, 20, Septiembre). IMPA Resiste. Tenía razón Susana Gimenez ¡Viven! [Comunicado] Extraído de <https://gacetillasargentinas.blogspot.com.br/2010/09/imp-resiste-por-eduardo-vasco-murua.html>
- IMPA (2011a, 6 de abril). Comunicado de prensa de IMPA. [Comunicado] Extraído de <http://www.anred.org/?p=18668>
- IMPA (2011b, 12 de abril), IMPA Resiste – No Pasarán. [Comunicado] Extraído de <http://www.anred.org/?p=18668>
- IMPA (2011c, 22 de abril). Vigilia Cultural en defensa de IMPA. [Folleto] Extraído de <http://argentina.indymedia.org/news/2011/04/777430.php>
- IMPA espera la expropiación definitiva (2013, 21 de octubre). *InfojusNoticias*. Extraído de <https://www.youtube.com/watch?v=Br967FZl6q0>
- IMPA una de las pioneras (2003, diez de octubre). *Clarín*. Extraído de https://www.clarin.com/ediciones-antiores/imp-pioneras_0_Bk_40y1AFI.html
- Íñiguez Rueda, Lupicinio (2003). Movimientos sociales: conflicto, acción colectiva y cambio social. En Vázquez,F. *Psicología de la acción colectiva*. Barcelona: EDIUOC.
- Jalil, Vanesa (2011). La Universidad Obrera Nacional durante el peronismo. Una experiencia de Educación Popular. En Elisalde (Comp.) *Trabajadores y educación en la Argentina. De las estrategias sindicales a la acción de los movimientos sociales*. Buenos Aires, Editorial Buenos Libros.
- Jiménez, Marco Raúl Mejía (2011). Educaciones y Pedagogías Críticas desde el Sur. Cartografías de la Educación Popular. Lima, Consejo de Educación de Adultos de América Latina (CEAAL)
- Kohan, Nestor y Korol, Claudia (2003, mayo) Cuaderno de la Cátedra de Formación Política Ernesto Che Guevara. Introducción al pensamiento marxista [Guía de estudio] Extraído de <https://www.lahaine.org/mundo.php/libro-introduccion-al-pensamiento-marxis>
- Korol, Claudia (2005). *Obreros sin patrón: sistematización de la experiencia de los obreros y obreras de Zanón*. Buenos Aires: Madres de Plaza de Mayo.
- Korol, Claudia (Ed.) (2007). *Hacia una pedagogía feminista. Géneros y educación popular*. Buenos Aires, Colectivo América Libre, Pañuelos en rebeldía.
- Korol, Claudia (Ed.) (2009). *Criminalización de la pobreza y de la protesta social*. Bs As, El Colectivo/América Libre.
- Korol, Claudia (Ed.) (2010). *Resistencias populares a la recolonización del continente* (Vol. 1 y 2). Buenos Aires, América Libros.
- Korol, Claudia (Ed.) (2012). *Pedagogía de la resistencia*. BsAs: Asoc. Madres Plaza de Mayo.
- Korol, Claudia y Bignami, Silva (Ed.) (2008). *Triple frontera. Resistencias a la recolonización del continente*. Buenos Aires, América Libros.

- La Justicia ordenó proteger inmuebles construidos antes de 1941 (2016, 19 de febrero). *Clarín*. Extraído de https://www.clarin.com/ciudades/justicia-ordeno-protger-inmuebles-construidos_0_V1LkyQejx.html
- Lasiter, Luke Eric (2005). Collaborative Ethnography and Public Anthropology. *Current Anthropology* V.46, N. 1. EEUU, The Wenner-Gren Foundation for Anthropological Research.
- Lavaca Editora (2005, 10 de marzo). “Los trabajadores tenemos al Estado en contra”. Eduardo Murúa, de IMPA. Extraído de <http://www.lavaca.org/seccion/actualidad/0/900.shtml>
- Lavaca Editora (2005, 24 de abril). “Están atacando a un proyecto”. La crisis de IMPA, según Murúa. Extraído de <http://www.lavaca.org/seccion/actualidad/0/269.shtml>
- Lavaca Editora (2007). Sin Patrón. Fábricas y empresas recuperadas por sus trabajadores. Buenos Aires: Autor.
- Lévi-Strauss, C. *As Estructuras elementares do parentesco*, Petrópolis, Ed. Vozes, 1982
- Lévi-Strauss, C. *O pensamento selvagem*[1962], São Paulo, 1976, CEN.
- Liempe, Cacho (2008c). Resistirse a la desaparición: la experiencia de pueblo mapuche. En Massuh, Gabriela y Giarraca, Norma. *El trabajo del Porvenir: autogestión y emancipación social*. Buenos Aires: Antropofagia,.
- Lucita, Eduardo (2013). Empresas bajo gestión obrera: la crisis como desafío. En Hernández, Mario. El movimiento de autogestión obrera en argentina. Empresas recuperadas y movimientos de trabajadores desocupados. Buenos aires, Topía editorial.
- M.N.E.R "se organiza desde abajo" (2005, 9 de agosto). Extraído de <http://argentina.indymedia.org/news/2005/08/314208.php>
- Mandersloot, Frank (2012). Zig-zag. Arte, educación y trabajo sin demanda directa del mercado. En Zito Lema, Aimée y Blaton, Nahuel (Eds.), *Zitten is een werkwoord/Sentarse es una acción, Rietveld para IMPA*. Amsterdam, Anthropologists in Art.
- Maradeo, Julián (2011, 9 de mayo). Perder la paciencia. 13 años de resistencia de la fábrica recuperada IMPA. *Rebelión*. Extraído de <http://rebellion.org/noticia.php?id=128009>
- Mariano, Marcelo Luis Horta Silva (2011). *Psicanálise e cidadania: uma intervenção do Praticante de Psicanálise no Centro de Referência da Assistência Social (CRAS) e outras questões*. Belo Horizonte, EDITORA CRV.
- Martinez, Carlos (2012). Fundamentación del Dispositivo Grupal. Programa del Seminario de Economía Humana. Extraído de <http://universidadimpa.wixsite.com/universidadimpa/seminario-economia-humana-2013>
- Martínez, Carlos (2014). Tránsitos grupales en la Universidad de los Trabajadores en IMPA. *Revista Cuadernos de Campo*, nº15. Extraído de <http://es.calameo.com/read/0000491293625a647200d>
- Martínez, Carlos (s/f). Proceso de integración de un equipo de coordinadores grupales con técnica de grupo operativo. Base de datos de Ramon Ramalho. [Obtenido por comunicación personal]
- Marx, Karl (1986). *Teses sobre Feuerbach*. São Paulo, Huicitec.
- McLaren (2010). La pedagogía crítica revolucionaria, el socialismo y los desafíos actuales. Extraído de <http://www.herramienta.com.ar/herramienta-web-4/la-pedagogia-critica-revolucionaria-el-socialismo-y-los-desafios-actuales>.
- Melucci, Alberto (1994). *Asumir un compromiso: identidad y movilización en los movimientos sociales*, en Zona Abierta Nº 69, Madrid.
- Mercadoytransparencia (2011, Marzo 08). Fueron a espiar, los descubrieron y fallaron en contra. Extraído de <http://mercadoytransparencia.com/noticia/fueron-espitar-los-descubrieron-y-fallaron-en-contra>

