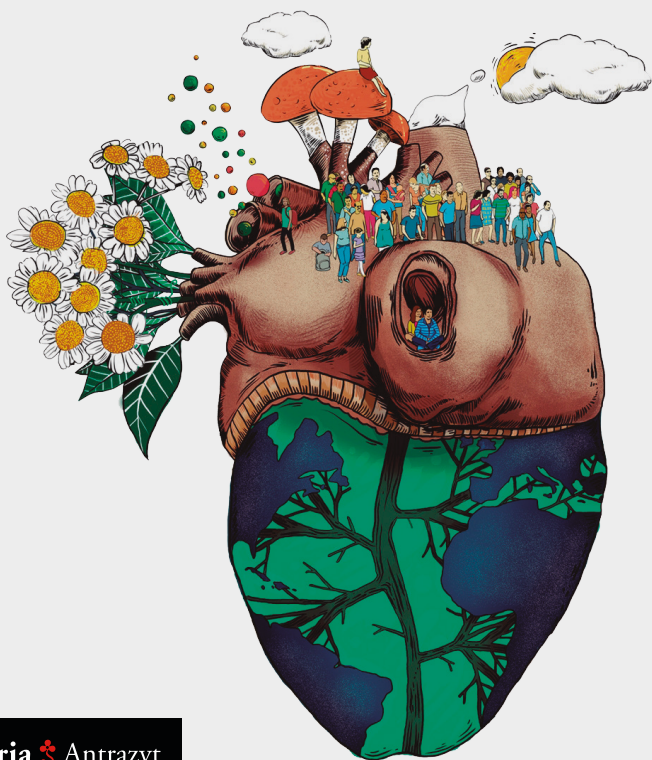


LUIS MIGUEL UHARTE Y JÚLIA MARTÍ COMAS (coords.)

Repensar la economía desde lo popular

Aprendizajes colectivos
desde América Latina



América Latina se encuentra en una nueva fase en disputa. A pesar del viento en contra, una diversidad de pueblos, comunidades y movimientos sociales sigue empeñada en la construcción de poder popular. Se impulsan así procesos de construcción de alternativas económicas que prefiguran e implementan otras formas de organizar la producción y la reproducción de la vida desde la cotidianeidad, la radicalidad, la inclusividad y la democracia. Venezuela, Argentina, Cuba y Brasil son el escenario de las ocho experiencias analizadas, entre las que se incluyen ejemplos de las comunas venezolanas, asentamientos del movimiento sin tierra brasileño, cooperativas urbanas cubanas y empresas recuperadas argentinas. En conjunto, estas experiencias permiten trazar un diálogo común desde el que *Repensar la economía desde lo popular*, mostrando –más allá de recetas cerradas–, la importancia de las prácticas diarias, la capacidad de enfrentar los contextos adversos y adaptarse sin perder el horizonte con el que empezaron. Esperamos que este libro, escrito con un pie en la universidad y otro en los movimientos, sirva de contagio y de diálogo entre las experiencias de economía alternativa que, en su día a día, demuestran que otras economías son posibles.



ISBN: 978 84 9888 918 5



9 788498 889185

REPENSAR LA ECONOMÍA DESDE LO POPULAR



Amerika Latina Parte Hartuz es el área de estudios sobre América Latina del Grupo de Investigación «Parte Hartuz» de la Universidad del País Vasco (UPV/EHU). Surgió a fines de 2016 y tiene como objetivos fundamentales difundir la coyuntura de la región y realizar investigaciones sobre resistencias populares y alternativas políticas y económicas. Pretende ser un espacio de encuentro entre los movimientos sociales y la Universidad.



El **Observatorio de Multinacionales en América Latina** (OMAL) es un proyecto creado por la Asociación Paz con Dignidad en el año 2003, cuya identidad se vincula a la investigación y denuncia sobre las prácticas e impactos de las empresas transnacionales, al seguimiento de las tendencias globales del poder corporativo, así como a la sistematización de alternativas al mismo desde claves emancipadoras.



La **Asociación Paz con Dignidad** es una organización sin ánimo de lucro, creada en 1995, que trabaja por la transformación del actual modelo neoliberal y trata de incidir en las causas que originan las desigualdades y las injusticias, a través de la defensa de los derechos humanos, la solidaridad y la cooperación internacional.

LUIS MIGUEL UHARTE y JÚLIA MARTÍ COMAS
(coords.)

REPENSAR LA ECONOMÍA DESDE LO POPULAR

APRENDIZAJES COLECTIVOS
DESDE AMÉRICA LATINA

Icaria ✻ **Antrazyt**
POLÍTICA

Este libro ha sido impreso en papel 100% Amigo de los bosques, proveniente de bosques sostenibles y con un proceso de producción de TCF (Total Chlorine Free), para colaborar en una gestión de los bosques respetuosa con el medio ambiente y económicamente sostenible.

Está publicación se ha llevado a cabo con la colaboración de la Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo.



Licencia Creative Commons de Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 2.5 España

Usted es libre de copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, y hacer obras derivadas bajo las condiciones siguientes:

-  Reconocimiento. El material puede ser distribuido, copiado y exhibido por terceros si se muestra en los créditos.
-  No comercial. No puede utilizar esta obra para fines comerciales.
-  Compartir igual. Si altera o transforma esta obra, o genera una obra derivada, solo puede distribuir la obra generada bajo una licencia idéntica a esta.

Esto es un resumen legible del texto legal (la licencia completa) se encuentra disponible en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/es/legalcode.es>

© Javier Alejandro Antivero, Claudia Janet Cataño Hoyos, Saúl Curto, Maura Febles Domínguez, Maru Freitez, Juliana Hernández, Júlia Martí Comas, Mikel Moreno, Mirell Pérez González, Wilder Pérez Varona, Natalia Polti, Unai Vázquez, Célia Regina Vendramini, Luis Miguel Uharte

© De esta edición
Icaria editorial, s. a.
Bailèn, 5 - 5 planta
08010 Barcelona
www.icariaeditorial.com

Imagen de la cubierta: Iñaki Landa

Primera edición: Junio de 2019

ISBN: 978-84-9888-918-5

Depósito legal: B 14663-2019

Fotocomposición: Maribel Crusat

Impreso por Romanyà/Valls, s. a.
Verdaguer, 1, Capellades (Barcelona)

Printed in Spain. Impreso en España

ÍNDICE

Introducción 7

I. Marco teórico 11

(Re)construyendo alternativas económicas emancipadoras desde la base. Referentes teóricos y dimensiones de análisis, *Luis Miguel Uharte* 11

II. Venezuela: las comunas y el estado comunal 53

Comuna Socialista El Panal 2021. Un referente comunero en Caracas, *Luis Miguel Uharte* 57

Comuna El Maizal. Diez años de construcción comunal, *Saúl Curto, María Eugenia Freitez y Mikel Moreno* 84

III. Argentina: empresas recuperadas y economía popular para hacer frente a la crisis 113

CTO. Trabajo comunitario agrario en Traslasierra, *Juliana Hernández y Júlia Martí* 115

Globito Team. Historia de una empresa recuperada por sus trabajadores/as, *Natalia Polti, Javier Antivero y trabajadores/as de la ERT Globito Team* 142

IV. Cuba: el nuevo cooperativismo urbano 167

DAJO. Una cooperativa de lavandería en el centro de La Habana, *Mirell Pérez y Luis Miguel Uharte* 170

Confecciones Model. El cooperativismo a lo cubano, *Maura Febles y Wilder Pérez* 199

V. Brasil: la lucha por la tierra 221

La experiencia cooperativista del Movimiento Sin Tierra
en Brasil, *Cèlia Vendramini* y *Claudia Cataño* 222

Cooperunião: Cooperativa de producción agrícola del MST,
Unai Vázquez y *Claudia Cataño* 239

Conclusiones, *Júlia Martí* 269

Autores y autoras 275

INTRODUCCIÓN

América Latina se encuentra en una nueva fase en disputa. Al auge de las nuevas derechas y del neoliberalismo en varios países, se le suma la crisis económica y social, el impasse en los procesos revolucionarios y progresistas, así como, la renovada ofensiva imperialista. En este contexto, y a pesar del viento en contra, una diversidad de pueblos, comunidades y movimientos sociales sigue empeñada en la construcción de poder popular, de poder desde abajo; impulsando procesos de construcción de alternativas económicas que, adaptadas a cada contexto, prefiguran, construyen e implementan otras formas de organizar la producción y la reproducción de la vida desde la cotidianeidad, la radicalidad, la inclusividad y la democracia.

Se trata de procesos resilientes a los cambios políticos y económicos, que con mayor o menor apoyo institucional, enfrentan a los mercados y a las empresas transnacionales desde parámetros alternativos, tratando de descentrar la hegemonía del capital en favor de la vida y el bien común. Se trata de alternativas que, además, no se contentan con mantenerse en los márgenes del sistema, sino que aspiran a ganar espacios y posicionarse en todas las escalas.

Este es precisamente el objetivo de este libro: analizar ocho procesos de economía alternativa de cuatro países latinoamericanos (Venezuela, Argentina, Cuba y Brasil) con el ánimo de visibilizar alternativas populares que nos puedan servir colectivamente de aprendizaje, de debate, de contagio y de diálogo. Son ocho experiencias muy diversas, en las que encontramos desde

grandes cooperativas, hasta experiencias más pequeñas. Iniciativas enmarcadas en procesos con años de historia y proyectos de más reciente creación, pero todas ellas con aportes de gran valor para la construcción de otra economía.

La selección de los países se basó en un doble motivo: por un lado, garantizar una diversidad amplia de contextos y situaciones, y por el otro, incidir especialmente en países activos en las últimas décadas en procesos de cambio. Partiendo de esta premisa se priorizó el estudio de alternativas, tanto urbanas como rurales, que compartieran las siguientes señas de identidad: autogestión en base a una propiedad social, gestión directa, construidas desde la base y bajo un fuerte arraigo local; así como contar con un sustrato anticapitalista y aspiraciones emancipadoras destinadas a construir alternativas integrales, que conecten lo local con lo global y lo económico con el resto de esferas de la vida. Experiencias de tipo cooperativo y comunal han sido, por tanto, nuestro horizonte de análisis.

Comenzaremos de este modo analizando dos comunas venezolanas, la Comuna Socialista El Panal 2021 y la Comuna El Maíz. Se trata de referentes en la construcción del Estado Comunal con diez años de historia. El primer caso es una comuna urbana situada en Caracas y el segundo es una comuna rural del Estado Lara. En segundo lugar, estudiamos las experiencias argentinas CTO (Comunidad Trabajo y Organización), situada en Traslasierra (Córdoba), donde impulsan un proyecto comunitario de producción agraria, y la Empresa Recuperada por sus trabajadores y trabajadoras Globito Team, situada en Buenos Aires.

En tercer lugar estudiamos dos experiencias del nuevo cooperativismo urbano en Cuba: por un lado, DAJO, una cooperativa de lavandería surgida por iniciativa de sus trabajadoras; y, por otro lado, Confecciones Model, una antigua empresa estatal transformada en cooperativa. Por último, estudiamos dos experiencias vinculadas al Movimiento Sin Tierra de Brasil, con un primer capítulo dedicado a las ocupaciones de tierra y los asentamientos en términos históricos y políticos, cerrando esta publicación con el análisis de Cooperunión, una cooperativa agrícola impulsada por el MST en el sur del país con treinta años de historia.

Por último, es importante destacar que este libro es fruto de un esfuerzo colectivo, en el que hemos participado miembros del grupo de investigación Amerika Latina Parte Hartuz y del Observatorio de Multinacionales en América Latina (OMAL) junto a investigadoras de los propios países estudiados. Un proyecto en el que lo académico y lo social van de la mano, tratando así de romper las barreras entre movimientos sociales y universidad. Además, explicitamos una mirada plural de autores y autoras procedentes de Euskal Herria y América Latina, de la universidad y de los movimientos, que no busca solo conocer sino también transformar. La metodología de investigación ha sido cualitativa, destacando sobre todo el trabajo de campo, con entrevistas formales semiestructuradas y observación participante en las diferentes experiencias estudiadas.

En un contexto de crisis civilizatoria como el que enfrentamos, esperamos que este trabajo ayude a visibilizar algunas alternativas existentes y a compartir aprendizajes. Que sirva para mostrar que, más allá de las recetas cerradas, las claves para entender la supervivencia de los proyectos alternativos se encuentran en sus prácticas diarias, en la capacidad de enfrentar los contextos adversos y adaptarse sin perder el horizonte con el que empezaron. Es por ello que agradecemos enormemente a todas las luchas recogidas en este libro que nos hayan abierto sus puertas, el tiempo dedicado y la predisposición para compartir su experiencia.

I. MARCO TEÓRICO

(Re)construyendo alternativas económicas emancipadoras desde la base. Referentes teóricos y dimensiones de análisis

Luis Miguel Uharte

La percepción de que estamos ante una «crisis civilizatoria»¹ (Fernández, 2016: 26; Pérez Orozco, 2014: 64) es creciente, no solo entre los y las investigadoras críticas o los movimientos sociales y políticos emancipadores sino incluso entre «espacios alejados del activismo o de la reflexión académica» crítica (Herrero, 2013: 279). Por esto, la necesidad de seguir proponiendo alternativas al sistema de dominación múltiple (capitalista, heteropatriarcal, colonial-imperialista, antropocéntrico...) es más urgente que nunca.

El objetivo de este texto es plantear una reflexión crítica y paralelamente dibujar los contornos de una alternativa en el campo específico de los proyectos económicos autogestionados, contruidos desde la base, vinculados fuertemente al ámbito local, y con sustrato anticapitalista. Proyectos con aspiraciones emancipadoras en los que la propiedad social y la gestión directa por parte de los y las trabajadoras son pilares fundamentales para construir alternativas integrales, que conecten lo local con lo global

1. El proyecto civilizatorio que está en crisis es el de la «modernidad capitalista», que «desde hace más de tres siglos» la Europa occidental ha intentado exportar al resto del planeta y que se sustenta en el capitalismo, los regímenes liberales-representativos, el individualismo, «la ciencia como saber único», «la dominación de la naturaleza por el ser humano» (Fernández, 2016: 29) y el colonialismo-racista. La crisis es civilizatoria porque atraviesa todas las estructuras del sistema (políticas, sociales, económicas, culturales...), afectando incluso a los pilares éticos y epistemológicos más básicos (Pérez Orozco, 2014: 64).

y lo económico con el resto de esferas de la vida. Experiencias de tipo cooperativo, comunal, etc., son por tanto nuestro horizonte de análisis.

Nos inspiramos en infinidad de ensayos históricos creados desde las clases subalternas y más concretamente aquellas experiencias basadas en la autogestión económica por parte de la clase trabajadora. Pretendemos, por tanto, rescatar ese «hilo rojo» de la historia que conecta diferentes intentos por construir proyectos económicos basados en la propiedad de los y las trabajadoras y en su gestión directa. Esas experiencias donde la democracia directa se expresa literalmente en el terreno de la economía.

Experiencias que vienen desde la creación de las primeras cooperativas para enfrentar la explotación capitalista (Ruggeri, 2011: 61; Miranda, 2011: 78; Askunze, 2013: 99), pasando por la Comuna de París, los consejos obreros (soviets) de la Revolución Rusa (Novaes, 2011: 168), las colectivizaciones durante la guerra civil en el Estado Español, el modelo de autogestión en la Yugoslavia socialista (Harnecker, 2007; Singer, 2016: 89) y las más recientes experiencias de autogestión en América Latina y Europa para enfrentar la precariedad creciente provocada por el neoliberalismo² (Fundación de los Comunes, 2016), entre otras muchas.

El texto está dividido en dos grandes apartados. El primero está dedicado a presentar las diversas corrientes teóricas que inspiran nuestra propuesta, partiendo del principio de que es vital establecer un diálogo entre diferentes corrientes de pensamiento emancipador (socialismos, feminismos, ecologismos, comunitarismos indígenas, etc.). El segundo apartado es el más extenso y el principal de nuestro trabajo, ya que es el que se ocupa de presentar nuestra propuesta en torno a qué dimensiones consideramos fundamentales a la hora de analizar un proyecto emancipador y cuáles deberían ser, según nuestro criterio, las diversas variables e indicadores que habría que evaluar.

2. El caso argentino es paradigmático, ya que el cierre masivo de empresas en la época neoliberal (fines del siglo XX e inicios del siglo XXI) provocó la ocupación de empresas y la gestión directa de estas por parte de sus trabajadores en muchos casos (Ruggeri, 2012: 16, Iametti, 2012: 23).

El trabajo no pretende ofrecer ninguna receta mágica, sino más bien ser otro aporte más en la reflexión crítica en un campo clave para la construcción de otras economías y de otros mundos posibles y necesarios.