- Michi, Norma (2010). Movimientos campesinos y educación. El Movimiento de los Trabajadores Rurales Sin Tierra y el Movimiento Campesino de Santiago del Estero. Buenos Aires, El Colectivo.
- Ministerio de Desarrollo Social (2013, 14 de marzo). Argentina Trabaja, un camino de inclusión social. Extraído de <http://www.desarrollosocial.gob.ar/informes/argentina-trabaja-un-camino-de-inclusion-social/>
- Ministerio de Educación (2012). Memoria en palabras. Vicente Zito Lema. Poemas. Extraído de <http://www.planlectura.educ.ar/memoria/pdfs/4-LEMAS+web.pdf>
- MNER (2013) “Porque vuelve el MNER.”. [Comunicado por lista de correo electrónico] Extraído de la base de datos de Ramon R. Ramalho.
- MNER/Abelli, J. y Córdoba, J. (2005, 28 de abril). A los trabajadores de IMPA y a la opinión pública. [Comunicado] Extraído de <http://www.lavaca.org/seccion/actualidad/0/277.shtml>.
- MNER/Murúa, E. (2005, 18 de Mayo) El MNER denuncia al Gobierno Nacional [Comunicado]. Extraído de http://argentina.indymedia.org/news/2005/05/292551_comment.php?theme=default.
- Molina, Virna y Ardito, Ernesto (Productores). (2008). Documental Corazón de Fábrica. Extraído de <https://vimeo.com/55379683>
- Mundo Impa (22 de abril de 2001). *La Nación*. Extraído de <http://www.lanacion.com.ar/212782-mundo-impa>
- Murúa y Castillo (2010). Comunicado de los trabajadores. En Avalos, Imparables. Resistencia y lucha en una empresa recuperada por los trabajadores. Buenos Aires: Autor.
- Murúa y Zito Lema (2012). Manifiesto Fundacional de la UT-IMPA. En En Zito Lema, A. y Blaton, N. (Eds.), *Zitten is een werkwoord/Sentarse es una acción*, Rietveld para IMPA. Amsterdam, Anthropologists in Art. [También Disponible en]: <http://www.catedras.fsoc.uba.ar/ferraros/BD/vzl%20IMPA.pdf>
- Murúa, E. y Robledo, G. (2000, diciembre). Expedición IMPA vs Expedición Robinson. *IMPACTO Revista cultural*. Buenos Aires: Autor.
- Murúa, Eduardo (2011b). Ocupar, resistir, producir. En Caviasca, Guillermo (Ed.) *¿Qué se vayan todos? A 10 años del 19 y 20 de diciembre del 2001*. Buenos Aires, Editorial Cooperativa El Río Suena.
- Murúa, Eduardo (2012). Fábricas recuperadas e instituciones educativas. Entrevista a Eduardo Murúa. En Zito Lema, Aimée y Blaton, Nahuel (Eds.), *Zitten is een werkwoord/Sentarse es una acción*, Rietveld para IMPA. Amsterdam, Anthropologists in Art. pp. 48a50.
- Murúa, Eduardo (2013, junio). Vuelve el Mner [Comunicación electrónica]. Extraído de la base de datos de Ramon R. Ramalho.
- Murúa, Eduardo (2013b). Entrevista a Eduardo ‘Vasco’ Murúa (IMPA). Por Mario Hernández. En Hernández (Ed.). *El movimiento de autogestión obrera en argentina. Empresas recuperadas y movimientos de trabajadores desocupados*. Buenos aires, Topía editorial.
- Museo del Trabajo IMPA (2014). Único museo vivo de empresas recuperadas por sus trabajadoras y trabajadores [Folleto]. Material extraído del banco de datos de Ramon R. Ramalho.
- Najmanovich, Denise (2007). *El desafío de la Complejidad: Redes, cartografías dinámicas y mundos implicados*. En Utopía y Praxis Latinoamericana. Maracaibo (Venezuela), Revista Internacional de Filosofía Iberoamericana y Teoría Social, Año 12. N° 38.
- Neuhaus, S. y Calello, H (2006). Hegemonía y Emancipación: fábricas recuperadas, movimientos sociales y poder bolivariano. Buenos Aires, Herramienta.
- Ofensiva contra una Empresa Recuperada (2009, 28 de agosto) *Página 12*. Extraído de <https://www.pagina12.com.ar/diario/sociedad/3-130740-2009-08-28.html>