Diversidad de referentes teóricos e ideológicos

Como punto de partida quisiéramos dejar claro que los proyectos de autogestión cooperativa, comunitaria o similar que reivindicamos a día de hoy, se encuadran dentro del actual debate sobre alternativas económicas al capitalismo y se inspiran en diversas corrientes teóricas e ideológicas, tanto las más tradicionales como las más renovadoras. El objetivo es realizar un aporte en la construcción de la «otra economía» (Cattani, 2004), abogando por la democratización de la economía o mejor dicho, por la «democracia económica», horizonte antagónico con la civilización del capital.

Planteamos la necesidad de un diálogo y la construcción de un espacio de articulación entre diversas corrientes que convergen en su aspiración anticapitalista. Por un lado, nos parece vital seguir reivindicando los referentes históricos anticapitalistas, rechazando tanto su actualización dogmática como el intento posmoderno de suprimirlos. Por otro lado, nos identificamos también con algunas de las corrientes más contemporáneas que han realizado aportes de gran trascendencia sin perder la necesaria orientación anti-sistémica.

En primer lugar, el socialismo autogestionario y sus expresiones anticapitalistas más tradicionales siguen siendo una fuente de inspiración histórica e ideológica innegable. Por una parte, es fundamental reivindicar el marxismo y las posiciones favorables al cooperativismo obrero y a la autogestión del propio Marx y Engels, tanto en la I Internacional como en la Comuna de París, como resaltan infinidad de autores (Novaes, 2011: 170; Gil de San Vicente, 2011: 103; Miranda, 2011: 71; García Jané, 2012: 9; Gambina y Roffinelli, 2011: 60; Harnecker, 2013: 42-43).

Ahora bien si la producción cooperativa ha de ser algo más que una impostura y un engaño; si ha de sustituir al sistema

capitalista; si las sociedades cooperativas unidas han de regular la producción nacional con arreglo a un plan común, tomándola bajo su control [...] ¿qué será eso entonces, más que comunismo? (Marx, citado en Gambina y Roffinelli, 2011: 61)

La figura de Lenin también es rescatada por el vínculo que estableció entre cooperativismo y socialismo. Estas eran «gérmenes de socialismo». Más aun, si toda la producción se organizara en cooperativas, «ya estaríamos con ambos pies en el suelo socialista» (Lenin, citado en Miranda, 2011: 72). Otra cuestión es que tras su muerte la burocratización estalinista condujo a «la URSS por senderos bastante lejanos a la autogestión» (Miranda, 2011: 72).

Las reflexiones de Marx y del marxismo en general en torno a los tipos de cooperativismo y la importancia de la lucha política siguen siendo hoy día muy relevantes. Marx advirtió de la necesidad de articular el trabajo cooperativo a nivel nacional para que pudiera realmente disputarle el poder al capitalismo. Esto implicaba paralelamente conquistar el poder político (el control del Estado) por parte de la clase trabajadora (Novaes, 2011: 177).

István Mészáros, uno de los mayores referentes del marxismo actual, insiste en la misma idea cuando plantea que hoy también «las cooperativas y asociaciones de trabajadores» deben articularse a nivel mundial para apostar por un control global de la economía (Novaes, 2011: 175-6). En la misma línea Henrique Novaes afirma: «en la ausencia de una revolución que cuestione la propiedad de los medios de producción como un todo, la propiedad cooperativista no pasa de una célula marginal en este organismo dominado por las grandes corporaciones» (Novaes, 2011: 174).

Por todo lo anterior, coincidimos con Miguel Mazzeo (en Seguel, 2015: 4-5) cuando plantea que «es imposible elaborar un pensamiento emancipador sin el marxismo», pero a su vez, este pensamiento emancipador «debe exceder al marxismo, debe ponerlo a dialogar con otras tradiciones». En la actualidad, la propuesta denominada *Socialismo del Siglo XXI* sería la concreción de un marxismo renovado que apuesta radicalmente por la autogestión (Meszaros, 2007: 1; Coraggio, 2016b: 26; Harnecker, 2013: 58).

Las grandes diferencias en el campo económico del *Socialismo del Siglo XXI* con el ensayo socialista hegemónico del siglo pasado serían principalmente dos: por un lado, la aceptación de un sistema de propiedad plural, en el que se combinan la propiedad estatal tradicional, con diversos tipos de propiedad social (cooperativa, comunitaria, etc.); por otro lado, la materialización real de la gestión directa de los y las trabajadoras en las empresas, en vez del modelo burocrático y jerarquizado del socialismo estatista.

Además del marxismo, la otra corriente histórica clásica, el anarquismo y en general el pensamiento libertario, es importante rescatarlo, más allá de que no compartamos su estrategia en torno al Estado. Las contribuciones de los clásicos (Proudhon, Bakunin...) en relación a la autogestión siguen siendo fuente de inspiración (Guerra, 2013: 104) y coincidimos con Ruggeri en «los importantes aportes anarquistas a la idea y a la práctica de la autogestión» (Ruggeri, 2011: 62) y en su profundo carácter anticapitalista.

Como antes señalábamos, las corrientes más contemporáneas de inspiración antisistémica también son un referente teórico fundamental. Una de ellas es la denominada Economía Social y Solidaria (ESS). De hecho, autores como Paul Singer (2013: 26) y Claudio Nascimento (2004) establecen un vínculo o una continuidad entre el proyecto histórico del «socialismo autogestionario» y la actual «economía solidaria».

En relación a la ESS, lo primero que hay aclarar es la divergencia «conceptual» entre las diferentes «corrientes que teorizan» acerca de esta. Para algunos sectores no hay diferencia entre economía «social» y economía «solidaria», por lo que se considerarían sinónimos. Otros prefieren priorizar el concepto de Economía Social, por su historia e incluso por pragmatismo (mayor reconocimiento de instituciones internacionales). Un tercer posicionamiento aboga por privilegiar la idea de Economía Solidaria, al entender que tiene un carácter mucho más rupturista frente al sistema dominante (Pérez de Mendiguren y Etxezarreta, 2015: 125-137).

Jean-Louis Laville ha alertado de los «límites de la economía social tradicional», ya que con el paso del tiempo han ido incor-

porando prácticas de las empresas privadas, generando así un «coopitalismo». Por ello, frente al «social business» que despolitiza, propone la «Economía Solidaria» como vía para repolitizar la economía (Laville, 2016a: 218).

Vamos a priorizar por tanto el concepto de «Economía Solidaria», y a encuadrarlo muy brevemente. Guridi y Jubeto (2014: 20) indican que surge a fines del siglo XX con un desarrollo fuerte en América Latina (al inicio en Brasil, Argentina y Chile) y en Europa (con fuerte influencia francesa y belga y vínculos con Quebec). Desde Europa se reconoce el papel crucial que ha jugado América Latina, tanto por la contribución intelectual de autores como «Razeto, Singer, Guerra, Cattani, Gaiger, Coraggio...» (Laville, 2016a: 225), como por su mayor desarrollo práctico en iniciativas populares diversas (Askunze, 2013: 100).³

Las definiciones de Economía Solidaria entre las y los diversos autores varían en algunos aspectos, aunque en esencia no hay mucha diferencia. La caracterización de José Luis Coraggio es una de las más destacadas debido a la referencialidad del investigador latinoamericano. Para Coraggio (2016b: 15) la Economía Solidaria es «un proyecto de acción colectiva» que pretende «construir un sistema económico alternativo» al capitalismo, siendo la «solidaridad» un «valor supremo».

Coraggio vincula la Economía Solidaria a la propuesta de «economía sustantiva» que defendía el antropólogo Karl Polanyi, como propuesta antagónica a la «economía formal» o liberal del mercado autorregulado. Rescata las reflexiones de Marx y Polanyi cuando advertían que el «intento de implementar la utopía del mercado perfecto, termina produciendo catástrofes sociales y ecológicas», hoy en día de dimensión global y «en muchos aspectos irreversibles» (Coraggio, 2016a: 17).

Coraggio, en su definición de la Economía Solidaria, identifica a la «comunidad» como espacio donde se organiza el proceso

3. Guerra (2014: 35) señala que la Economía Solidaria se ha convertido en «verdadera escuela de pensamiento en América Latina» ya que numerosas universidades han instaurado cátedras y han creado redes académicas y organizaciones sociales y sindicales la reivindican.

económico. En dicho proceso, la producción se realiza bajo una pluralidad de formas de propiedad, y los y las trabajadoras se relacionan bajo los principios de complementariedad, cooperación y autogestión, respetando la naturaleza. La distribución tiene que garantizar «las necesidades de todas y todos» y en el intercambio entre personas debe predominar «la reciprocidad sobre la competencia». Los modos de consumo deben ser responsables (Coraggio, 2016a: 19).

Otra caracterización relevante es la ofrecida por REAS (Red de Economía Alternativa y Solidaria). En primer lugar indica que no solo es una propuesta económica, sino también política y cultural. Deja claro que rechaza alguno de los pilares de la economía capitalista como la desigualdad estructural de recursos y de poder (entre clases, géneros, etnias, países...), la competitividad en el mercado y en la sociedad en general, y la no sustentabilidad de un modo de producción y consumo que destruye el planeta.

En contraposición propone una «economía alternativa» basada en unas relaciones más igualitarias, que respete la diversidad, que impulse el asociacionismo y unas relaciones sociales «más solidarias» y que priorice el cuidado del medio ambiente y la «reproducción de la vida». En síntesis, es una propuesta «hacia otro sistema socioeconómico organizado por el principio de la reproducción ampliada de la vida de todos y no por la acumulación de capital» (REAS, 2011b: 19-21). Dicho de otra manera, la Economía Solidaria pone en el centro a las personas, a la comunidad y al medio ambiente y no a la maximización de beneficios (Askunze, 2013: 102).

También es importante destacar que la Economía Solidaria es «un movimiento social» que en las últimas décadas reúne a organizaciones diversas:

Cooperativas, productoras agroecológicas, asociaciones y fundaciones que realizan actividades económicas con finalidad social, iniciativas que promueven el comercio justo, solidario y ecológico, además del consumo crítico y responsable, instrumentos de financiación alternativa o de banca

ética, entidades promotoras de nuevas empresas sociales, etc. (Askunze, 2013: 105)

De hecho, ha sido uno de los principales movimientos del Foro Social Mundial (Guerra, 2010: 67). Para REAS (2011b: 21), la construcción de la Economía Solidaria debe ser una lucha conjunta («cultural y política») de la clase trabajadora y los movimientos sociales.

Otro aspecto relevante de la Economía Solidaria es su nivel de acción, ya que no se puede quedar en el ámbito microeconómico, en lo local. Coraggio (2016a: 30-33), por ejemplo, habla de la importancia de que se creen redes entre emprendimientos tanto a nivel mesoeconómico como a nivel macroeconómico. Esto implica que la propuesta debe ser internacional, lo cual nos lleva de nuevo a plantear la necesidad de sustituir el sistema global dominante, el capitalismo, en lo que coinciden diversos autores.

Guerra (2010: 68) asegura que la orientación anticapitalista «caracteriza buena parte del discurso de la economía solidaria en el continente». En Brasil es especialmente marcada esta visión, ya que desde la I Conferencia Nacional de Economía Solidaria se considera que esta es «una alternativa al modelo económico capitalista» (Singer, 2009: 55). Singer es más tajante cuando afirma que la Economía Solidaria propone «resolver la contradicción entre democracia y capitalismo a favor de la primera», dejando claro que «es totalmente incompatible e irreconciliable con el capitalismo»⁴ (Singer, 2009: 53-54).

Un agente fundamental que debe promover y no obstaculizar la Economía Solidaria es el Estado. Si se pretende trascender lo local y aspirar a un proyecto de mayor alcance, el apoyo público es vital según REAS (2011b: 21): «No hay ninguna posibilidad concreta de conformar un sector de Economía Solidaria si no es sobre la base de una activa intervención estatal a favor del mismo».

4. Luis Razeto (2010: 48), uno de los grandes referentes teóricos de la economía solidaria, considera que esta es una alternativa tanto al capitalismo como al socialismo de Estado.

Las instituciones públicas, por tanto, son consideradas como un potencial aliado estratégico.

Para finalizar con la caracterización de la Economía Solidaria, nos gustaría rescatar los 6 principios de la «Carta de la Economía Solidaria de REAS»⁵. El primero es el «principio de equidad» lo cual implica reconocer la igualdad para todas las personas, respetando a su vez las diferencias. El segundo es el «principio de trabajo», que apela a «recuperar la dimensión humana, social, política, económica y cultural del trabajo». Indica que el trabajo es mucho más que el empleo remunerado, destacando los trabajos de cuidados realizados fundamentalmente por las mujeres. Reivindica el derecho de los y las trabajadoras tanto a la propiedad como a la gestión directa y a unas condiciones dignas y, señala la necesidad de producir bienes socialmente útiles. El tercer principio es el de «sostenibilidad ambiental», lo que implicaría que toda actividad económica debería garantizar los derechos de la naturaleza.

El cuarto principio es el de «cooperación» y lo contrapone a la competencia del capitalismo. Indica que la cooperación debe ser la base del trabajo tanto al interior de la empresa como fuera, en su relación con las demás. El quinto principio denominado «sin fines lucrativos» deja claro que el objetivo no puede ser la acumulación de capital sino la satisfacción de necesidades y la redistribución de la riqueza. El sexto principio es el de «compromiso con el entorno», lo cual exige participar «en el desarrollo local sostenible y comunitario del territorio» e integrarse en las redes locales de movimientos (REAS, 2011a: 2-12).

Otra corriente teórica fundamental para la construcción de la «otra economía» o de la «democracia económica» es la Economía Feminista. Algunas autoras han intentado establecer un puente entre la Economía Solidaria (ES) y la Economía Feminista (EF), reconociendo que la primera ha incorporado aspectos fundamentales propuestos por la segunda. Para Quiroga (2009: 79) la ES ha interiorizado la importancia de «lo reproductivo». En la misma línea, Nobre (2015: 7) considera que la ES, al igual que la EF, abre

5. Coraggio (2015: 12) también propone una «serie de principios morales comunes de acción» similares a los planteados por REAS.

la posibilidad de articular la producción y la reproducción. Jubeto y Larrañaga (2014: 17) aseguran que las dos corrientes ponen las personas en el centro y proponen una producción funcional a «la reproducción ampliada de la especie». Para Cabrera y Escobar (2014: 268) la ES y la EF coinciden en la preocupación por construir «una economía para la vida».

Las autoras feministas coinciden en que la economía para ser «solidaria» tendrá que ser «feminista» (Jubeto y Larrañaga, 2014). La pregunta de Pérez Orozco (2017: 116) es relevante en este sentido: «¿En qué medida las entidades pueden ser sociales y solidarias si no son feministas?». De cualquier manera, desde el feminismo también se han identificado las limitaciones de la ES. Osorio recuerda que algunas «investigadoras feministas plantean que existen ciertos sesgos androcéntricos en la forma de abordar el estudio de la ES». Burns o Matthaei (en Osorio, 2014: 153-154), por ejemplo, argumentan que la mayoría de las investigaciones han privilegiado lo productivo frente a lo reproductivo, visibilizando más lo que ocurre en el «mercado» y en la esfera de lo «público».

Es importante destacar expresamente los grandes aportes de la Economía Feminista en el marco de las alternativas económicas. En primer lugar, puso en cuestión el concepto tradicional de trabajo vinculado exclusivamente al empleo remunerado en el mercado, el denominado «trabajo productivo». El trabajo hay que entenderlo en todas sus dimensiones, lo cual incluye el trabajo productivo y el trabajo reproductivo (Cabrera y Escobar, 2014: 225-226; Carrasco, 2014: 29).

«Un aporte central del feminismo a la economía radica en posicionar el trabajo no remunerado de los hogares y las comunidades al mismo nivel conceptual que el trabajo remunerado» (Farah y Wanderley, 2016: 124). Esto implica «valorar todos aquellos trabajos realizados tanto en el seno de la familia como en la comunidad que aportan al bienestar y sostenibilidad de la vida, pero que han sido invisibilizados por la teoría económica» (Jubeto y Larrañaga, 2014: 20). De hecho estos trabajos «han sido sistemáticamente olvidados e ignorados en los análisis económicos» (Jubeto y Larrañaga, 2014: 16). «Por eso, una de las apuestas

clave del feminismo será articular pensamiento y conflicto desde las esferas económicas invisibilizadas»⁶ (Pérez Orozco, 2014: 38).

Carrasco (2014: 29-34) indica que al feminismo le interesa particularmente reivindicar e investigar el «trabajo doméstico y de cuidados», porque recae fundamentalmente en las mujeres. Esto «les impide estar en las mismas condiciones que los hombres en el trabajo de mercado, lo cual deriva en mayor carga de trabajo». En la sociedad patriarcal el cuidado de las mujeres en los hogares libera a los hombres adultos para salir a trabajar al mercado, lugar donde se obtiene el «reconocimiento social en una sociedad capitalista».

Una idea central del feminismo más radical es demostrar que el sistema capitalista se sostiene en gran medida gracias al trabajo reproductivo gratuito que realizan las mujeres, como lo indican diferentes investigadoras: el sistema capitalista no es autónomo ya que depende del «trabajo no asalariado desarrollado desde los hogares» (Carrasco, 2014: 34); «el que las mujeres hagan este trabajo sin remuneración hace posible que el salario que pagan los capitalistas no incluya en sus costos la reproducción de la fuerza de trabajo (Quiroga, 2009: 83).

De la importancia otorgada a los trabajos reproductivos se deriva la necesidad de compartirlos. Jubeto y Larrañaga (2014: 20) señalan «la imprescindible tarea de la corresponsabilidad de los hombres y las instituciones en las tareas domésticas y de cuidados». Pérez Orozco denuncia la «ética reaccionaria del cuidado» basada en la construcción de la identidad femenina a partir del «sacrificio» por la familia, aparcando la mujer sus necesidades por «amor y altruismo» (Pérez Orozco, 2014: 168-171) y propone «desmercantilizar y desfamilizar los cuidados»⁷ (Pérez Orozco, 2014: 132). Farah y Wanderley (2016: 125) plantean que «la responsabilidad del cuidado debe ser compartida entre Estado,

6. Pérez Orozco (2014: 81) reconoce que la relación salarial es fundamental para entender las relaciones socioeconómicas en el capitalismo, pero no es el único elemento para entender el sistema. Hay infinidad de trabajos no remunerados y hay que investigar quien los hace y en qué condiciones.

7. Pérez Orozco (2014: 252) propone un modelo de cuidados en círculos concéntricos: un primer ámbito de cercanía (familias democratizadas), un segundo nivel en el área comunitaria y un tercero donde actuarían las instituciones públicas.

sociedad y familias. Si bien las familias y las comunidades seguirán siendo el núcleo primario del cuidado, ellas deben contar con condiciones y apoyos de servicios públicos».

Otro de los aportes teóricos más relevantes del feminismo es el concepto de «interdependencia»,⁸ directamente relacionado con la reflexión anterior. Pérez Orozco (2014: 208-210) indica que el capitalismo heteropatriarcal ha construido «una noción de vida que niega la vulnerabilidad» del ser humano y presenta al hombre trabajador como autosuficiente. En realidad, prosigue la autora, «todas las personas necesitamos cuidados todos los días de nuestra vida, aunque la intensidad y el tipo de cuidados que necesitemos varíe». Por tanto, la «vulnerabilidad» y la «interdependencia son condiciones básicas de la existencia». El problema en el actual sistema es que la interdependencia se resuelve de manera asimétrica, explotando y transfiriendo desigualmente los cuidados.⁹

De aquí deriva otro concepto central del feminismo: la sostenibilidad de la vida (Carrasco, 2014: 37). Asumiendo que en la actual crisis sistémica, el conflicto excede al antagonismo capital-trabajo,¹⁰ ya que lo que está en riesgo es la propia vida en el planeta,¹¹ el objetivo estratégico para una economía alternativa es luchar por la sostenibilidad de la vida. Pérez Orozco deja claro que el conflicto entre sostenibilidad de la vida y la lógica de acu-

8. Judith Butler planteó la reflexión «acerca de la precariedad como condición de existencia y a la interdependencia como su carácter fundamental» (Osorio, 2014: 154).

9. Los cuidados se transfieren desigualmente no solo entre hombres y mujeres sino también «entre mujeres», por razón de clase y cada vez más en el marco de las «cadenas globales de cuidados», a través de las cuales las mujeres migrantes del Sur asumen de manera creciente esos cuidados (Pérez Orozco, 2014: 214).

10. «Desde los feminismos reformulamos la idea-fuerza marxista de la existencia de un conflicto entre el capital y el trabajo asalariado [...]. Para el feminismo el conflicto enfrenta al capital con todos los trabajos, el asalariado y el que se realiza fuera de los circuitos de acumulación [...]. En un sentido más hondo enfrenta al capital con la vida» (Pérez Orozco, 2014: 105-106).

11. Coincidiendo con el pensamiento feminista, Franz Hinkelammert (2013: 6) desde la óptica de la teología de la liberación caracteriza al capitalismo como un sistema que opera bajo la lógica de la guerra permanente, lo cual lleva a la destrucción de la vida en el planeta. Frente a ello, propone «una economía para la vida», una economía «orientada hacia la reproducción de la vida».

mulación (capitalista y heteropatriarcal) es irresoluble, por lo que es vital «una transformación radical del sistema» (Pérez Orozco, 2014: 49).¹² Frente a la crisis civilizatoria, la lucha anticapitalista tiene una «potencia limitada» si no se plantea la politización del ámbito de la reproducción (Pérez Orozco, 2014: 203). En síntesis, «como plantean las feministas no puede existir transformación sin despatriarcalización», por lo que el feminismo ya no es un «agregado» más, sino «la base de los procesos de cambio» (Osorio, 2014: 155).

Las corrientes de corte ecologista son obviamente otro de los insumos fundamentales teóricos para la construcción de la «otra economía». Nos interesan específicamente aquellas que plantean una articulación con el socialismo y el feminismo y que por tanto tienen un marcado carácter antisistémico. Por una parte, tenemos el ecosocialismo, como un proyecto que se opone al «capitalismo verde» porque este es intrínsecamente insostenible.

El ecosocialismo pretende articular un «sistema social y un modo de producción» en el que el «valor de uso» se prioriza al «valor de cambio», con una organización «ecológicamente sostenible» (Riechman, 2013: 1-3). «Frente a la quimera del crecimiento perpetuo» propone un «socialismo estacionario» o una «una economía de subsistencia modernizada, con producción industrial pero sin crecimiento constante de la misma». En síntesis, un «marxismo sin productivismo» (Riechman, 2013: 3-4).

Por otra parte, tenemos el ecofeminismo, una propuesta radical sustentada en dos ejes estructurales: la ya citada interdependencia del feminismo y la «ecodependencia». Yayo Herrero recuerda que los seres humanos somos una especie más «de las muchas que habitan el planeta» y al igual que ellas «obtenemos lo que precisamos para estar vivos de la naturaleza: alimento, agua, cobijo, energía, minerales... Por ello, decimos que somos seres radicalmente ecodependientes» (Herrero, 2013: 281). La autonomía del ser humano respecto a la naturaleza, es por tanto

12. «El reconocimiento de un conflicto estructural e irresoluble entre el capital y la vida quizá sea uno de los mayores aportes de la economía feminista» (Pérez Orozco, 2014: 105).

«un mito» creado por el pensamiento moderno occidental, que debemos superar (Herrero, 2013: 285).

Herrero también plantea que hay romper con una de las ficciones del fundamentalismo económico capitalista: la idea de que «producir más es siempre mejor». Denuncia que el precio de un producto «no incorpora la inevitable generación de residuos que acompaña a cualquier proceso de transformación, ni tampoco el agotamiento de recursos finitos». Solo se mira su valor en el mercado pero sin contar «todas las externalidades negativas». De hecho, el problema es que «la economía convencional no tiene apenas herramientas para poder medir ese deterioro». Ignorando el deterioro de la naturaleza se ha construido el «dogma» del «crecimiento económico» como algo «positivo en sí mismo». Bajo este prisma, el crecimiento lo justifica todo, desde «arrebatar derechos laborales» a «destruir el territorio». Los indicadores actuales miden la destrucción como si fuera riqueza, por lo que producir armas o contaminar un río para extraer minerales son actividades aceptables (Herrero, 2013: 294-295).

Por todo lo anterior, en la construcción de la ‘otra economía’ será «inevitable» el «decrecimiento de la esfera material», porque «los propios límites físicos del planeta obligan a ello». Según Herrero hay dos opciones: decrecer materialmente «por las buenas, es decir de forma planificada y justa, o por las malas, es decir, por la imposición violenta de las élites, lo cual generará mayor desigualdad social» (Herrero, 2013: 299). Siguiendo a Riechman, hay que asumir «que las sociedades ecológicas forzosamente tendrán que ser más austeras en el uso de materiales y generación de residuos», que «se deberán basar en las energías renovables y limpias», que «se articularán en la cercanía» y que «tendrán que ser mucho, mucho más lentas» (en Herrero, 2013: 299)¹³.

El apartado de referentes teóricos e ideológicos lo concluimos reivindicando los aportes que desde la cosmovisión de los pueblos originarios de América Latina se ha realizado históricamente. El más

13. Algunos autores como Iñaki Bárcena (2015) proponen el concepto de «ecosocialismo feminista», como un proyecto que integra a las tres corrientes de pensamiento.

relevante de los últimos tiempos es el «Sumak Kawsay» (quechua) o «Suma Qamaña» (aymara) de los pueblos andinos, traducido al castellano como «Buen Vivir» o «Vivir Bien». Andrade, Cáceres y Vásquez (2014: 156-165), caracterizan el Buen Vivir andino como un proyecto comunitario donde conviven seres humanos y no humanos, complementándose. Las autoras consideran que el Buen Vivir converge con las propuestas del «occidente crítico anticapitalista» (movimiento ecologista, pacifista y feminista) porque colocan en el centro la defensa de «la vida humana y natural».

El Buen Vivir se sostiene en una «economía comunitaria» basada en los principios de reciprocidad y complementariedad. Es una economía antagónica con la «apropiación privada y la acumulación» y «profundamente crítica de la explotación y dominio de la naturaleza». El Buen Vivir se concibe como una alternativa a la idea de «desarrollo» occidental, incluso a sus versiones más renovadoras (desarrollo humano, sostenible, etc.). Parte de la idea de que la categoría de «desarrollo» ha sido un instrumento para justificar la dominación del Norte hacia el Sur (Andrade, Cáceres y Vásquez, 2014: 172-176). Valoran positivamente la Economía Solidaria pero advierten que pretende universalizar, lo cual puede volver a reproducir lógicas coloniales. Por ello, abogan por una «visión intercultural» que defiende el respeto a la cosmovisión particular en torno a la economía de cada sociedad y cultura (Andrade, Cáceres y Vásquez, 2014: 190).

En la misma línea, Andino (2014: 93) reivindica el Sumak Kawsay como un paradigma que pone el énfasis en los intereses colectivos de las comunidades, supera el discurso antropocéntrico y sitúa al ser humano como parte de la naturaleza, y busca «la armonía en la relación de los seres humanos entre sí y en relación con los otros seres vivos y no vivos de la naturaleza». Es un «enfoque de post-desarrollo»¹⁴ que no acepta la imposición de modelos importados ni de organismos internacionales, y pone en el centro «el conocimiento ancestral de nuestros pueblos indígenas».

14. Para profundizar en la crítica al desarrollo y en las alternativas en clave de postdesarrollo se recomiendan, entre otros, los siguientes autores: Arturo Escobar, Eduardo Gudynas y Alberto Acosta.

Dimensiones de análisis y sus variables

A partir de los referentes teóricos presentados en el apartado anterior vamos a proponer una alternativa más concreta y por tanto a identificar cuáles serían según nuestro criterio las características específicas que debería reunir un proyecto económico autogestionado. En otras palabras, en el siguiente apartado vamos a identificar las principales dimensiones que deberían servirnos para analizar una empresa cooperativa, comunitaria, etc. Las dimensiones generales son cuatro, teniendo cada una de ellas diferentes variables a evaluar. La primera aborda el modelo de gestión del poder, la segunda analiza las características del modelo productivo y de lo reproductivo, la tercera evalúa la articulación y cooperación con otras entidades (a nivel micro, meso y macro) y, la cuarta se centra en el modelo de relación con las instituciones públicas.

Modelo de gestión (del poder)

En primer lugar, debemos aclarar que el modelo de propiedad no lo planteamos como una variable a evaluar porque partimos de la base de que solo vamos a investigar proyectos de propiedad no capitalista, por lo que la propiedad privada empresarial tradicional queda absolutamente fuera de nuestro campo.¹⁵ A su vez, las empresas de propiedad pública no las rechazamos ideológicamente, al contrario, las consideramos como un tipo de propiedad fundamental en el marco de la «democracia económica», pero no las vamos a analizar en este trabajo, por lo menos en su expresión tradicional de propiedad y gestión estatal. Nuestro interés se va a centrar en analizar proyectos de propiedad social (cooperativa, comunitaria, etc.) en régimen de autogestión. Bajo este paradigma, sería posible también incluir empresas de propiedad estatal, pero gestionadas directamente por sus trabajadores y trabajadoras.

15. No la rechazamos en el proceso de transición hacia la «otra economía» (en su versión de pequeña empresa) pero obviamente queda fuera de nuestras prioridades porque no reúne los principios básicos para la construcción de una «democracia económica plena».

Hecha la aclaración en relación al modelo de propiedad, debemos destacar que el modelo de gestión es uno de los aspectos ineludibles en cualquier debate relacionado con la «democracia económica», ya que alude directamente a la distribución del poder dentro de la empresa, tanto en términos formales y legales como en términos reales y prácticos. García Jané (2012: 10) afirma que la «gestión democrática» es uno de los principios más importantes del cooperativismo.

Esta primera dimensión vamos a dividirla en dos subdimensiones, ya que es importante distinguir y contrastar el modelo de gestión formal y el modelo de gestión real, para evaluar su grado de coherencia democrática. Esto es obligado porque como bien advierte García Jané (2009: 13) «a menudo se produce una disociación muy aguda entre cultura proclamada y cultura practicada que deriva, con el tiempo, en la asimilación del funcionamiento de muchas cooperativas al de las empresas mercantiles tradicionales».

Modelo formal-legal

Dentro de esta primera sub-dimensión tenemos dos grandes campos para analizar: por una parte los órganos de democracia directa y por otra, los órganos de democracia representativa. En cuanto a los órganos de democracia directa, el primer paso obvio que debemos dar es identificar la existencia legal de una asamblea, como espacio formal de reunión y decisión de todas las personas que trabajan en el proyecto. Es importante aquí aclarar, según el reglamento de la empresa autogestionada, qué derechos tienen cada una de las personas que componen el emprendimiento, en relación a su órgano de decisión fundamental, la asamblea.

Esto no es un asunto de segundo orden, ya que en algunos proyectos se suele establecer una diferencia de derechos entre los y las socias de la cooperativa y las trabajadoras contratadas. Por tanto, es necesario evaluar dos indicadores: por un lado, si se establece discriminación o igualdad de derechos en cuanto a poder participar en las asambleas; por otro lado, si todas las personas tienen derecho o no a decidir (a votar) en el citado espacio. Guerra (2003: 117) propone que «una persona» debe ser igual a «un voto».

Hay que evaluar también el reglamento de la empresa en cuanto a los ámbitos de decisión que competen a la asamblea (aspectos estratégicos y aspectos secundarios), al criterio para aprobar o no una propuesta (mayoría simple, absoluta, cualificada o consenso) y a la periodicidad formal de las reuniones. García Jané (2009: 15) plantea que los asuntos estratégicos «deben ser consensuados de manera permanente» entre todas las personas que componen «la cooperativa de trabajo».

Respecto a los órganos de democracia representativa, ya sean consejos de dirección o similares, es fundamental también analizar una serie de indicadores en función de las atribuciones que les marca el reglamento. Primero, hay que evaluar el criterio utilizado para su elección, es decir, quienes pueden designarlo. En principio se supone que sería la asamblea general quien tendría la potestad, al ser considerada la instancia superior de gobierno (democracia directa). Segundo, hay que evaluar el criterio utilizado para su composición, es decir, quienes pueden participar en él.

Paralelamente es importante identificar la existencia o no en el reglamento de criterios que determinen como se constituye el órgano representativo y más específicamente si existen cláusulas que promuevan una presencia paritaria en términos de género, etnia, etc. Otros aspectos fundamentales a evaluar, al igual que planteábamos para la asamblea, serían los ámbitos de competencia a la hora de tomar decisiones y el criterio para aprobar una propuesta (tipo de mayoría necesaria). Parece obvio que lo lógico es circunscribir exclusivamente las decisiones de calado estratégico al espacio de la asamblea, para preservar así la democracia directa. García Jané (2009: 17) afirma categóricamente que un equipo directivo «nunca toma decisiones estratégicas».