- Peacock, James L. (2005). Comments. En: Collaborative Ethnography and Public Anthropology. Current Anthropology V.46, N.1. EEUU, The Wenner-Gren Foundation for Anthropological Research.
- Perdía, Roberto (2011, 2 de junio). La crisis del sector hegemónico de la economía mundial. [Quinta clase del seminario de historia del movimiento obrero]. Datos sin editar no publicados. Extraído de la base de datos de Ramon Ramalho.
- Pereyra, Kelly (2013). Educación popular y autogestión. En Elisalde, R., Dal Ri N. M.; Ampudia, M., Falero, A. (Eds.), *Movimientos sociales, educación popular y trabajo autogestionado en el cono sur*. Buenos Aires, Editorial Buenos Libros.
- Petriella, A. (2005). Prólogo. En Fajn, *Fábricas y empresas recuperadas. Protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad*. Buenos Aires: Centro Cultural de la Cooperación.
- Pichón Riviére, Enrique (1985). El proceso grupal. Del psicoanálisis a la psicología social. Buenos Aires, Nueva Visión, 1985. Disponible En Línea en: http://www.psicologiagrupal.cl/escuela/El%20Proceso%20Grupal_EPR.pdf
- Pichon-Rivière, E (1980). Teoría del vínculo. Selección y Revisión de Fernando Taragano. Colección Psicología Contemporánea. Buenos Aires, Ediciones Nuevas.
- Pinto, Geraldo Augusto (2010). *A organização do trabalho no século 20: taylorismo, fordismo e toyotismo*. São Paulo, Expressão Popular.
- Pizetta, Adelar Joao (2007). A formacao politica no MST: um processo em contrucao” en OSAL (Buenos Aires: CLACSO) Año VIII, N° 22, septiembre.
- Porto, J. P. y Merino, M. (2015). Definición de programa educativo. Extraído de <https://definicion.de/programa-educativo/>
- Programa Facultad Abierta (2005). Las empresas recuperadas en Argentina. Informe del segundo relevamiento del Programa Facultad Abierta. Extraído de <http://www.recuperadasdoc.com.ar/Informes%20relevamientos/Empresas%20Recuperadas%202005.pdf>
- Programa Facultad Abierta (2014). Informe del IV relevamiento de Empresas Recuperadas en la Argentina. Las empresas recuperadas en el período 2010-2013. Extraído de http://www.recuperadasdoc.com.ar/Informe_IV_relevamiento_2014.pdf
- Programa Facultad Abierta (2016). Informe. Las empresas recuperadas por los trabajadores en los comienzos del gobierno de Mauricio Macri. Estado de situación a mayo de 2016. Extraído de <http://www.recuperadasdoc.com.ar/informe-mayo-2016.pdf>
- Programa Facultad Abierta, s/f, Guía de Empresas Recuperadas–Guía Argentina. [Sitio electrónico] Extraído de <http://www.recuperadasdoc.com.ar/guiargentina.html>
- Quijano (2003). El nuevo imaginario anticapitalista. Extraído de <http://www.globalizacion.org/biblioteca/QuijanoImaginarioAnticapital.htm>
- Quiroga, Ana P. de (2003). La psicología social como crítica de la vida cotidiana. En: Quiroga, Ana P. de y Ruedo, Josefina. *Crítica de la Vida Cotidiana*. Buenos Aires, Ediciones Cinco.
- Radio Semilla (Productor), & Calabrese, Mariano y Ramalho, Ramalho (Directores) (2013). Ecos de la Economía Solidaria [Emisión de Audio (podcast)]. Extraído de <https://archive.org/details/EcosDeLaEconomiaSolidaria>
- Ramalho, Ramon (2006). *Pelos campos a fome em grandes plantações: revisão crítica ao MST*. (Monografía). Belo Horizonte, UFMG. Disponible en http://estudiolivre.org/el-gallery_view.php?arquivoId=3509
- Ramalho, Ramon (2010). Sistematización de experiencias emancipatorias: la metodología en tanto discusión epistemológica y el papel del intelectual orgánico contra-hegemónico. II Jornadas Internacionales de Problemas Latinoamericanos. Universidad Nacional de Córdoba, Facultad de