Un último punto a tener en cuenta está relacionado con el tiempo fijado para ocupar cargos dentro de la estructura de poder del proyecto. En primer lugar, es recomendable que los órganos representativos sean «renovados de forma periódica» (García Jané, 2009: 16) y en segundo lugar, es fundamental la rotación constante de personas en dichos órganos. Una buena práctica es «limitar los mandatos en los cargos» (García Jané, 2009: 16). Nobre (2015: 14) indica que «las responsabilidades

que se mantienen mucho tiempo en una misma persona, formal o informalmente, pasan a ser vistas como su propiedad», por lo que es clave la «rotación de tareas».

Modelo de gestión en la práctica

Más allá de los principios formales o textos legales de cualquier proyecto económico, es fundamental evaluar su aplicación práctica y por tanto el modelo de gestión real en la cotidianidad, para poder identificar sus virtudes y contradicciones. Como dice Laville (2016a: 219), el estatuto jurídico no es «condición suficiente», ya que la igualdad jurídica de las y los miembros del proyecto debe traducirse en una democratización real del funcionamiento interno. En esta segunda sub-dimensión proponemos tres áreas de análisis. Las dos primeras son equivalentes a las sugeridas en el apartado anterior, es decir, los órganos de democracia directa y los órganos de democracia representativa. La tercera serían los tipos de liderazgo que se generan en la práctica real de cada iniciativa.

La primera área de análisis alude por tanto a la necesidad de evaluar el funcionamiento real y cotidiano de los órganos de democracia directa y específicamente, de la asamblea general de la cooperativa, de la empresa comunitaria, etc. Los indicadores en esta área obviamente son muy parecidos a los planteados anteriormente. Primero, es fundamental identificar quienes participan realmente en la asamblea y por tanto, desentrañar si en su funcionamiento ordinario hay personas que por alguna razón no lo hacen (por estar excluidas de facto debido a su condición de no socia, a su vinculación más periférica con el proyecto, a su género...). Esto implica evaluar dos indicadores: participación real de todas las personas sin exclusión y ejercicio práctico y colectivo del derecho a decidir por parte de todos y todas.

Derivado de esto tenemos un aspecto de gran trascendencia: los ámbitos de decisión sobre los que la asamblea realmente ejerce su competencia. Se parte del criterio de que todos los asuntos estratégicos deben ser decididos en el marco de la asamblea, empezando por la construcción del propio «Plan Estratégico» de la institución, lo cual suele reforzar, según REAS, «el sentido de pertenencia» (REAS, 2011b: 40). Además de esto, la asamblea

debería decidir soberanamente sobre las condiciones laborales (salarios, horarios, descansos, organización del trabajo), la «conciliación entre la vida laboral y personal» (García Jané, 2009: 20), el destino de los excedentes, con qué organizaciones cooperar, etc.

La periodicidad de la convocatoria de la asamblea es otro aspecto importante, evitando prácticas que posponen su celebración y que traen como consecuencia un acaparamiento del poder de decisión en órganos representativos. A su vez, el tiempo dedicado debe ser suficiente, y el momento y lugar elegidos deben ser apropiados. Generar por tanto unas buenas condiciones objetivas para el debate es fundamental. De aquí se deriva una propuesta relevante que plantea García Jané (2009: 16) y es que la asamblea no sea solo para tomar decisiones sino también para deliberar: «Es útil reservar asambleas para la generación de ideas, la deliberación o la discusión abierta, sin la presión de tener que llegar a un acuerdo en ese mismo momento».

Además de condiciones objetivas, hay que construir condiciones subjetivas para que la deliberación sea cordial y respetuosa. Esto nos conecta con la reflexión feminista en torno a la importancia del cuidado y de lo afectivo en las relaciones humanas y en este caso concreto, en crear el clima adecuado para que la asamblea se desarrolle bajo la filosofía del cuidado mutuo.

Del feminismo también extraemos otra lección en relación a la distribución de los tiempos de uso de la palabra durante la celebración de las asambleas. Analizar el posible acaparamiento de la palabra por parte de algunas personas y el perfil de estas se torna por tanto trascendental. Identificar quiénes son estas personas (¿mayoritariamente hombres?, ¿generalmente cargos directivos?) y sobre todo como lograr reducir esas asimetrías de participación se convierte en un reto de suma importancia en términos de democracia interna. Osorio recuerda que incluso en los espacios supuestamente más horizontales, «la circulación de la palabra se encuentra atravesada por la estructura patriarcal», y la participación está «marcada por el género», ya que «la voz masculina es más reconocida y respetada» (Osorio, 2016: 189). Por ello, hay que investigar si existen mecanismos para reducir las asimetrías de poder.

En resumen, la asamblea debe ser un órgano de poder real para evitar lo que García Jané (2012: 11) denomina «democracias de baja calidad», en donde se consulta «esporádicamente» a sus miembros, mientras el «poder real lo detentan las élites», de la empresa. Debido a esto los proyectos diluyen «su potencial transformador».

La segunda área de análisis se centra en intentar evaluar el funcionamiento real y cotidiano de los órganos de democracia representativa, es decir, de los consejos de dirección, coordinación, etc. Los indicadores en esta área son muy similares a los planteados previamente. En primer lugar, hay que aclarar quienes realmente eligen a dicho órgano y desentrañar si existe discriminación a la hora de participar en la votación para su composición, por el hecho de ser socia o no, llevar un determinado número de años, etc.

En segundo lugar, hay que identificar quienes tienen acceso real a integrarse en el órgano representativo y si se da algún tipo de exclusión (por adscripción, por tiempo...). Paralelamente, hay que analizar la composición real (actual e históricamente) del consejo de dirección para caracterizar su grado de igualdad (de género, étnico, por edad, por tiempo trabajando, etc.). REAS (2016a: 11) subraya la importancia de medir el porcentaje de mujeres que integran estos órganos de poder.

Otro aspecto fundamental ya citado en el plano formal y que ahora también hay que evaluar en el plano práctico sería el de los ámbitos sobre los que realmente están tomando decisiones. En síntesis, identificar si están arrebatando alguna decisión de calado que corresponde por lógica democrática a la asamblea. El último elemento de esta área (órgano representativo) ya citado en la parte legal, sería medir los períodos reales durante los que se ocupan cargos directivos. Esto implica evaluar si en la práctica hay renovación periódica de los consejos de dirección y paralelamente comprobar si se rota realmente en los cargos, como recomiendan diversas expertas (Nobre, 2015: 14; García Jané 2009: 16).

La tercera área de análisis aborda los tipos de liderazgo que se van generando en los proyectos económicos y que afectan directamente al modelo de gestión y a las lógicas de poder en su interior. REAS (2011b: 54) asegura que «la calidad de los liderazgos» es

uno de los «factores claves para la sostenibilidad» de experiencias de economía solidaria. Por esto, es muy importante identificar el tipo de liderazgo que existe en el proyecto y la existencia o no de mecanismos para constituir liderazgos más democráticos.

En primera instancia, hay que evaluar si el tipo de liderazgo es de corte más individualista o por el contrario tiene un perfil más plural. Es obvio el riesgo de liderazgos «fuertemente individuales» (REAS, 2011b 38), porque colisionan directamente con la posibilidad de desarrollar una democracia plena al interior del emprendimiento. Por ello, como plantea Jo Freeman (citada en Nobre, 2015: 14), el principio tiene que ser la «distribución de autoridad entre tantas personas como pueda ser razonablemente posible». Por una razón evidente y es que «impide el monopolio del poder y exige de quienes están en posición de autoridad consultar a muchas otras personas en el ejercicio de su poder». A su vez, «ofrece a muchas personas la oportunidad de responsabilizarse por tareas específicas y así aprender habilidades específicas». García Jané (2012: 12) también plantea que «es preciso promover el surgimiento de contra más líderes mejor, pues se trata de una habilidad que se puede enseñar».

En segundo lugar, es relevante identificar cuáles son los rasgos más definitorios de la persona o personas que ejercen de líderes. García Jané (2009: 17) alerta del riesgo de los liderazgos de corte «carismático, autoritario o paternalista». REAS (2011b: 35) considera que los liderazgos carismáticos tienen un aspecto positivo y es que permite que «las personas de una organización tengan referentes en los que apoyarse», lo cual favorece la «cohesión organizativa». Sin embargo, REAS también alerta de los inconvenientes, como por ejemplo dificultar procesos de aprendizaje y empoderamiento colectivo.

Frente a estos tipos de liderazgo, García Jané (2012: 12) propone los «liderazgos de servicio», caracterizados por los siguientes rasgos: «dar ejemplo» a los demás con tu trabajo («honestidad, confianza, coherencia, compromiso...»); «desarrollar capacidades (generar dinámicas de trabajo en equipo, estimular la formación...) y ayudar a los demás en el cumplimiento de los objetivos». Para el autor, la «mejor forma de saber si estamos ante un liderazgo

de servicio» o uno carismático o autoritario sería guiarnos por el «criterio evaluador» de Lao-Tse hace 2.400 años: «Cuando el trabajo de un buen jefe termina, todo el mundo dice: Lo hicimos nosotros».

De cualquier manera, más allá de la preferencia por un liderazgo de servicio, consideramos que es fundamental, como el propio García Jané plantea, la rotación de líderes, por lo que habrá que comprobar el tiempo que llevan algunas personas liderando los procesos. A su vez, habrá que utilizar el criterio de género para medir la presencia de mujeres en puestos de liderazgo a lo largo de la vida del proyecto y en la actualidad y si existen mecanismos para promocionar liderazgos femeninos.

Lo «productivo» y lo «reproductivo». Hacia la sostenibilidad de la vida

La segunda gran dimensión de análisis pretende articular, a partir de la reflexión feminista, el análisis del espacio productivo (tradicional) con el reproductivo, teniendo como horizonte el fin supremo que sería la sostenibilidad de la vida. Teniendo por tanto la sostenibilidad de la vida como horizonte, reflexionamos en torno a los siguientes aspectos: qué se debería producir y en qué condiciones, qué impactos ambientales debería evitar o minimizar nuestra producción y qué trabajos «reproductivos» (cuidados, etc.) que sostienen esa producción hay que visibilizar y evaluar.

La primera sub-dimensión plantea interrogarnos en relación a qué deberíamos producir si nuestro objetivo es coadyuvar en la sostenibilidad de la vida. En esta reflexión se cruzan los aportes de la economía solidaria, la feminista y la ecológica. Uno de los seis principios de la *Carta de la Economía Solidaria* de la Red de Economía Alternativa y Solidaria (REAS), es el denominado «principio de trabajo» y dentro de él se plantea que hay que «producir aquellos bienes y servicios que son socialmente útiles», lo que significa producir en función de «las necesidades de la población» y por tanto tener en cuenta la «dimensión social del trabajo» (REAS, 2011a: 5). Desde una óptica feminista y ecologista Pérez Orozco (2014: 270-1) señala que hay que definir qué tareas son socialmente necesarias para el Buen Vivir, es decir, «¿qué trabajos

son socialmente necesarios y qué trabajos son prescindibles o dañinos?». Esto supone revalorizar los trabajos y la producción: «su valor económico y social ha de estar en directa relación con su aporte al buen vivir y su ajuste a los límites físicos del planeta».

La segunda subdimensión alude al cómo producir, es decir, a las condiciones materiales, emocionales y ecológicas en que debería desarrollarse el trabajo al interior del proyecto económico autogestionado. Las condiciones laborales aparecen como una variable fundamental de la que se derivan un buen número de indicadores. Partimos de la premisa de que las condiciones laborales deben ser «dignas»¹⁶ (REAS, 2011a: 4) e igualitarias, además del «requisito» que propone García Jané (2009: 20) para las cooperativas: consensuar las relaciones laborales entre todos sus miembros, incluyendo las y los asalariados.

Para analizar si las condiciones laborales son dignas e igualitarias es necesario medir una serie de indicadores. Uno de ellos sería la estabilidad, o como plantea REAS en la *Carta de la Economía Solidaria*, «un espacio donde generar trabajo estable» (REAS, 2011a: 5).¹⁷ Paralelamente habría que identificar si hay personas que trabajan a tiempo parcial, no por deseo sino por directriz de la empresa. Otros indicadores importantes serían si la jornada de trabajo tiene «horarios adecuados, sin horas extras» (REAS, 2011a: 11), con una carga laboral adecuada y si se disfrutan de vacaciones suficientes. A su vez, hay que evaluar si «existen unas adecuadas condiciones de salud y seguridad laboral en el trabajo» (REAS, 2016a: 14).

Los indicadores en torno al salario son también de una gran relevancia: hay que analizar si los salarios son «justos» y si las diferencias salariales no son excesivas (REAS, 2011a: 11). Este último aspecto desde siempre ha generado profundas discusiones, ya que es un tema sumamente complejo. Aunque los principios teóricos apelan a un necesario igualitarismo, en la práctica esto genera

16. Ruggeri (2011: 70) destaca que en el caso de las Empresas Recuperadas en Argentina, estas «miden su eficacia» en función de si son capaces de «ofrecer medios de vida dignos para sus integrantes. Un objetivo meramente humano».

17. En las auditorías que REAS (2016a: 14) ha realizado recientemente un indicador es el porcentaje de contratos indefinidos.

muchas veces contradicciones ya que el grado de compromiso suele variar de unas trabajadoras a otras. Andrés Ruggeri (2011: 74) señala que en el caso de las empresas recuperadas (ERT) en Argentina «el problema pasa por intentar que esa igualdad no iguale al que no demuestra compromiso con el proyecto colectivo y castigue al que sí». Agrega que esto pone sobre la mesa «el viejo debate sobre estímulos materiales y morales, o sobre solidaridad e individualismo». Según su criterio, esto «solo se puede responder desde la formación de la conciencia colectiva».

REAS (2011b: 62), en un estudio realizado sobre experiencias de Economía Solidaria en Brasil y Argentina, detectó el mismo problema: «creció la preocupación en torno a las injusticias que se generan al ganar todos lo mismo siendo que entre los trabajadores existen muchas diferencias en cuanto al compromiso». En un proyecto la respuesta que dieron fue bastante innovadora: «modificaron el reglamento interno a partir del diseño de un sistema colectivo de calificaciones, en el cual se pondera muy alto el ‘compañerismo’ y se valora más el compromiso social de cada trabajador que su capacidad en el trabajo productivo».

Un indicador muy importante que conecta con fuerza las condiciones materiales con lo psicológico y emocional es la existencia de «un buen clima laboral» (REAS, 2016a: 13). De nuevo las reflexiones de Ruggeri (2011: 73) sobre una realidad concreta como son las ERT argentinas son muy sugerentes: «el trabajo bajo la forma de autogestión permite otras satisfacciones que son impensables bajo la relación patronal. En las ERT se vive por lo general un clima de trabajo más distendido», sin control empresarial. «Los teóricos de la autoexplotación no suelen tomar en cuenta esto». Asegura Ruggeri que en las ERT la jornada de trabajo es más corta en las empresas tradicionales y el ritmo de trabajo más suave. «Los trabajadores toman medidas de libertad dentro de los establecimientos: quitan relojes, establecen horarios de almuerzo, escuchan música, en fin, relajan las condiciones opresivas vividas en la relación laboral de explotación».

Esta filosofía de la libertad colectiva frente al control patronal también se puede trasladar al ámbito más individual, como plantea García Jané: «las personas deben participar en el diseño

del puesto de trabajo propio» de manera que les permita desplegar todas sus capacidades e iniciativa [...] gozar de autonomía laboral, entendida como la libertad para decidir sobre la propia actividad» (García Jané, 2009: 18). El autor propone aplicar el «principio de subsidiariedad», es decir, «repartir el poder acercando la decisión a quien tiene que ejecutarla» (García Jané, 2012: 12).

En esta sub-dimensión del cómo producir García Jané (2009: 18-19) realiza otra propuesta: organizarse en equipos autogestionados. Parece bastante obvio, ya que «el trabajo cooperativo, en equipo, es inherente a la cooperativa», pero no siempre se aplica. «Los equipos, y no los individuos agrupados en departamentos jerárquicos» deben constituir «las unidades fundamentales de la organización». El trabajo en equipo, según el autor, resuelve problemas «más rápido que los individuos» y fortalece una cultura de trabajo colectivo, cooperativo en vez de competitivo.

Dentro de las condiciones de trabajo también se considera muy importante poder dedicar un tiempo de la jornada laboral a la «formación permanente» y a la «reflexión estratégica» (García Jané, 2009: 15). En relación a la formación, no solo sería importante la de carácter técnico sino también dedicar tiempo a la formación crítica, ya que uno de los objetivos del proyecto debe ser formar personas con «conciencia crítica» (Coraggio, 2015: 12).