- Filosofía y Humanidades, Escuela de Historia, Centro de Estudios Avanzados - UE/CONICET. Córdoba.
- Ramallo, Ramon (2010a, 18 al 20 de Noviembre). Desarrollando la pedagogía libertaria: componentes desde la pedagogía dialógica (Freire), la escuela historicista (Gramsci) y la escuela moderna (FerrerGuardia). En el Libro de actas de las *II Jornadas Internacionales de Problemas Latinoamericanos*. Universidad Nacional de Córdoba.
- Ramallo, Ramon (2011a, 29 de noviembre al 02 de diciembre). Etnografía militante: humanización política en estrategia de resistencia de fábrica recuperada. *X Congreso Argentino de Antropología Social*. Facultad de Filosofía y Letras, UBA.
- Ramallo, Ramon (2011b, 8 a 12 de Agosto). Gestión toyotista: sindicalización como factor de producción y la cooptación intelectual del trabajador. IX Jornada de sociología de la UBA. Facultad de Ciencias Sociales, UBA. Disponible en: <http://www.jornadassocio.sociales.uba.ar>
- Ramallo, Ramon (2011c). Convergências Pedagógicas entre Gramsci, Paulo Freire e FerreriGuardia – Pesquisa sobre a escola libertaria. *Competência, 4, (2)*, (pp.61-78).
- Ramallo, Ramon (2012a). Gestión asamblearia: germina el porvenir del territorio autogestionado. *Revista Perspectivas em Políticas Públicas*; nº.11, Barbacena: EdUENG; Belo Horizonte: Faculdade de Políticas Públicas “Tancredo Neves”, Universidade do Estado de Minas Gerais.
- Ramallo, Ramon (2012b). *La revolución comunista en tanto emancipación humana. La centralidad del trabajo en el paradigma epistemológico de la emancipación en Marx*. Editorial Académica Española, Saarbrücken, Alemania.
- Ramallo, Ramon (2012c, agosto). La producción como tema económico o como tema político. El paradigma empresarial y la perspectiva del trabajo en la enseñanza de la economía. *V Jornadas de Economía Crítica*. Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, UBA.
- Ramallo, Ramon (2013a, 07 a 09 de agosto). La Universidad de IMPA: sistematización de la propuesta político-pedagógica y la inmersión etnográfica como compromiso político. *11º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo de la Asociación Argentina de Estudios del Trabajo (ASET)*. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires (UBA). Disponible en: http://www.aset.org.ar/2013/ponencias/p13_Rodrigues.pdf
- Ramallo, Ramon (2013b, 11 a 13 de Abril). La inmersión etnográfica en la acción colectiva activista: compromiso político como propuesta de densificación de la investigación científica. I Jornada Latinoamericana de Historia, Trabajo y Ecuación Popular; *I Jornada sobre Antropología y Educación Popular*. UNIOESTE, Foz do Iguaçú, Brasil.
- Ramallo, Ramon (2013c, 1 a 6 de Julio). Contribución a la propuesta de una etnografía militante. *X Jornada de sociología de la UBA*. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires. Disponible en: <http://sociologia.studiobam.com.ar/wp-content/uploads/ponencias/615.pdf>
- Ramallo, Ramon (2013d, 12 de julio). Por un Sistema Presupuestario de Financiamiento (SPF) para las Empresas Recuperadas por sus Trabajadores (ERT's). En Sardá, Ruggeri y Chedid. *Anales del IV Encuentro Internacional “La Economía de los Trabajadores”*. João Pessoa:, Editora de UFPB. Disponible en <http://pt.calameo.com/read/002525558d4fbae350aea>
- Ramallo, Ramon y di Stefano, Marcelo (2009, 22 de octubre). La Escuela Moderna buenoiense en tiempos del Centenario: lecciones de la experiencia y de la pedagogía libertaria para la Educación Popular del bicentenario. Acta del *Congreso Revolución, Emancipación, Democracia e Igualdad: 1810-1910-2010*. Instituto Gino Germani. Buenos Aires.
- Rappaport, Joanne (2008). *Beyond Participant Observation: Collaborative Ethnography as Theoretical Innovation*. Collaborative Anthropologies, V.1. University of Nebraska Press.
- Raschke, Joachim (1994). Sobre el concepto de movimiento social. *Revista Zona Abierta* nº 69.

- Rebón y Salgado (2008). Empresas recuperadas y procesos emancipatorios. Extraído de http://www.rebon.com.ar/julian/files/8.Rebon_Salgado_resistencias_laborales.pdf
- Rebón, Julián (2004). *Desobedeciendo al Desempleo*. Buenos Aires, Picaso/La Rosa Blindada.
- Rebón, Julián (2006). La empresa de la autonomía. Apuntes acerca de la recuperación de empresas por sus trabajadores en Argentina. Buenos Aires: CLACSO, Observatorio social de América Latina, año VI, n° 21.
- Rendirán homenaje al escritor, periodista y docente Vicente Zito Lema por su defensa de los derechos humanos (2013, 4 de diciembre). Poder Legislativo del Chaco. Extraído de http://legislaturachaco.gov.ar/sitio/noticia.php?not_id=752
- Ricoeur (2004). *La memoria, la historia, el olvido*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Ritzer, George (1997) *Teoría Sociológica Contemporánea*, México, McGraw-Hill.
- Robertazzi, Margarita (2012) Proyecto UBANEX “Museo IMPA del trabajo: memorias sociales sobre la identidad obrera.” Datos no publicados, extraído del banco de datos de Ramon R. Ramalho.
- Robertazzi, Margarita y Murúa, Eduardo (Eds.) (2014, noviembre) *Revista Museo IMPA* n° 2. Buenos Aires, Chilavert Artes Gráficas.
- Rockwell, Elsie (2005, 13 julio). Del campo al texto. Reflexiones sobre el trabajo etnográfico. Conferencia en Sesión Plenaria. *Primer Congreso de Etnología y Educación.*, Universidad Castilla-La Mancha, Centro de Investigación y de Estudios Avanzados del IPN, Talavera la Reina.
- Rockwell, Elsie (2009). *La experiencia etnográfica: historia y cultura en los procesos educativos*. BsAs, Paidós.
- Rofinelli, G.; Ciolli, V.; Papi, S. (2014). *Fábricas recuperadas en Argentina*. Un balance necesario. El caso IMPA. Buenos Aires: Fundación Investigaciones Sociales y Políticas.
- Roses, Joaquín (2010, 9 de septiembre). Jacobo Fijman y las vanguardias. La imagen y la sinestesia en Molino rojo. *Texturas*. España: Universidad de Córdoba.
- Roz, J. S. (2002, 28 de junio). Entrevista con el escritor Vicente Zito Lema, escritor y rector de la Universidad Popular de la Madres de Plaza de Mayo. Extraído de <https://www.aporrea.org/educacion/a70.html>
- Ruggeri, Andrés (2005). Luis Caro, IMPA y las Fábricas y Empresas Recuperadas ¿Quién metió la cola en IMPA? *La Fogata Digital*. Extraído de http://www.lafogata.org/05arg/arg4/ar_25-12.htm
- Ruggeri, Andrés (2009a). *Las empresas recuperadas. Autogestión de la clase obrera*. Buenos Aires: Editorial de la Facultad de Filosofía y Letras de la UBA.
- Ruggeri, Andrés (2009b). Las empresas recuperadas en América Latina. En torno al primer encuentro latinoamericano de ERT. En Ruggeri (Ed.), *Las empresas recuperadas. Autogestión de la clase obrera*. Buenos Aires: Editorial de la Facultad de Filosofía y Letras de la UBA.
- Ruggeri, Andrés (2014a). ¿Qué son las empresas recuperadas? *Autogestión de la clase trabajadora*. Buenos Aires: Continente.
- Ruggeri, Andrés (2014b). *Nuevas Empresas Recuperadas*. Buenos Aires: Continente.
- Saavedra, I. y Rebón, J. (2006). *Empresas recuperadas: la autogestión de los trabajadores*. Buenos Aires, Capital Intelectual.
- Sahlins (1974). *Economía de la Edad de la Piedra*. Madrid: Akal.
- Said, Edward (1996). Representar al colonizado. Los interlocutores de la antropología. En González Stephan, Beatriz (ed.) *Cultura y Tercer Mundo. Cambios en el saber académico*. Caracas, Nueva Sociedad.
- Salgado, Rodrigo Martín (2010). *Empresas recuperadas por sus trabajadores: sociogénesis y desarrollo del proceso en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires*. Buenos Aires, Instituto de

- Investigaciones Gino Germani. Disponible En Línea en: <http://lanic.utexas.edu/project/laoap/iigg/ji24.pdf>
- Sarachu, Gerardo (2013). Trabajo, educación y formación. Itinerarios compartidos con las organizaciones autogestionarias, socio-productivas desde la extensión universitaria. En Elisalde, R., Dal Ri N. M.; Ampudia, M., Falero, A. (Eds.), *Movimientos sociales, educación popular y trabajo autogestionado en el cono sur*. Buenos Aires, Editorial Buenos Libros.
- Scribano, A. y Schuster, F. (2001). Protesta social en la Argentina de 2001: entre la normalidad y la ruptura. En: Observatorio Social de América Latina, n° 5. Buenos Aires, CLACSO.
- Se suspendió la audiencia por el gas y están más cerca los aumentos, 06/05/2004 *Clarín*. Extraído de https://www.clarin.com/ediciones-antiores/suspendio-audiencia-gas-cerca-aumentos_0_B1jg6Z6JAFe.html
- Semeraro, Giovanni (2007). *Da libertação à hegemonia: Freire e Gramsci no processo de democratização do Brasil*. Curitiba, Revista de Sociologia Polítican°29. [On Line] http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010444782007000200008&script=sci_arttext
- Serra, Anita Pouchard (2014, 17 marzo). Parte del aire: cooperativa Producción Tecnológica Gráfica Audiovisual PTGA. *Centro Cultural de la Cooperación*. Extraído de <http://www.centrocultural.coop/blogs/cooperativismo/2017/07/09/parte-del-aire-cooperativa-produccion-tecnologica-grafica>
- Siedl, A. y Ricatti, R. (2016, octubre). IMPA estatal 1945-1960. El azar, la guerra y la política. En Robertazzi, Margarita y Murúa, Eduardo (Eds.) *Revista Museo IMPA* n°3. Buenos Aires, Cooperativa Chilavert Artes Gráficas (p.17 a 20). Disponible en https://issuu.com/museoimpa/docs/revista_impa_n_3_-_an_o_2016
- Silva, Horacio Ricardo. (2011). *Días rojos, verano negro: enero de 1919, la semana trágica de Buenos Aires*. Buenos Aires, Libros de Anarres.
- Silva, Horacio y Robertazzi, Margarita (2011). *Apuntes para la historia de la fábrica IMPA*. Manuscrito inédito.
- Silva, Roberta Maria Lobo da (2005). *A Dialética do Trabalho no MST: A Construção da Escola Nacional Florestan* Tese de Doutorado em Educação. Niterói, UFF
- Sinisi, Liliana (1999). La relación “nosotros-otros” en espacios escolares “multiculturales”. Estigma, estereotipo y racialización. En Neufeld, M. R. y Thisted, J. A. (Eds.), *“De eso no se habla....” Los usos de la diversidad en la escuela*. Buenos Aires, Editorial Eudeba. Extraído de <https://pedagogiacriticadelasdiferencias9.files.wordpress.com/2012/04/la-relacion-nosotros-sinisi5.pdf>
- Sirvent, María Teresa (2010). Animación socio-cultural e investigación acción participativa: una perspectiva de la emancipación. *Revista RevueATPS*. Montreal, UQAM.
- Sofía (2016, 27 de mayo). Re: Para que bloquean la señal 33.1 en tda si ustedes no emiten nada”. [Comentario de foro en línea] Extraído de http://www.barricadatv.org/?page_id=43
- Solicitan la expropiación definitiva del IMPA (2013, 25 de octubre). *Agencia Paco Urondo*. Extraído de <http://www.agenciapacourondo.com.ar/mas-informacion/solicitan-la-expropiacion-definitiva-del-impa>
- Soul, Julia (2013). Crónica de la autogestión del ex -hipermercado Tigre en Rosario (Abril 2003)
- Sousa Santos, Boaventura (2007). *La Universidad en el siglo xxi. Para una reforma democrática y emancipatoria de la universidad*. La Paz, Bolivia. CIDES-UMSA.
- Sousa Santos, Boaventura (2010). *Para descolonizar occidente. Más allá del pensamiento abismal*. Buenos Aires: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales. CLACSO; Prometeo Libros