El cómo producir también tiene que promover medidas para avanzar en términos de igualdad. De hecho, el primer principio de la Carta de Economía Solidaria de REAS es el «principio de equidad», entendido como el derecho a la igualdad, independientemente de tu condición «social, de género, edad, etnia, origen, capacidad, etc.», pero respetando a su vez «la diferencia». REAS advierte que para la igualdad no es suficiente la paridad en los puestos sino que es necesario promover el desarrollo de capacidades en aquellos grupos que tienen desventajas sociales (REAS, 2011a: 2-3). Algunos indicadores a tener en cuenta en clave de género son, según REAS, el porcentaje de puestos ocupados por mujeres, el porcentaje de mujeres en puestos directivos y las posibles diferencias salariales (REAS, 2016a: 9-10).

Por otro lado, en los proyectos en los que todo el mundo no tenga la condición de socia, hay que fijar un tiempo de prueba no

muy prolongado para posibilitar que toda aquella persona que lo solicite se pueda incorporar como socia (García Jané, 2009: 20).

Todas estas nuevas condiciones de trabajo que hemos citado deberían coadyuvar en un objetivo de gran calado y es que la persona se sienta realizada en su trabajo y por tanto se rompa el sentimiento de alienación que provoca el trabajo asalariado capitalista. Ruggieri (2011: 73) caracteriza esto como el «cambio de subjetividad», que debe producir el tránsito «de la condición asalariada a la condición autogestionada del trabajo». Gambina y Roffinelli (2011: 66-68) plantean expresamente la necesidad de la «construcción de subjetividades»: «organizar el proceso de trabajo en forma autónoma sin «la dirección despótica del capital» encierra importantes consecuencia para el avance de una subjetividad colectiva contra hegemónica».

Los impactos medioambientales de nuestro trabajo están intrínsecamente relacionados con el cómo producimos. El tercer principio de la Carta de la Economía Solidaria es el «principio de sostenibilidad ambiental»: «Consideramos que toda nuestra actividad productiva y económica está relacionada con la naturaleza, por ello nuestra alianza con ella y el reconocimiento de sus derechos es nuestro punto de partida. De ahí la necesidad fundamental de integrar la sostenibilidad ambiental en todas nuestras acciones, evaluando nuestro impacto ambiental (huella ecológica) de manera permanente» (REAS, 2011a: 6). Esto implica asumir el principio antes citado de la «ecodependencia». Existen infinidad de indicadores para medir el impacto ambiental, pero quisiéramos destacar los siguientes: utilización o no de energías renovables y limpias, eficiencia energética (electricidad y agua), tipo de materiales utilizados para la producción, prácticas de reciclaje (REAS, 2016a: 14).

La última subdimensión se centra en analizar diferentes aspectos que se sitúan fuera del campo tradicional de «lo productivo» y que remiten a «lo reproductivo» y en general a la «sostenibilidad de la vida» del colectivo y de las personas que conforman el proyecto autogestionado. Aspectos que habitualmente no se suelen evaluar pero que desde una perspectiva feminista se consideraría fundamental abordar.

Un primer aspecto pretende analizar la distribución de tareas en función del género dentro de la cotidianidad de la empresa, ya que hay trabajos más valorados y reconocidos que otros, como recuerda Daniela Osorio (2013: 42-43; 2016: 189-190). Esto implica identificar quién hace qué tipo de trabajos, y por tanto observar si son mayoritariamente hombres o mujeres quienes desempeñan algunas actividades concretas como por ejemplo: la producción directa del bien o servicio que la empresa ofrece hacia el exterior, la representación pública hacia el exterior, los trabajos de administración que sostienen la producción, la limpieza del espacio físico en el que está ubicado el proyecto autogestionado, etc.

Siendo conscientes de qué tipo de tareas están más valoradas socialmente, resulta por tanto muy adecuado evaluar quién hace qué.¹⁸ Vuelve a emerger aquí la jerarquía entre lo considerado «reproductivo», por ejemplo la limpieza,¹⁹ y «lo productivo», por ejemplo, trabajar en la cadena de montaje. De cualquier manera, sería también relevante analizar si existe algún plan al interior del proyecto autogestionado para redistribuir las tareas con el objetivo de redefinir los roles de género.

Un segundo aspecto alude a «visualizar las prácticas de cuidado dentro del colectivo», incorporando «la dimensión afectiva en el análisis» (Osorio, 2014: 160-1). Históricamente lo afectivo estuvo fuera de las ciencias sociales pero en los últimos tiempos ha ido tomando fuerza, produciéndose un «giro afectivo». Como bien dice Osorio «el análisis de los afectos en la vida colectiva se convierte en una herramienta política para el cambio» (Osorio, 2016: 190), por lo que vamos a incorporarlo a nuestra perspectiva. La «circulación del afecto» entre los miembros del emprendimiento

18. Daniela Osorio (2016: 189-190), en una de sus investigaciones sobre un proyecto de autogestión comunitario en un barrio de Barcelona, destaca que en el reparto de trabajos entre los miembros del colectivo, las tareas de limpieza y cocina están muy feminizadas, mientras que la comunicación pública es disputada en gran medida entre hombres.

19. Osorio (2013: 42-43), en una investigación sobre una cooperativa mixta de mensajería y limpieza comprobó que la limpieza era desempeñada mayoritariamente por mujeres, mientras que en la mensajería ocurría al contrario. En este caso la limpieza era una tarea también 'productiva' según la visión tradicional, ya que era un trabajo en el mercado, pero los roles de género seguían siendo muy clásicos.

y también hacia afuera (hacia otros proyectos solidarios), se han convertido en dos variables de análisis muy importantes, ya que implican apostar por «la construcción de otro tipo de relaciones» (Osorio, 2013: 45-46).

Osorio recuerda que las reflexiones colectivas en torno a la situación emocional de las personas que componen el proyecto autogestionado suelen ocupar un espacio muy reducido, a pesar de su importancia para la «sostenibilidad» de la vida del colectivo. Se propone, por tanto, «generar espacios dentro de la actividad diaria para saber cómo estamos, cómo nos sentimos, cómo llegamos a las reuniones» («conocer nuestras motivaciones, estrés, angustias, deseos, miedos»). Otra herramienta valiosa para el cuidado colectivo es crear «espacios de ocio» fuera de la jornada de trabajo («comidas, salidas, grupos de deporte», etc.), que puedan fortalecer los vínculos afectivos (Osorio, 2016: 191-2).

Como dice Yayo Herrero, hay que «convertir los espacios de activismo en lugares que den sentido vital [...] nos hacemos fuertes, dentro de nuestra vulnerabilidad, gracias al afecto, la amistad y cariño que recibimos de quienes comparten con nosotras, resistencias, construcción y sueños» (citada en Osorio, 2016: 192-3). Esto supone asumir dos principios básicos del feminismo, que somos interdependientes (también en términos afectivos) y que lo afectivo juega un papel clave en la sostenibilidad de la vida (en este caso del proyecto autogestionado).

Un tercer aspecto tiene que ver con la existencia o no de planes que ayuden a «conciliar la vida personal y laboral», como propone REAS en relación al «principio de equidad» de la *Carta de Economía Solidaria* (REAS, 2016a: 11). A esto agregaríamos un balance de la implicación de las personas que componen el proyecto en las tareas reproductivas de sus respectivas unidades familiares y si la empresa estimula a sus miembros masculinos a un mayor compromiso en la realización de estos trabajos.

Articulación y cooperación con el entorno y con otras experiencias

La tercera gran dimensión de análisis pretende evaluar el grado de articulación y cooperación que el proyecto autogestionado

tiene con las organizaciones de su entorno más cercano y con otras experiencias similares que operan en otros territorios más alejados. Extraemos tres subdimensiones para el análisis: por un lado, la cooperación con otros proyectos de economía solidaria y autogestionada; por otro lado, el compromiso con el entorno; por último, la articulación a nivel meso y macro.

La primera subdimensión se deriva del cuarto principio de la *Carta de Economía Solidaria de REAS*, el denominado «principio de cooperación», según el cual hay que «favorecer la cooperación en lugar de la competencia» entre las organizaciones de la economía solidaria (REAS, 2011a: 8). De aquí podemos extraer varios indicadores. Primero, identificar si el proyecto estudiado se articula con otros emprendimientos de la economía solidaria. García Jané recuerda que las cooperativas deben «cooperar con otras empresas, en especial de la economía social y solidaria, mediante acuerdos intercooperativos, grupos cooperativos, federaciones de cooperativas y redes de economía solidaria (2012: 12-13).

Segundo, cuantificar los intercambios dentro la red, en el sentido de si se promueve «el autoconsumo de nuestros productos y servicios», lo que implica priorizar la compra (proveedores) y la venta a miembros de la red. Tercero, evaluar si se destina una parte de los beneficios a fortalecer la red y a apoyar otras iniciativas solidarias (REAS, 2011a: 8-10). Cuarto, comprobar si se financia a través de la banca ética y si guarda sus ahorros en esta (REAS, 2016a: 19).

La segunda sub-dimensión está relacionada con el sexto principio de la *Carta de Economía Solidaria*, el denominado «compromiso con el entorno» (REAS, 2011a: 12) y con la filosofía de la «economía comunitaria» del Buen Vivir, en la que la comunidad es el «sujeto protagónico» (Andrade et al, 2014: 172). Para García Jané (2012: 10) «el interés por la comunidad» es uno de «los dos principios más importantes» de un proyecto cooperativo autogestionado. Para la Fundación de los Comunes (2016) el nuevo cooperativismo debe convertirse en un «arma política» para la «construcción de clase» y «de comunidad». Consideran que es «el vínculo a las comunidades concretas y a formas de vida específicas, en definitiva, a la construcción de sujetos colectivos, lo que debería

ser el principal motivo del emprendimiento económico». REAS (2011b: 51), en diversas investigaciones realizadas en Europa y América Latina, ha destacado que «una de las principales fortalezas en las que se apoyan las experiencias de Economía Solidaria [...] es su fuerte vinculación con la comunidad de la que forman parte, y una estrecha relación de intercambio y reciprocidad con el territorio local y regional».

El vínculo y compromiso con la comunidad en la que está inserta la experiencia autogestionaria se establece a través de diferentes prácticas, algunas de las cuales vamos a enumerar a continuación. En primera instancia, es fundamental «la orientación de la actividad económica de la cooperativa a las necesidades de esa comunidad concreta», con el objetivo de ofrecer un «servicio público-común a la misma» (Fundación de los Comunes, 2016). Esto supone articular la lógica de la economía de circuitos cortos que propone el ecologismo y la premisa de la sostenibilidad de la vida (de la comunidad) que plantea el feminismo.

Paralelamente, incorporar de manera prioritaria a los y las vecinas de la comunidad cuando se creen nuevos puestos de trabajo en el proyecto, es otra práctica fundamental para afianzar los lazos con el territorio. El caso de algunas ERT (Empresas Recuperadas por las y los Trabajadores) en Argentina es muy relevante por la incorporación de jóvenes de las comunidades donde están instaladas a las nuevas fuentes de empleo (REAS, 2011b: 53).

El apoyo material y financiero a actividades de la comunidad es otro aspecto que resaltan diferentes investigadoras. García Jané (2012: 13) señala que «las cooperativas deben ser en todo momento empresas ciudadanas que asumen como propios los problemas de la comunidad donde se asientan», por lo que «la colaboración con proyectos sociales poniendo trabajo, cediendo locales o con aportaciones monetarias (hay un fondo cooperativo pensado para estos menesteres) es algo consustancial» a ellas.

Iametti (2012: 27-28), en relación a las ERT argentinas, dejan bien claro que ahora les toca servir a la comunidad, ya que al principio el apoyo de esta fue vital para sobrevivir: «Sin la comunidad no hubiera sido posible. Al principio las personas trabajadoras organizadas que decidieron reabrir las empresas cerradas

y ocupar nuevamente sus puestos de trabajo contaron con toda una red social de ayuda local de organizaciones vecinales, ONG, universidades, etc.». Por eso, ahora, los y las trabajadoras tienen un «compromiso con el entorno, siendo conscientes de la ayuda recibida». «La devolución se hace en forma de compromiso con el desarrollo local del entorno a través, en muchos casos, de la satisfacción de necesidades no resueltas,²⁰ o del empoderamiento de personas».

La articulación con los movimientos sociales de la comunidad y con el tejido asociativo en general es una de las prácticas más demandadas por diversas voces expertas. Para la Fundación de los Comunes (2016) un principio básico es la «vinculación de las experiencias cooperativas y de los emprendimientos económicos con movimientos sociales y políticos concretos. En este sentido la empresa se debe entender como parte orgánica de una comunidad concreta». REAS (2011a: 12), en su *Carta de Economía Solidaria* plantea que la «interrelación con los diversos movimientos sociales» del territorio es un factor clave en términos de compromiso con el entorno. Desde REAS (2016a: 20), incluso se aboga para que se estimule a los miembros del proyecto a participar en movimientos sociales.

Para concluir, coincidimos con REAS en que los proyectos cooperativos autogestionados «carecen de sentido [...] si no están profundamente arraigados en las comunidades de donde surgen y en las que operan» (REAS, 2011b: 47). A su vez, también se plantea que el trabajo y el impacto en la comunidad lo deben medir las «otras entidades del entorno» y la población local (REAS, 2011a: 13).

Una tercera subdimensión apela a participar en espacios de articulación movimientista más allá de lo local, es decir, a nivel meso y macro. Es una síntesis de la primera y segunda subdimensión, ya que se plantea participar en redes regionales, nacionales e internacionales de dos tipos: por una parte, de la economía solida-

20. Las necesidades comunitarias son diversas en función de la realidad de cada territorio, pero Iametti (2012: 27-28) destaca apoyo a actividades de recreación, educación, servicios sociales...

ria o autogestionada (del campo más estrictamente económico); por otra parte, en espacios diversos con diferentes organizaciones sociales y políticas que luchan por un cambio sistémico radical.

La articulación a gran escala entre las empresas de la Economía Solidaria o de los proyectos autogestionarios se considera fundamental si se aspira a poder disputarle al sistema capitalista la hegemonía actual. Circunscribir el proyecto al ámbito local no permitirá nunca poner en jaque al capitalismo. Coraggio (2016b: 21) propone por tanto participar e ir creando redes de «orden regional, nacional o incluso transnacional». García Jané (2012: 12-13) considera que «sin la inserción de las cooperativas en redes de colaboración productiva más amplias será difícil que puedan sobrevivir en unos mercados tan globales y competitivos como los actuales».

A su vez, es importante que se participe en dinámicas nacionales e internacionales, con organizaciones de diverso tipo (sindicales, movimientos sociales, grupos políticos) que aspiran a reconstruir el mundo bajo parámetros emancipadores (Foro Social Mundial, etc.).

Modelo de relación con las instituciones públicas

La última gran dimensión de análisis aborda un tema que siempre genera importantes polémicas: la relación a establecer con las instituciones públicas. Decimos que es un asunto polémico porque las posiciones respecto a qué actitud adoptar ante el Estado son muy diversas en función de la orientación ideológica de cada proyecto autogestionado. Como es obvio, los proyectos que se ubican en posiciones anarquistas o cercanas no quieren, por principios, ningún tipo de articulación con el Estado.

Nuestra posición es diferente, ya que parte de la necesidad de buscar espacios de articulación con lo público, aunque teniendo claro que hay que lograr el mayor nivel de autonomía posible, lo que implica aspirar a la construcción de espacios de «poder popular». Coincidimos por tanto con REAS cuando plantea que la Economía Solidaria «requiere de sinergias y articulaciones» lo que implica, entre otras cosas, articularse «con el Estado». De hecho, se afirma categóricamente que «no hay ninguna posibilidad

concreta de conformar un sector de Economía Solidaria si no es sobre la base de una activa intervención estatal a favor, a partir de la disputa por orientar los recursos públicos y la legislación hacia el apoyo y consolidación de estas formas económicas alternativas, única manera posible de lograr un alcance masivo y trascender las microexperiencias» (REAS, 2011b: 21).

En diversas experiencias concretas de América Latina que han sido investigadas, REAS rescata las reflexiones de sus integrantes, las cuales coinciden en señalar la importancia del apoyo estatal: «El Estado en cualquiera de sus niveles representa un actor fundamental en el desarrollo y consolidación de las experiencias de Economía Solidaria». La mayoría de las organizaciones consideran que el Estado es un agente «legítimo y necesario» (REAS, 2011b: 65-66). Sin embargo, a su vez, REAS también advierte de la importancia de que los proyectos tengan «autonomía para decidir sus políticas», independientemente de que reciban apoyo público (REAS, 2016a: 19). En síntesis, «la clave en todas las vinculaciones es no perder autonomía de decisión, ni aceptar en sus acuerdos de trabajo criterios que sean incompatibles con sus principios» (REAS, 2011b: 67).