- Sousa Santos, Boaventura (2012). *A universidade popular dos movimentos sociais. Entrevista*. Disponible em: <<http://www.universidadepopular.org>>, \\ http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-73302012000300014&script=sci_arttext
- Spivak, Gayatri (1985). ¿Puede el subalterno hablar? *Revista Orbis Tertiu*.
- Stedile, Hilario e Fuser (s/f). ENFF. Princípios e pedido de colaboração financeira. Extraído de Línea em: <http://amigosenff.org.br/>. Acceso em junio de 2012.
- Svampa, Maristela y Pereyra, Sebastián (2003). *Entre la ruta y el barrio. La experiencia de las organizaciones piqueteras*. Buenos Aires: Editorial Biblos.
- Svampa, Maristella (2007). ¿Hacia un nuevo modelo de intelectual? *Revista Ñ*, 29/07/07. Disponible *En Línea* en: <http://www.maristellasvampa.net/archivos/period23.pdf>
- Tadeu da Silva, T. (1997). El proyecto educativo de la nueva derecha y la retórica de la calidad total, En P. Gentili (Eds.), *Cultura, política y currículo. Ensayos sobre la crisis de la escuela pública*. Losada. Buenos Aires. Argentina.
- Tanguy, L. (2003), De la evaluación de los puestos a la de las cualidades de los trabajadores. Definiciones y usos de la noción de competencias. En Toledo De la Garza, Neffa (Eds): *El futuro del trabajo- el trabajo del futuro*. CLACSO: Buenos Aires.
- Tedesco, J. Carlos (2003). *Educación y sociedad en argentina (1880 – 1945)*. Bs. As. *Siglo XXI*.
- Tobal, Maissa y Avalos (2010). Por Sonia Tobal, Sebastián Maissa y Julieta Avalos. En Avalos, Imparables. Resistencia y lucha en una empresa recuperada por los trabajadores. Buenos Aires: Autor.
- Torres Carrillo (2012). Prácticas de conocimiento en Educación Popular. *Revista Encuentro de Saberes. Luchas populares, resistencias y educación*. N° 1.
- Torres Carrillo, Alfonso (2017). Prácticas educativas en movimientos sociales de América Latina. *Folios*, N.º 46, pp. 3-14. Universidad Pedagógica Nacional, Bogotá, Colombia.
- Touraine (1999). ¿Nuevos Movimientos Sociales? En *¿Cómo salir del liberalismo?* México: Paidós.
- Trincherro, H. (2009). Prólogo. En Ruggeri (Ed.), *Las empresas recuperadas. Autogestión de la clase obrera*. Buenos Aires: Editorial de la Facultad de Filosofía y Letras de la UBA.
- Turatti, Maria Cecília (2005). *Os filhos da lona preta*. São Paulo. Ed. Alameda.
- UNESCO (2006). Clasificación Internacional Normalizada de la Educación – CINE. Extraído de <http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/international-standard-classification-of-education-1997-sp.pdf>
- UT-IMPA (2010, agosto). I Jornada de Trabajo y Reflexión. Datos sin editar no publicados. Extraído de la base de datos de Ramon Ramalho.
- UT-IMPA (2010, octubre). Primer Congreso sobre Trabajo y Pensamiento Crítico. [Comunicado de Convocatoria] Disponible en: http://www.revistaelabasto.com.ar/congreso_trabajo_y_pensamiento_critico_impa.htm
- UT-IMPA (2010a). Antecedentes Históricos: Las escuelas racionalistas en Argentina. [Sitio electrónico] Extraído de <https://universidadtrabajadores.wordpress.com/articulos/>
- UT-IMPA (2011a). Sobre la UT-IMPA. [Sitio electrónico] Extraído de <http://universidadimpa.wixsite.com/universidadimpa/about>
- UT-IMPA (2011b). La metodología del desarrollo grupal. [Sitio electrónico] Extraído de <http://universidadimpa.wixsite.com/universidadimpa/tuition-financial-aid>
- UT-IMPA (2011c). “Cartilla informativa” del 1er Seminario de historia del movimiento obrero. [Folleto]. Disponible en <http://carreras-cursos-pizarraspizarrones.blogspot.com.br/2011/05/seminario-historia-movimiento-obrero.html>

- UT-IMPA (2011d, mayo). Comunicado del Acto Inaugural del seminario de historia del movimiento obrero. [Folleto]. Datos no publicados. Extraído de la base de datos de Ramon.
- UT-IMPA (2012a). *Seminario de Economía Humana 2012*. [Sitio electrónico]. Extraído de <http://universidadimpa.wixsite.com/universidadimpa/seminarios-libres>
- UT-IMPA (2012b). *El Futuro en Clave Latinoamericana*. [Sitio eletrônico]. Extraído de <http://universidadimpa.wixsite.com/universidadimpa/servicios2>
- UT-IMPA (2013a). *Seminario de Economía Humana 2013. ¡La economía que nos venden y no compramos más!* [Sitio eletrônico]. Extraído de <http://universidadimpa.wixsite.com/universidadimpa/seminario-economia-humana-2013>
- UT-IMPA (2013b). Brasil 2013. Movilizaciones. ¿Levante Popular o Institucionalización de la Protesta? Causas y Consecuencias de las Movilizaciones. [Sitio electrónico]. Extraído de <http://universidadimpa.wixsite.com/universidadimpa/brasil-2013-movilizaciones->
- UT-IMPA (2013c). Taller de Práctica Periodística. Recuperar el oficio. Recuperar la palabra. [Folleto y Comunicado electrónico]. Datos sin editar no publicados. Extraído de la base de datos de Ramon
- van Zijl, Ida (2012). Gerrit rietveld, un acercamiento a su obra y su pensamiento. Entrevista. En Zito Lema, Aimée y Blaton, Nahuel (Eds.), *Zitten is een werkwoord/Sentarse es una acción*, Rietveld para IMPA. Amsterdam, Anthropologists in Art. pp. 42
- Vicente Zito Lema (2017, diciembre). En *Wikipedia: The free encyclopedia*. Extraído en diciembre, 2017, de https://es.wikipedia.org/wiki/Vicente_Zito_Lema
- Vicente Zito Lema, Personalidad Destacada (2014, 9 de mayo). Legislatura de la CABA. Extraído de http://www.legislatura.gov.ar/noti_ver.php?ver=3530 [También disponible en <http://www.barricadav.org/?p=2857>]
- Vieitez, Candido Giraldez (2013) O trabalho associado e a liberdade. En Elisalde, R., Dal Ri N. M.; Ampudia, M., Falero, A. (Eds.), *Movimientos sociales, educación popular y trabajo autogestionado en el cono sur*. Buenos Aires, Editorial Buenos Libros.
- Vieta, Marcelo (2009). Desafíos e innovaciones sociales en las empresas recuperadas por sus trabajadores. En Ruggeri (Ed.), *Las empresas recuperadas. Autogestión de la clase obrera*. Buenos Aires: Editorial de la Facultad de Filosofía y Letras de la UBA.
- Vigueira, A. (2009). *Movimientos Sociales y Lucha de Clases*. Revista Conflicto Social, N°1.
- Vinelli, Natalia (2011). Comunicación alternativa y lucha popular: reflexiones a diez años de la rebelión. En Caviasca, Guillermo (Ed.). *¿Qué se vayan todos? A 10 años del 19 y 20 de diciembre del 2001*. Buenos Aires, Editorial Cooperativa El Río Suena.
- Vio, Marcela (2004, octubre). Cooperativa de Consumo y Vivienda Quilmes Ltda. Extraído de <http://identidadelcoihue.blogspot.com.br/2010/01/cooperativa-de-consumo-y-vivienda.html>
- Wacquant, 2000. *Entre las cuerdas: cuadernos de un aprendiz de boxeador*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores Argentina, 2006. Traducción María Hernández.
- Zibechi, Raúl (2003). Los movimientos sociales latinoamericanos: tendencias y desafíos. En: *OSAL, Observatorio Social de América Latina. No. 9. Buenos Aires: CLACSO*. ISSN 1515-3282 Disponible en: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/osal/osal9/zibechi.pdf>
- Zibechi, Raúl (2005). La educación en los movimientos sociales. Extraído de: <https://es.scribd.com/document/203333034/Raul-Zibechi-La-educacion-en-los-movimientos-sociales>
- Zibechi, Raúl (2006). *Dispersar el poder*. Buenos Aires: Tinta Limón.
- Zito Lema, Aimée y Blaton, Nahuel (2012). Sentarse es una acción. En Zito Lema, A. y Blaton, N. (Eds.), *Zitten is een werkwoord/Sentarse es una acción, Rietveld para IMPA*. Amsterdam, Anthropologists in Art.

Zito Lema, Vanesa (2010). Relato de experiencia: Cómo te imaginas la Universidad de los Trabajadores. Una mirada desde la Teoría de grupos de E. Pichón Reviere. Extraído de <http://www.catedras.fsoc.uba.ar/ferraros/BD/vzl%20IMPA.pdf>.

Zito Lema, Vicente (2003, Febrero). Carta de Vicente Zito Lema en febrero de 2003. Extraído de <http://www.redeco.com.ar/nacional/masdelpais/5958-carta-de-vicente-zito-lema-cuando-se-alej-de-la-asociacin-madres-de-plaza-de-mayo-febrero-2003>

Zito Lema, Vicente (2011, 5 de mayo). Los fundamentos de la Universidad de los Trabajadores. [Clase inaugural del seminario de historia del movimiento obrero]. Datos sin editar no publicados. Extraído de la base de datos de Ramon Ramalho.

Zito Lema, Vicente (2012). En un principio hubo una siila. En Zito Lema, Aimée y Blaton, Nahuel (Eds.), *Zitten is een werkwoord/Sentarse es una acción*, Rietveld para IMPA. Amsterdam, Anthropologists in Art. pp. 61.

Zito Lema, Vicente (2013). Se inauguró la Universidad de los Trabajadores. Un hermoso tren que lleva a las estrellas del conocimiento. En Hernández, Mario. *El movimiento de autogestión obrera en argentina. Empresas recuperadas y movimientos de trabajadores desocupados*. Buenos aires, Topía editorial.

Entrevistas realizadas por el Autor

Bergemeijer, Regine (2012, noviembre). Entrevistada por Ramon R. Ramalho [grabación en audio].

Castillo, Marcelo (2011, octubre). Entrevistado por Ramon R. Ramalho [anotaciones].

Murúa, Eduardo (2011, 12 de agosto). Entrevistado por Ramon R. Ramalho [grabación en audio].

Murúa, Eduardo (2012, 20 de diciembre). Entrevistado por Ramon R. Ramalho [grabación en audio].

Murúa, Eduardo (2013, 29 de abril). Entrevistado por Ramon R. Ramalho [anotaciones].

Perdía, Roberto C. (2013, agosto). Entrevistado por Ramon R. Ramalho [anotaciones].