Después de la reflexión más general hay que pasar a aspectos concretos de análisis y uno de ellos, indudablemente, es la posición respecto a las posibles ayudas económicas de las instituciones públicas. Sobre esto, obviamente, hay visiones diferentes. Para la Fundación de los Comunes (2016) «el mejor cooperativismo es aquel que no depende del presupuesto público y que no sufre servicios que deberían realizarse directamente por la administración pública». Desde nuestra perspectiva entendemos que «depender» no significa renegar por principio del dinero público. Compartimos que un proyecto autogestionado que «depende» de fondos públicos pierde su esencia autogestionada, pero pensamos que los recursos del Estado son de todos y todas, y por tanto es nuestro derecho poder acceder a ellos. La reflexión de REAS en la *Carta de Economía Solidaria* es muy similar, ya que proclama la «autonomía e independencia política e ideológica y de decisión con respecto a las posibles fuentes de financiación externa», pero a su vez, considera que «el hecho de desarrollar acciones subvencionadas

por la administración, no significa que no se pueda mantener la independencia política» (REAS, 2011a: 10).

De cualquier manera, la autonomía económica del proyecto se va a medir en relación a la importancia que tengan fundamentalmente dos indicadores: por un lado, las subvenciones directas (REAS, 2016a: 18) y, por otro lado, las compras públicas (REAS, 2011b: 66). En los dos casos hay que medir su peso porcentual en el conjunto total de ingresos y a su vez, evaluar su evolución para observar la tendencia histórica. José Luis Coraggio (2016b: 22) defiende expresamente que el Estado debe desarrollar «mecanismos especializados de financiamiento» y a su vez, comprometerse a comprar de manera prioritaria a empresas de la economía social («compras públicas preferenciales»).

En relación a la «compra pública responsable» REAS ha planteado una serie de orientaciones muy valiosas: «La compra pública responsable se basa en la contratación de productos y servicios desde criterios relacionados con el medio ambiente, la equidad social o la ética en el desarrollo del producto o servicio [...] facilita la participación de determinadas empresas que prestan servicios con un valor añadido» (REAS, 2016b: 23). Al integrar estos criterios el precio deja de ser la referencia principal.

Existen diferentes modalidades de «compra pública responsable». La más sencilla es la «inclusión de cláusulas sociales» en la licitación. Otra opción es el «contrato reservado», una figura legal que «implica que en la licitación de un contrato público, únicamente podrán participar y en consecuencia resultar adjudicatarias determinadas iniciativas empresariales». Una tercera son los «modelos integrales», que suponen que «las cláusulas sociales deban incorporarse preceptivamente en todos los contratos públicos» (REAS, 2016b: 23-24). En síntesis, todo esto supone priorizar a empresas de la economía social frente al resto de empresas privadas tradicionales (sobre todo de las grandes).

Otro tipo de apoyo público material, pero no exactamente financiero, sería la cesión de espacios e infraestructuras a los proyectos autogestionarios y de la economía solidaria (REAS, 2016b: 41). La propiedad sigue siendo estatal pero la gestión del espacio queda en manos de las personas que componen el proyecto coo-

perativo. Las instituciones públicas también pueden apoyar en el ámbito del conocimiento en dos planos: ofertando formación profesional y brindado apoyo técnico.

Otro aspecto positivo a tener en cuenta son los posibles cambios legales para favorecer a las empresas de la economía solidaria. REAS cita expresamente la necesidad de impulsar «modificaciones en los marcos regulatorios» (REAS, 2011b: 66). El ejemplo que hemos puesto anteriormente en relación a las «compras públicas preferenciales» sería una buena referencia en este sentido.

Algunos autores plantean de manera explícita que el Estado debe brindar apoyo político a las empresas de la economía solidaria, para así poder enfrentar con más eficacia el actual capitalismo global. Laville (2016b: 51-3) afirma que el «nuevo capitalismo global» solo puede ser combatido a partir de la alianza entre los poderes públicos y la economía solidaria. «El objetivo político» del Estado debe ser construir «la primera política nacional duradera a favor de la economía social y solidaria». Coraggio (2016c: 120) asegura que «la mediación política del Estado» es fundamental para construir un proyecto de alcance global. En definitiva, el Estado debe ser un aliado político estratégico si se quiere aspirar a construir una alternativa que pueda disputar realmente la hegemonía al capitalismo.

Conclusiones

Para finalizar nos gustaría plantear tres breves conclusiones. En primer lugar, nos parece fundamental que cualquier alternativa económica de base, que pretenda ser realmente emancipadora, debe ir mucho más allá de crear nuevas relaciones económicas y tener como objetivo estratégico el cambio político. Esto significa asumir la necesidad de que el proyecto tenga carácter político, y por tanto, como dice la Fundación de los Comunes (2016), no tanto «de vivir de algo que gusta, sino de reforzar una forma de vida, que se vive ante todo como política». Implica construir, más que una empresa, «una herramienta política». Se aboga por utilizar el concepto «empresa política», para transmitir que existe «un colectivo que tiene una actividad económica» pero que sobre

todo «le importa hacer política». Un colectivo que se asume como movimiento socio-político que busca un cambio radical en todos los planos de la vida.

En segundo lugar, creemos que es muy importante estar siempre alerta para evitar que cualquier proyecto caiga en la autocomplacencia y pierda la actitud de estar en constante revisión. La historia del cooperativismo está plagada de la desviación de sus principios y valores, por lo que es vital asumir la evaluación permanente. Una evaluación que consideramos hay que desarrollar en dos planos paralelos: por un lado, la autoevaluación del propio colectivo respecto a la marcha del proyecto; por otro lado, la evaluación externa de la comunidad en la que está insertado el proyecto, porque desde fuera se perciben errores que desde dentro son mucho más difíciles de detectar.

Por último, queremos dejar claro que este es un aporte más, entre infinidad de propuestas emancipadoras que se han realizado y que se siguen haciendo constantemente en muchos espacios. No hay alternativa en singular, lo que nos lleva, según nuestro criterio, a dos reflexiones. Por un lado, a que la necesidad de articulación entre diferentes corrientes críticas es más necesaria que nunca. Una articulación que rechace tanto las viejas jerarquías (desfasadas) como las más recientes (revanchistas) y que se sustente en un diálogo lo más respetuoso posible. Por otro lado, a asumir una realidad donde la pluralidad (política) es una variable indiscutible y deseable. Una pluralidad reivindicada desde los países del Sur, hartos de las recetas cerradas —supuestamente perfectas e infalibles— de corte occidental. Es hora de aceptar que cada contexto cultural construye sus propios caminos, con su materia prima autóctona. Nuestra propuesta, por tanto, es otro aporte más, «situado», como no podía ser de otra manera, pero a su vez, con mucho ánimo por aprender de las experiencias del Sur, históricamente invisibilizadas e infravaloradas.

Bibliografía

ANDINO, Verónica (2014), «Continuidades y rupturas entre los enfoques de economía solidaria y desarrollo local», en Jubeto,

- Yolanda; Guridi, Luis; Fernández, Maite (coords.), *Diálogos sobre economía social y solidaria en Ecuador*, Hegoa, UPV/EHU, pp. 59-148.
- ANDRADE, Ma Cecilia; CÁCERES, Milton; VASQUEZ, Alexandra (2014), «Cosmovisión andina, sumak ally kawsay y economía comunitaria», en Jubeto, Yolanda; Guridi, Luis; Fernández, Maite (coords.), *Diálogos sobre economía social y solidaria en Ecuador*, Hegoa, UPV/EHU, pp. 149-210.
- ASKUNZE, Carlos (2013), «Más allá del capitalismo: alternativas desde la economía solidaria». *Documentación Social*, nº 168, pp. 97-116.
- BÁRCENA, Iñaki (2015), «Ekosozialismo feminista zibilizazio krisiaren aurrean», *Jakin*, en <https://www.jakin.eus/gogoeta/artikuluak> [consultado el día 20 de diciembre de 2018].
- CABRERA, Mary y ESCOBAR, Lorena (2014), «Equidad de género y economía social y solidaria: aportes de la economía feminista», en Jubeto, Yolanda; Guridi, Luis; Fernández, Maite (coords.), *Diálogos sobre economía social y solidaria en Ecuador*, Hegoa, UPV/EHU, pp. 211-281.
- CARRASCO, Cristina (2014), «Economía, trabajos y sostenibilidad de la vida», *Sostenibilidad de la vida. Aportaciones desde la economía solidaria, feminista y ecológica*, REAS, Bilbao, pp. 27-42.
- CATTANI, Antonio (2004), «La otra economía: los conceptos esenciales», en Cattani, Antonio (coord.), *La Otra Economía*, Altamira, Porto Alegre, pp. 23-30.
- CORAGGIO, José Luis (2015), «Para pensar las nuevas economías: conceptos y experiencias en América Latina», *Coloquio Internacional Epistemologías del Sur*, Coimbra.
- (2016a), «La economía social y solidaria: niveles y alcances de acción de sus actores. El papel de las universidades», en Puig et al. (coords.), *Economía Social y Solidaria: conceptos, prácticas y políticas públicas*, Hegoa, UPV/EHU.
- (2016b), «Movimientos sociales y economía», en Coraggio et al. (coords.), *Economía Social y Solidaria en movimiento*, UNGS, Buenos Aires.
- (2016c), «Sobre las relaciones entre economía, democracia y revolución», *Cuadernos Prolam*, USP, nº 15 (28), pp. 108-124.

- FARAH, Ivonne y WANDERLEY, Fernanda (2016), «El Feminismo y la Otra Economía. Una mirada desde América Latina», en Coraggio et al. (coords.), *Economía Social y Solidaria en movimiento*, UNGS, Buenos Aires, pp. 115-128.
- FERNÁNDEZ, Gonzalo (2016), *Alternativas al Poder Corporativo*, Icaria, Barcelona.
- Fundación de los Comunes (2016), «Más allá del cooperativismo, más allá de la economía social», *Diagonal*, en <https://www.diagonalperiodico.net/blogs/funda/mas-alla-del-cooperativismo-mas-alla-la-economia-social.html> [consultado el día 20 de diciembre de 2018].
- GAMBINA, Julio y ROFFINELLI, Gabriela (2011), «La construcción de alternativas más allá del capital», en Piñeiro, Camila (coord.), *Cooperativas y socialismo. Una mirada desde cuba*, Caminos, La Habana.
- GARCIA JANÉ, Jordi (2009), «Como profundizar la participación en las cooperativas de trabajo», *Nexe*, nº 24, Barcelona, pp. 13-20.
- (2012). «Autogestión y Cooperativismo», en García et al. (coords.), *Autogestión y Economía Solidaria*, REAS, Bilbao, pp. 9-13.
- GIL DE SAN VICENTE, Iñaki (2011), «Cooperativismo socialista y emancipación humana. El legado de Lenin», en Piñeiro, Camila (coord.), *Cooperativas y socialismo. Una mirada desde cuba*, Caminos, La Habana.
- GUERRA, Pablo (2010). «La Economía Solidaria en Latinoamérica», *Papeles de Relaciones Ecosociales y Cambio Global*, nº 110, pp. 67-76.
- (2013), «Un acercamiento teórico a la autogestión para comprender las prácticas de la Economía Solidaria en América Latina», *Revista Iberoamericana de autogestión y acción comunal (RIDAA)*, nº 61-63, pp. 97-124.
- (2014), *Socioeconomía de la solidaridad. Una teoría para dar cuenta de las experiencias sociales y económicas alternativas*, Universidad Cooperativa de Colombia.
- GURIDI, Luis y JUBETO, Yolanda (2014), «Fundamentos conceptuales y principios de la Economía Social y Solidaria», en

- Jubeto, Yolanda; Guridi, Luis; Fernández, Maite (coords.), *Diálogos sobre economía social y solidaria en Ecuador*, Hegoa, UPV/EHU, pp. 17-57.
- HARNECKER, Marta; SALAS, Leonardo (2007). «El sistema de delegados: una síntesis introductoria», en Harnecker, Marta (coord.), *El Sistema Político Yugoslavo*, CIM, Caracas.
- (2013). *Un mundo a construir (nuevos caminos)*, El Viejo Topo, Barcelona.
- HERRERO, Yayo (2013), «Miradas Ecofeministas para transitar a un mundo justo y sostenible», *Revista de Economía Crítica*, nº 16, pp. 278-307.
- HINKELAMMERT, Franz; MORA, Henry (2013), «Economía, vida humana y bien común», *Reflexiones sobre economía crítica*, nº 25, pp. 1-133.
- IAMETTI, Ana (2012), «Empresas Recuperadas: ¿Otra forma de hacer economía?», en García et al. (coords.), *Autogestión y Economía Solidaria*, REAS, Bilbao, pp. 23-30.
- JUBETO, Yolanda; LARRAÑAGA, Mertxe (2014). «La economía será solidaria si es feminista», *Sostenibilidad de la vida. Aportaciones desde la economía solidaria, feminista y ecológica*, REAS, Bilbao, pp. 13-26.
- LAVILLE, Jean-Louis (2016a). «Economía Solidaria y movimientos sociales. Una mirada desde Europa», en Coraggio et al. (coords.), *Economía Social y Solidaria en movimiento*, UNGS, Buenos Aires, pp. 213-230.
- (2016b). «La Economía Social y Solidaria frente a las políticas públicas», en Puig et al. (coords.), *Economía Social y Solidaria: conceptos, prácticas y políticas públicas*, Hegoa, UPV/EHU, Bilbao.
- MARES (2017), *Guía didáctica de economía social y solidaria*, Mares, Madrid.
- MÉSZÁROS, István (2007), «Socialismo: la única economía viable». *Monthly Review*, vol. 58 (11).
- MIRANDA, Humberto (2011), «Cooperativismo y autogestión en las visiones de Marx, Engels y Lenin», en Piñeiro, Camila (coord.), *Cooperativas y socialismo. Una mirada desde Cuba*, Caminos, La Habana.

- NASCIMENTO, Claudio (2004), «Socialismo Autogestionario», en Cattani, Antonio (coord.), *La otra economía*, Altamira, Porto Alegre, pp. 363-372.
- NOBRE, Miriam (2015), «Economía Solidaria y Economía Feminista. Elementos para una agenda», *Papeles de Economía Solidaria*, REAS, Bilbao, pp. 1-22.
- NOVAES, Henrique (2011), «Las bases del socialismo autogestionario: la contribución de István Mészáros», en Piñeiro, Camila (coord.), *Cooperativas y socialismo. Una mirada desde cuba*, Caminos, La Habana.
- OSORIO, Daniela (2013), «De la división sexual del trabajo hacia la redefinición de las prácticas de cuidado: una experiencia de Economía Solidaria en Cataluña», *Summa Psicológica UST*, vol. 10, nº 1, pp. 37-47.
- (2014), «Economía Solidaria e interdependencia: Aportes desde perspectivas feministas», *Quaderns de psicologia*, vol. 16, nº 1, pp. 153-165.
- (2016), «Economía(s) Solidaria(s) y sostenibilidad de la vida: O como construir modos de vida vivibles. La experiencia en La Base, Barcelona». *Revista de Economía Crítica*, nº 22, pp. 178-198.
- PÉREZ DE MENDIGUREN, Juan Carlos; ETXEZARRETA, Enekoitz (2015), «Sobre el concepto de economía social y solidaria: aproximaciones desde Europa y América Latina», *Revista de Economía Mundial*, nº 40, pp. 123-144.
- PÉREZ OROZCO, Amaia (2014), *Subversión feminista de la economía. Aportes para un debate sobre el conflicto capital-vida*, Traficantes de sueños, Madrid.
- (2017). «¿Espacios económicos de subversión feminista?», *Viento Sur*, nº 150, pp. 111-119.
- QUIROGA, Natalia (2009), «Economía Feminista, Social y Solidaria. Respuestas heterodoxas a la crisis de reproducción en América Latina», *Iconos. Revista de Ciencias Sociales*, nº 33, pp. 77-89.
- RAZETO, Luis (2010). «¿Qué es la Economía Solidaria?», *Papeles de relaciones ecosociales y cambio global*, nº 110, pp. 47-52.
- REAS (2011a), *Carta de la economía social y solidaria*.

- (2011b). «Experiencias de economía social y solidaria: compartiendo estrategias y aprendizajes», *Papeles de economía solidaria*, nº 2, pp. 1-75.
- REAS Nafarroa (2016a), *Informe de auditoría social de las entidades de REAS Navarra*.
- (2016b), *Transformando los territorios desde la Economía Solidaria. Herramientas para el impulso de políticas públicas locales*, REAS, Bilbao.
- RIECHMAN, Jorge (2013), «Para una caracterización del eco-socialismo en 10 rasgos» (ponencia), *Crisis civilizatoria y ecosocialismo*, FUHEM, Madrid.
- RUGGERI, Andrés (2011), «Reflexiones sobre la autogestión en las empresas recuperadas argentinas», *Estudios*, nº I-I, pp. 60-79.
- (2012), «Un balance de las empresas recuperadas, una década después de la crisis de 2001», en García et al. (coord.), *Autogestión y Economía Solidaria*, REAS, Bilbao, pp. 15-21.
- SEGUEL, Pablo (2015), «Poder popular como práctica de construcción del socialismo societal. Conversación con Miguel Mazzeo», *Rebelión*.
- SINGER, Paul (2009), «Relaciones entre sociedad y Estado en la Economía Solidaria», *Iconos. Revista de Ciencias Sociales*, nº 33, pp. 51-65.
- (2013), «La construcción de la Economía Solidaria como alternativa al capitalismo en Brasil», *Socioeco.org*, en http://www.socioeco.org/bdf_fiche-document-1890_es.html [consultado el día 20 de diciembre de 2018].
- SINGER, Paul; SCHIOCHET, Valmor (2016), «La construcción de la economía solidaria como alternativa al capitalismo», en Coraggio et al. (coord.), *Economía Social y Solidaria en movimiento*, UNGS, Buenos Aires.

II. VENEZUELA: LAS COMUNAS Y EL ESTADO COMUNAL

Las comunas en Venezuela suponen una propuesta y un ensayo para actualizar el proyecto socialista de base que se desarrolló en el siglo XX (soviets, comunas chinas, etc.) ajustadas a la realidad venezolana. Deben situarse dentro del desarrollo de la revolución bolivariana que comenzó en 1999, por lo menos desde tres perspectivas: la base de la participación protagónica, la evolución ideológica del chavismo y su reflejo en las herramientas legales.

Más concretamente, la legislación venezolana las define de la siguiente forma:

La Comuna es un espacio socialista que, como entidad local, es definida por la integración de comunidades vecinas con una memoria histórica compartida, rasgos culturales, usos y costumbres, que se reconocen en el territorio que ocupan y en las actividades productivas que le sirven de sustento, y sobre el cual ejercen los principios de soberanía y participación protagónica como expresión del Poder Popular, en concordancia con un régimen de producción social y el modelo de desarrollo endógeno y sustentable, contemplado en el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación. (art. 5, LOC, 2010)

El proceso bolivariano se caracterizó desde sus inicios por intentar hacer de la participación popular una de sus piedras angulares en su proyecto de transformación política. Tanto en lo

ideológico como jurídico, desde el *Libro Azul* hasta la *Constitución del 99*, remarcen esa idea: «Las comunidades, barrios, pueblos y ciudades deben contar con los mecanismos y el poder para regirse por un sistema de autogobierno que les permita decidir acerca de sus asuntos internos por sí mismos, a través de procesos y estructuras generadas en su propio seno» (Libro Azul¹). Estableciendo constitucionalmente «el tránsito de la democracia representativa a una democracia participativa y protagónica» (*Constitución de 1999*).

A lo largo de los primeros años se ensayaron diferentes experiencias para profundizar en la participación popular, que pretendían recoger y relanzar el caldo de cultivo popular de las antiguas asociaciones vecinales: comités de tierra urbana, comités de agua, etc. Después de los golpes de 2002 y 2003, el chavismo se orientó de una manera más clara hacia el socialismo, con la propuesta del «socialismo bolivariano» y nuevos ensayos como las misiones sociales, las cooperativas, o los Núcleos de desarrollo endógeno (NUDE). Sobre la base de estas experiencias, en el 2006 se dio un salto y se impulsó el surgimiento de los Consejos Comunales como «instancias de participación y articulación» comunitaria que «permiten al pueblo organizado ejercer directamente la gestión de las políticas públicas y proyectos orientados a responder a las necesidades» (LCC, 2006).

Tras la reelección presidencial de finales del 2006 y comenzando 2007 ya se sitúa la idea comunal dentro de los cinco motores de la revolución (el 5º) como «motor principal» donde «todos los anteriores motores convergen»: la «explosión del poder comunal» (Chávez, 2007a). En el proceso de la reforma constituyente de 2007, que no se aprobó, se intentó dar rango constitucional a la idea de «las comunas» como «células geohumanas del territorio» conformadas «por las comunidades» y «como núcleo espacial básico» del Estado (Chávez, 2007b: 3). Idea que se profundizó en 2008 y 2009, cuando el Estado

1. El Libro Azul son una serie de reflexiones escritos antes del 4F de 1992, donde se plantean los principios, premisas e ideales iniciales como la base ideológica para la Revolución Bolivariana y su modelo de sociedad, como las ideas del Árbol de las Tres Raíces y el sistema EBR (Zamora, Bolívar, Rodríguez) o las bases para el Plan Nacional Simón Bolívar.

Comunal² adquiere ya una centralidad político-teórica en el proyecto chavista.

Las comunas pasan a ser el principal eje sobre el cual ensayar el «socialismo del siglo XXI», donde la participación del pueblo mediante el autogobierno popular pueda organizar y desarrollar de manera integral lo político, lo económico, lo productivo, lo cultural, lo territorial, lo social y lo moral. Se presenta la comuna como «la célula» que se vaya «ramificando, enlazando» como «el nuevo cuerpo de la nación, desde abajo, desde el núcleo» para construir «un sistema unificado nacional» de comunas (Chávez, 2009: 6). La comuna es así, la célula para transitar del Estado Burgués a la construcción del Estado Comunal.

El paquete de leyes orgánicas que se aprobaron a finales del 2010 supusieron un salto cualitativo legal en la idea de potenciar la explosión del poder comunal y en el objetivo de transferir espacios de poder y recursos a las comunidades. Estas leyes ponen un nuevo suelo legal sobre el cual profundizar las prácticas de democracia directa que ya se venían desarrollando en los Consejos Comunales, ahora desde la construcción de las comunas y el nuevo «sistema de economía comunal». Se crea un ministerio de comunas y se hacen varios ensayos. Pero será a partir del 2012, cuando Chávez impulsa una autocrítica feroz con el Golpe de Timón y su «Comuna o Nada!», cuando las comunas comienzan a multiplicarse. En el año 2013 la creación y registro de comunas se expandió por todo el territorio llegando en 2015 a 1.433 comunas (Ministerio Popular Comunas, 2016) y ascendiendo a 3.094 comunas en 2019 (Maduro, 2019: 7). Pero a partir de ahí, con la cada vez más aguda crisis económica, muchas comunas irán perdiendo fuerza.

Hoy en día muchas de las comunas creadas formalmente no funcionan. Y las que funcionan lo hacen en una situación adversa:

2. «Estado comunal: Forma de organización político social, fundada en el Estado democrático y social de derecho y de justicia establecido en la Constitución de la República, en la cual el poder es ejercido directamente por el pueblo, con un modelo económico de propiedad social y de desarrollo endógeno sustentable, que permita alcanzar la suprema felicidad social de los venezolanos y venezolanas en la sociedad socialista. La célula fundamental de conformación del estado comunal es la Comuna» (C I, Definiciones, LOPR, 2010).

tanto una situación continua de guerra económica y ataque a la moneda, como una limitación del apoyo desde las instituciones a la lógica comunal. Pero las comunas que funcionan bajo la idea del «Comuna o nada!» también apuntan un posible camino para profundizar la revolución bolivariana. En este libro analizamos dos de esas comunas del ámbito rural y urbano.

Bibliografía

- CHÁVEZ, Hugo (2007a), Juramentación del Consejo Presidencial para la Reforma Constitucional, en <http://todochavez.gob.ve> [consultado el 17 de enero de 2019].
- (2007b), Anteproyecto de Reforma Constitucional, en <http://cdn.eluniversal.com/2007/08/16/reformaconstitucional2.pdf> [consultado el 15 de enero de 2019].
- (2009), «Las comunas y los cinco frentes para la construcción del socialismo», *Aló Presidente Teórico n.º 1*, Minci, Caracas, en http://www.safonapp.gob.ve/?wpfb_dl=7 [consultado el día 22 de enero de 2019].
- (2013), *Libro Azul*, Correo del Orinoco, Caracas, en <http://www.presidencia.gob.ve/Site/Web/Principal/imagenes/adjuntos/Web/Libros/PDF/Libro5.pdf> [consultado el 15 de enero de 2019].
- MADURO, Nicolás (2019), Plan de Ofensiva Comunal, Ministerio del poder popular para la Comunicación e Información, en <http://www.minci.gob.ve/wp-content/uploads/2019/04/Plan-de-ofensiva-comunal-2019.pdf> [consultado el día 27 de abril de 2019].
- Ministerio del poder popular para las comunas y los movimientos sociales (2016), Memoria y cuenta 2015, en <https://transparencia.org.ve/wp-content/uploads/2016/07/memoria-de-comunas.pdf> [consultado el día 22 de enero de 2019].

Comuna Socialista El Panal 2021. Un referente comunero en Caracas

Luis Miguel Uharte

Este capítulo está dedicado a «El Panal 2021», una comuna situada en la parroquia «23 de Enero», en la ciudad de Caracas (Venezuela). Surgió en 2008 y es una de las comunas más referenciales en la capital e incluso en todo el país. Alrededor de 13.000 personas habitan en ella y se destaca por su intensa dinámica asamblearia, por el éxito de algunas de sus empresas comunales (la textilera, la feria de hortalizas), por la proyección nacional que está logrando (replicando la experiencia a otras regiones del país), y por el creciente grado de autonomía que ha ido acumulando.

La metodología de investigación ha sido cualitativa, destacando sobre todo el trabajo de campo que se desarrolló en el mes de enero de 2019. Las técnicas de investigación utilizadas han sido las siguientes: entrevistas formales semi-estructuradas (a algunos referentes de la comuna y a una buena parte de la plantilla de la empresa comunal «Las Abejitas del Panal»), observación participante en diferentes espacios de la comuna (barrio de Santa Rosa y en la citada empresa comunal) a lo largo de más de dos semanas (del 6 al 20 de enero), y diario de campo etnográfico en el que destacan los testimonios recogidos en entrevistas informales.

Antecedentes y características de «El Panal»

La comuna «El Panal 2021» se ubica en la ciudad de Caracas (Venezuela), concretamente en la Parroquia¹ 23 de Enero, una de las barriadas populares más conocidas en el país y en el exterior por su

1. La Parroquia en Venezuela es la unidad político-territorial de menor rango. Un conjunto de parroquias configuran un municipio. El «23 de Enero» es una de las 22 parroquias del municipio Libertador de Caracas.

histórica trayectoria de lucha y resistencia. La comuna, como tal, surge en el año 2008 pero para entender su surgimiento hay que remontarse al año 2002, cuando nace el colectivo «Alexis Vive».

Robert Longa (2019), principal referente de la comuna y del citado colectivo, recuerda que «Alexis Vive» «surge tras el asesinato de Alexis González, durante el golpe de Estado contra Chávez en 2002. Es asesinado un compañero de la «Coordinadora Simón Bolívar», Alexis González, espacio donde militábamos desde 1993. Entonces un grupo de jóvenes decidimos crear un colectivo independiente con ese nombre».

Cuando Chávez lanza la idea de los Consejos comunales y posteriormente de la comuna, «nosotros nos sumamos», recuerda Longa. Ana Caona (2019), militante del Alexis e integrante del área de planificación de la comuna, asegura que incluso antes de que el presidente venezolano hiciera la propuesta, «Alexis Vive» ya se estaba planteando la construcción de la comuna en su territorio. De hecho, agrega, en nuestro barrio «Alexis impulsó la comuna. No es como en otros lados, que la comuna es la suma de consejos comunales [...] aquí éramos comuna antes».

El Panal se sitúa en la zona central del 23 de Enero, y agrupa a 3.600 familias, unas 13.000 personas aproximadamente (Caona, 2019). 7 Consejos comunales integran formalmente la comuna, aunque de facto, existe una estructura paralela a estos denominada «Panalitos», que es la que realmente opera políticamente en el territorio, indica Judith Guerra (2019), líder del Panalito ubicado en el barrio de Santa Rosa.

Dentro de la comuna hay diversas empresas comunales. Salvador Salas (2019), uno de los responsables del área económica en El Panal, enumera las primeras empresas que crearon: primero la panadería, después la empaquetadora de azúcar, la bloquera (fabricación de ladrillos), la cauchera, la televisión por cable, el restaurante y la textilera. Posteriormente, agrega, debido a que la guerra económica afectó severamente el acceso a alimentos básicos, apostaron por el sector primario, y establecieron una alianza con grupos campesinos para comprarles la producción y venderla los fines de semana en un mercado para los y las vecinas de la comuna. Salas calcula que alrededor de 100 personas trabajan actualmente

en las empresas comunales del El Panal. La comuna también tiene su propia radio comunitaria, «Radio Arsenal».

Entre todas las empresas citadas, Robert Longa (2019) resalta la textilera «Las Abejitas del Panal», ya que se ha convertido en un referente no solo dentro de la comuna sino también en toda Caracas e incluso a nivel nacional. José Lugo (2019), el principal referente de la empresa textil, sitúa en el año 2012 el nacimiento del proyecto, ubicado en el barrio de Santa Rosa, en un antiguo local abandonado que la comunidad recuperó. En la actualidad 12 personas trabajan en la empresa autogestionada, produciendo ropa de todo tipo y otros artículos textiles.

Caracterización ideológica

La reflexión en torno a los referentes políticos e ideológicos es muy intensa en «El Panal 2021». Las y los principales voceros de la comuna comparten una visión ideológica que se entronca, obviamente, con el proyecto de país que plantea la Revolución Bolivariana. Pero a su vez, tienen también anclajes ideológicos propios, expresión de la identidad política de los colectivos autóctonos que están liderando la comuna.

Robert Longa (2019) deja claro que El Panal responde al ideario del chavismo, lo cual se traduce en la defensa de la idea del «Socialismo del Siglo XXI», como expresión de un socialismo distinto al hegemónico en el siglo XX. Un socialismo por tanto que apuesta por la autogestión y la descentralización y se materializa a través del poder comunal. Un socialismo que implica expresamente la superación del capitalismo: «queremos construir un mundo diferente a la voracidad del capitalismo y ahí es donde nosotros defendemos el Socialismo del Siglo XXI». Ana Caona (2019), aclara que también «son bolivarianos y antimperialistas», pilares básicos del proyecto revolucionario en el país.

El Panal, a su vez, se inspira en otras experiencias autogestionarias de la historia mundial, como la «Comuna de París, los soviets de la Revolución Rusa, las comunas de la Revolución China, los caracoles de Chiapas». En cuanto al modelo de empresa, Longa cita como referente la experiencia de «los Colectivos de

Trabajo Asociado de la Yugoslavia de Tito». En términos teóricos, reconocen que la referencia fundamental es el marxismo y citan a uno de los clásicos latinoamericanos, José Carlos Mariátegui, que defendió un «socialismo que no fuera calco ni copia» del exterior, un «socialismo nuestro indoamericano» (Longa, 2019).

El modelo de gestión

A la hora de analizar el modelo de gestión de «El Panal», vamos a contrastar el modelo *sui generis* de esta con el modelo de comuna que se plantea en las leyes del país (Ley de Comunas y Ley de la Economía Comunal) y obviamente también con lo propuesto en nuestro capítulo teórico.

Principales instancias de la comuna

La estructura que se han dado en «El Panal» no es exactamente una copia de la que se plantea en la Ley de Comunas. La citada ley indica que «el Parlamento Comunal es la máxima instancia del autogobierno en la Comuna» (artículo 21) y está compuesto por representantes de los consejos comunales, de las organizaciones socioproductivas y del Banco de la Comuna (Asamblea Nacional, 2010b: 23-26). En «El Panal 2021», sin embargo, no opera un parlamento sino la «Asamblea Patriótica Permanente», en la que pueden participar todas las vecinas y vecinos de la comuna. Esta es la «máxima instancia» según Longa (2018) y Caona (2019).

Por otro lado, la Ley de Comunas designa una serie de consejos que hacen labores de dirección y planificación. Primero, el Consejo Ejecutivo, que «ejerce la representación legal de la comuna», ejecuta el plan de desarrollo, convoca al parlamento y está formado por un pequeño grupo (dos miembros del Parlamento Comunal y un miembro de las organizaciones socio-productivas). Segundo, el Consejo de Planificación Comunal, que diseña el plan de desarrollo y está compuesto por seis personas (tres voceras de consejos comunales, dos del parlamento y una de las organizaciones socio-productivas). Tercero, el Consejo de Economía Comunal, que promueve y acompaña a las empresas comunales (Asamblea Nacional, 2010b:28-41).