Zito Lema y Bergemeijer (2012, noviembre). Entrevistados por Ramon R. Ramalho [grabación en audio].

Zito Lema, Vicente (2012, noviembre). Entrevistado por Ramon R. Ramalho [grabación en audio].

UNIVERSIDAD DE LOS TRABAJADORES

IMPA – LA FÁBRICA: Lucha, trabajo y cultura

Hacia la construcción de la Universidad de los Trabajadores

Documento Fundacional

Desde IMPA y su ardua brega de todos los días para mantener viva la fuente de trabajo y la dignidad de sus trabajadores. Desde esa epopeya popular, que es también la de todas las empresas recuperadas y mas aún, un momento fundamental en la historia de las luchas sociales argentinas.

Desde la concreta defensa de los legítimos intereses de quienes hacen del trabajo un instrumento para la construcción de sus vidas, y dan con sus actos un ejemplo para lograr un mundo más humano. Desde la conciencia de los trabajadores, que se saben protagonistas de la historia, y que por ello rechazan las estructuras económicas y políticas que los alienan y someten, y que sacan a flote lo peor de la criatura humana. Desde ese rechazo a las metodologías del poder encaminadas a convertir al hombre en el lobo del hombre. Desde el valor de nuestras prácticas y nuestros sueños, que no han logrado destruir los que hacen de la realidad una pesadilla sin nombre. Desde allí hacemos una pública convocatoria a participar en la gestación de la Universidad de los Trabajadores, movidos por el deseo de convertirla en un medio eficaz para una lucha que sigue siendo justa y necesaria.

Se trata entonces de construir la Universidad de los Trabajadores, desde los trabajadores y para los trabajadores; una Universidad de acceso libre y gratuito. No partimos de cero, sabemos que en la herencia del movimiento obrero muchos fueron los aportes para hacer de la educación un verdadero camino de cambio, reconocemos y honramos esa historia.

Pretendemos un proceso de enseñanza donde el saber se construya entre todos, y donde cada uno aporte lo mejor de sí en el orden de las complejidades y de las distintas experiencias. Tenemos claro que el trabajo no es el fin de la vida, sino una herramienta para humanizar la vida en pos de la felicidad y del igualitario goce de todos los bienes materiales y espirituales.

En esa búsqueda es prioritario rescatar el conocimiento y la práctica de los Derechos Humanos, tanto en el orden político y social como en la defensa de los recursos naturales y el medio ambiente. Urge a la par sistematizar el conocimiento y la historia de las luchas de los trabajadores, acrecentar su conciencia crítica y su derecho a la reapropiación y el ejercicio de todos los saberes, que nacieron precisamente desde el gigantesco esfuerzo de los trabajadores para que la sociedad exista y se asegure la reproducción material de dicha existencia. Habrá entonces prioritariamente que defender la salud física y mental de los protagonistas de la historia del mundo, dar respuesta a sus necesidades cotidianas, artísticas y científicas reconociéndolos como sujetos del saber y de la belleza. Para ello también, haremos uso de la teoría grupal, de la educación popular y de todos y cada uno de los riquísimos aportes que ilustran la historia de nuestro país. Pedimos entonces que quienes se sientan parte de esta hermosa aventura se sumen a ella, para edificar ahora lo que necesitamos y no lamentarnos después por no haber tenido el coraje de soñar y llevar a la realidad nuestros sueños por encima de diferencias secundarias o disputas personales, sean del orden que sea.

La tarea nos espera. Hay una alegría de lo necesario.

Vicente Zito Lema

Eduardo Murúa

Anexo II

Cartel publicitario (“afiche”) del Seminario de Historia del Movimiento Obrero, 2011.
Por Daniel Zakuski

Mayo 5
19hs
2011

Clase Inaugural
a cargo de *Vicente Zito Lema*
ABIERTA y GRATUITA

Historia del Movimiento Obrero
COORDINADORES: *Roberto Perdía - Alicia Molina - Horacio Silva - Daniel Rodriguez*

UNIVERSIDAD DE LOS TRABAJADORES

UNIVERSIDAD DE LOS TRABAJADORES - IMPA: Rawson 106
seminario.mov.obrero@gmail.com / universidaddelostrabajadores@gmail.com

“...con nuestras diferencias, logros, separados unidos
para construir una sociedad más justa.”

registro: (C) porque de nosotros depende construir la realidad e no aceptar de acuerdo con ella... <http://dianamovobrero.blogspot.com>

Anexo III.

Cartel publicitario (“afiche”) de la “Charla-debate” sobre las Movilizaciones de Brasil “¿Levante Popular o Institucionalización de la Protesta? Causas y Consecuencias de las Movilizaciones”, 2013.
Por Daniel Zakuski



Comité Popular dos Atingidos pela Copa 2014
Belo Horizonte - Brasil

JULIO
CHARLA - DEBATE
Jueves 25
19hs
2013

**¿Levantamiento popular
o institucionalización de la protesta?**
Causas y consecuencias de las movilizaciones.

Ramon Ramalho
Miembro de la COPAC-BH
(Comité Popular de los Damnificados por el Mundial)

UNIVERSIDAD DE LOS TRABAJADORES - IMPA
Ciudad Autónoma de Buenos Aires
universidaddelostrabajadores@gmail.com **Rawson 106**

PUBLICA / LIBRE / GRATUITA

UNIVERSIDAD DE LOS TRABAJADORES

“... con nuestras diferencias físicas, seguimos unidos para construir una sociedad más justa.”

REDESOCIO - porque de nosotros depende cambiar la realidad de no sermos da acesso em eia... <http://diferencia.org.br/pt-br/2013/07/25/>