En «El Panal 2021», sin embargo, existe una estructura de coordinación general denominada «Instancia de Comuneros y Comuneras», que ejerce labores de dirección y planificación y está compuesta por un grupo grande de alrededor de 60 personas (voceras de consejos comunales, de organizaciones sociales, de empresas comunales y de Alexis Vive) (Caona, 2019).

Otra diferencia en términos de estructura organizativa es que la ley concibe la comuna como la suma de Consejos comunales, mientras que en el caso de El Panal, existe una instancia paralela a los consejos comunales, denominados «Panalitos por la Patria», que en realidad son los consejos comunales de facto y se diferencian de estos en que el sistema de participación en el espacio de coordinación es abierto a toda aquella que quiera participar, mientras que en los consejos comunales hay una dirección formal producto de una elección. La filosofía de los panalitos, según Judith Guerra (2019), líder del Panalito del barrio de Santa Rosa, es que entre a coordinar todo aquel que esté dispuesto a trabajar: «En el consejo comunal son elecciones cada dos años, pero en el panalito no hay elección, el que quiere trabajar, entra».

Existe en la comuna otra instancia de gran relevancia y es la denominada «Brigadistas». Esta es una instancia de participación directa, para aquella «gente que quiere participar, pero no quiere implicarse en labores de coordinación»; «gente que quiere apoyar en la radio, en deporte, en cultura, en educación, etc.», pero sin asumir responsabilidades de dirección (Caona, 2019).

Caona (2019) señala otras dos instancias de mucha importancia en la estructura de la comuna: la de defensa y la política. En un contexto donde la agresión al proceso de cambio en Venezuela ha sido constante y sumamente violento, resulta fundamental disponer de una estructura de defensa que garantice la seguridad tanto hacia adentro como hacia afuera. Esta labor es coordinada directamente por la Fundación Alexis Vive. Diversos miembros de la Fundación destacan la importancia de esta labor para que la comuna pueda desarrollarse en paz (Caona, 2019; Longa, 2019; González J., 2019).

La instancia política se denomina «complejo partidario» y se considera una herramienta muy importante para hacer trabajo

político no solo en la comuna sino sobre todo para proyectarse hacia el exterior, como un proyecto político leal a la propuesta de cambio radical defendida por Chávez. Robert Longa se presentó a las últimas elecciones de concejales como cabeza del nuevo complejo partidario.

Instancias de democracia directa

El órgano de democracia directa en la Comuna El Panal 2021 es la Asamblea Patriótica Permanente, como ya hemos indicado. Está abierta a las 13.000 vecinas y vecinos de la comuna y el nivel de participación es notablemente alto, ya que la afluencia en algunos casos llega a las 1.000 personas. La periodicidad de celebración varía según la época pero se intenta celebrar una asamblea mensual. Se desarrolla siempre en la cancha deportiva un día entre semana, por la noche, para que todo el mundo pueda acudir después del trabajo (Longa, 2019).

Diversas personas entrevistadas coinciden en señalar que la Asamblea decide sobre todo lo importante que atañe a la comuna: «la asamblea de ciudadanos decide sobre todo» (Guerra, 2018); «es el espacio donde se toman las decisiones estratégicas» (Lugo, 2019); «en nuestra comuna, todo se decide en asamblea» (Caona, 2019). Se valora positivamente la metodología de funcionamiento de esta: «la gente se siente cómoda y habla sin problema, hay intercambio de ideas» (Reinosa, 2019).

Otra instancia de democracia directa es la asamblea de cada Consejo comunal. Judith Guerra destaca que en su barrio Santa Rosa la asamblea reúne a unas 150 personas y se celebra mensualmente. Asegura que «nadie manda aquí, todo lo hacemos por medio de asambleas de ciudadanos y ciudadanas [...] la decisión es siempre colectiva, lo que dicta la comunidad es ley».

En el marco de las empresas comunales también opera la asamblea de productoras y productores, como máxima instancia de decisión. La empresa que hemos investigado, la textilera «Las abejitas del Panal», realiza su asamblea mensualmente y en ella participan todas las productoras (Lugo, 2019). Lo relevante es que las propias trabajadoras manifiestan sentirse libres para decidir sobre todo lo que les concierne. María Plaza (2018), joven del

barrio con siete años en la textilera, resalta: «sí, todo lo decidimos en la asamblea». Maribia Jayaro (2019), productora que se mantiene desde el inicio allá por 2013, afirma: «aquí no hay jefe, nosotras tomamos las decisiones entre todas. Cuando alguien de fuera hace un pedido, nos sentamos y decidimos entre todas si lo hacemos o no». Margarita Márquez (2018), la más veterana y al igual que Maribia parte de la primera plantilla, asegura: «no hay nadie que te mande porque no tenemos patronal, no tenemos jefe que manda, que le pone precio al trabajo [...] aquí tenemos el derecho de decidir cuánto vale una camisa [...] nosotras somos las que decidimos». Grecia Pacheco (2018), joven con cinco años en la empresa, indica: «para decidir un producto hacemos asamblea y decidimos el precio entre todas [...] no se hace nada sin escuchar a la asamblea».

La comparación con la empresa privada que realiza Maribia Jayaro (2019) es muy gráfica: «yo antes trabajaba con un abogado; se hacía lo que decía el jefe, él imponía el horario, y el sueldo mínimo [...] todas las decisiones las tomaba él. Aquí es diferente, aquí somos escuchadas, mi opinión vale, y la de ella».

Instancias de coordinación y planificación

La instancia de «Comuneros y Comuneras», como antes hemos señalado, es la principal estructura de coordinación en El Panal, e integra las funciones del Consejo Ejecutivo y del Consejo de Planificación de una comuna tradicional. Presenta diversas particularidades que vamos a enumerar a continuación. En primer lugar, en vez de ser un órgano compuesto por muy pocas personas, como fija la ley (de cinco a seis miembros), agrupa a un número muy nutrido de militantes (alrededor de 60), posibilitando así una mayor participación en un espacio de gran relevancia política.

En segundo lugar, para poder participar no es necesario haber sido elegido, como dicta la ley, sino que «participa el que quiere». Ana Caona (2019) aclara que el principio político para la Comuna «El Panal» es que la participación en cualquier instancia debe ser voluntaria y debe ser abierta, por lo que no se puede restringir a nadie el deseo de participar. Asegura que es una instancia que exige una gran dedicación y responsabilidad y por tanto cualquiera no

está dispuesto a ese nivel de compromiso, por lo que la selección termina siendo en función de la voluntad personal y de la entrega de cada cual. En consecuencia, no se limita el tiempo para participar en esta instancia, sino que depende de cada persona el tiempo que quiere estar.

La periodicidad de reunión es muy intensa, ya que como mínimo se reúnen una vez a la semana, pero muchas veces la coyuntura obliga a reunirse casi todos los días. La instancia es la encargada de llamar a la asamblea y de llevar los temas a debatir, pero Caona (2019) deja bien claro que «la decisión final la toma siempre la Asamblea Patriótica Permanente».

A nivel de los Consejos comunales existe la instancia paralela a la de «Comuneros y Comuneras», que sería el grupo coordinador de Panalitos por la Patria. Judith Guerra (2018), coordinadora del Panalito de Santa Rosa, indica que el grupo coordinador opera bajo los mismos principios que la instancia de «Comuneros y Comuneras», es decir, es abierto a todo el mundo, sin límite temporal de permanencia y con un nivel de compromiso permanente todos los días: «nosotras aquí en Santa Rosa somos 22 en el panalito o consejo comunal, activos todos los días».

En el ámbito de las empresas, la Ley del Sistema Económico Comunal indica que en toda «organización socioproductiva» existirán las siguientes unidades: de administración, de gestión productiva, de formación y de contraloría social (Asamblea Nacional, 2010a: 33-34). En «El Panal» y específicamente en la textilera dicha estructura existe formalmente pero en la práctica el funcionamiento es más horizontal. La figura de José Lugo es muy relevante en términos de dirección y formación política, pero también se destaca un papel muy activo de la asamblea de productoras como herramienta de gestión regular en la cotidianidad.

Liderazgos

El modelo de liderazgo en «El Panal 2021» combina perfiles colectivos e individuales. Tanto los testimonios de diversas personas entrevistadas como la observación de campo nos han permitido comprobar este perfil híbrido. Por un lado, existe un liderazgo individual muy evidente personalizado en la figura de Robert

Longa, vocero principal de la comuna y referente fundamental de la Fundación Alexis Vive. Por otro lado, la citada Fundación es reconocida por mucha gente como la impulsora de la comuna y el motor del proyecto. Ana Caona (2019), cuadro político de Alexis Vive, asegura que la Fundación «impulsó la comuna». Robert Longa (2019) concibe a Alexis Vive como «parte de la columna vertebral» de la comuna. Judith Guerra (2019), coordinadora del Panalito de Santa Rosa, subraya la importancia de la Fundación para el buen funcionamiento de la comuna.

A su vez, además del liderazgo personal de Longa, existen otros liderazgos individuales que se expresan en espacios más localizados dentro de la comuna. Uno de ellos es el de Judith Guerra, líder indiscutible en su barrio Santa Rosa (Caona, 2019). Otro de ellos es el de José Lugo, referente principal de la empresa comunal de más renombre, la textilera «Las abejitas del Panal» (Caona, 2019).

En cuanto al estilo de liderazgo, es necesario analizar cada uno de ellos por separado. El liderazgo de Robert Longa combina diferentes rasgos. Por un lado, es indudablemente carismático, lo cual se evidencia en su habilidad oratoria y su capacidad para seducir a la comunidad: «a mí me llena mucho de energía [...] cuando lo escucho en una asamblea salgo con ganas de seguir peleando» (Reinosa, 2019). Por otro lado, es respetado también por su formación y su visión estratégica: «nos ha ayudado mucho a aprender de la experiencia de otros países» (Guerra, 2019); «Robert es el líder principal en la comuna por su experiencia, por su visión» (Caona, 2019).

Paralelamente, es un liderazgo «de servicio», como planteábamos en el marco teórico, ya que se destaca por dar ejemplo de trabajo, por su dedicación permanente a la comuna: «en Alexis Vive tenemos mentalidad «guevariana», el trabajo voluntario crea conciencia, no hay horario para hacer la revolución» (Longa, 2019). El liderazgo lo construye también a partir del respeto al otro y a su capacidad de valorar las aptitudes de la gente de la comunidad: «Robert es un buen líder porque respeta, no impone, escucha mucho a la gente» (Lugo, 2019).

El liderazgo de Judith Guerra en el barrio Santa Rosa tiene también un fuerte carácter «de servicio», por su entrega militante

en la cotidianidad, por ser una persona que siempre está ahí, para enfrentar cualquier problema (Caona, 2019). Ella misma destaca el proceso de empoderamiento que ha vivido gracias a la Revolución Bolivariana: «antes no me sentía valorada en mi antiguo trabajo, pero cuando Chávez apareció salimos a la calle y ya no volvimos a la casa [...]. La mujer se entregó más a este proceso revolucionario» (Guerra, 2019).

El liderazgo de Lugo en la textilera se expresa fundamentalmente en su capacidad de organización y administración pero también en su voluntad por construir un modelo de gestión asambleario en el que el empoderamiento de las productoras es un objetivo estratégico. Esto lo pudimos percibir en la observación del trabajo de campo y en los testimonios informales de algunas de las trabajadoras: «Lugo es el responsable pero todo lo decidimos entre todas» (Pacheco, 2019); «aunque Lugo es el vocero principal, las decisiones las tomamos entre todas las productoras» (Jayaro, 2019). Un último aspecto que fortalece el liderazgo de Lugo es que siempre está dispuesto para realizar todo tipo de trabajos en la textilera, desde los más complejos hasta los más sencillos.

El modelo de producción-reproducción

La producción en función de la sostenibilidad de la vida

Toda actividad productiva en «El Panal 2021» debe responder a la prioridad de garantizar la sostenibilidad de la vida de las y los vecinos de la comunidad. Testimonios de algunas personas referenciales del núcleo coordinador así lo corroboran. Ana Caona (2019), actual responsable del «Centro de Planificación y Producción Política y Económica», así lo manifiesta: «como decía el «Che», la economía hay que evaluarla en función de la vida, no del mercado. Hay que colocar lo político por encima y esto lo hacemos de manera participativa con la gente».

Caona nos explica que hay dos tipos de economía en la comuna: una denominada «político-social», para garantizar la alimentación de la población y otra denominada «mixta», para lograr excedentes que permitan invertir en nuevos proyectos. Un ejemplo del primer tipo de economía es la panadería, que vende

a precios populares para que ningún vecino o vecina se quede sin pan. Joel (2019), joven de la comunidad que actualmente asume la responsabilidad de la panadería, nos transmite que «es hermoso ver a la gente mayor agradecernos todas las mañanas por venderles el pan a precio no especulativo [...] te sientes muy orgulloso».

Caona (2019) recalca que siempre «prevalece lo político frente al tema mercantil, garantizando las necesidades de la población, aunque no se gane nada». Robert Longa (2019) también de manera categórica afirma que «la comuna no es para hacer negocio, para mercantilizar [...] aquí las empresas tienen sustentación política».

Debido a la guerra económica que sufre el país y que ha traído, entre otras consecuencias, la dificultad para acceder a alimentos de todo tipo, ha obligado a poner aún más en el centro la sostenibilidad de la vida, en el sentido más literal de la palabra. Salvador Salas (2019), figura clave del área económica señala que «decidimos ir al campo a sembrar [...] la comuna compró 11 hectáreas en el Estado Cojedes y nos fuimos para allá a sembrar [...] posteriormente compramos 37 hectáreas más cerca de Caracas, en el Estado Miranda [...] paralelamente creamos el proyecto «Pueblo a Pueblo», articulándonos con campesinos del interior a los que compramos directamente su producción».

Tanto la producción propia como la comprada se vende a precios populares todos los sábados por la mañana en una Feria Popular en la comuna, garantizando así el acceso a alimentos básicos a toda la comunidad. Salas (2019) agrega que han elaborado un censo de demanda en la comuna, en torno a algunos productos de primera necesidad, para intentar garantizar su abastecimiento a lo largo del año. En síntesis, la sostenibilidad de la vida se sitúa radicalmente en el centro.

Condiciones laborales

Debido a la existencia de diferentes empresas comunales en «El Panal», hemos decidido centrarnos en esta investigación en conocer particularmente la experiencia de la textilera «Las Abejitas del Panal», por la referencialidad que ha logrado desde hace tiempo. Pasemos a contrastar con sus trabajadoras las condiciones laborales que tienen.

En primer lugar, la estabilidad laboral es un elemento que resaltan varias de las trabajadoras, tanto las más veteranas como las más jóvenes. José Lugo (2019) asegura que «casi nadie se ha ido» [...] la mayoría lleva años trabajando». Efectivamente, varias están desde hace siete años, cuando se abrió la empresa y las que menos tiempo lleva, Elisabeth Torrelles (2019), hace más de tres años que se incorporó. El testimonio de Grecia Pacheco (2019) es muy significativo para entender como la estabilidad está vinculada a la satisfacción personal, a diferencia de sus experiencias en la empresa privada: «aquí me siento valorada, en las privadas cambiaba mucho, estaba pocos meses en cada una [...] aquí llevo años, no me he ido».

Respecto al horario y la carga laboral, todas las productoras se muestran conformes con su situación. Maribia Jayaro (2019) subraya que «el horario lo decidimos nosotras [...] es cómodo, adaptado a nuestras necesidades familiares [...] intentamos evitar el horario estricto de la empresa privada». De hecho, el horario se decide anualmente en asamblea (Pacheco, 2019; Márquez, 2019).

Si la demanda lo exige a veces prolongan la jornada, aunque tienen como principio no autoexplotarse: «El propio clima de trabajo es armónico, no es estresante [...] no permitimos ni ser explotados ni la autoexplotación [...] si viene alguien que quiere 5.000 franelas (camisetas) en dos días no lo aceptamos, lo tenemos prohibido» (Lugo, 2019).

El salario es un aspecto valorado muy positivamente por toda la plantilla. Hay que resaltar que han logrado en estos siete años estar siempre por encima del salario mínimo del país. Lugo (2019) indica que normalmente han conseguido cobrar el doble del salario mínimo. De hecho, el salario se fija en función de la productividad, lo cual es subrayado por varias trabajadoras. Grecia Pacheco (2019) asegura que «aquí no es como en la privada, aquí trabajo y cobro bien. Aquí me pagan lo justo, si hago cinco camisetas, me las pagan». Jorgelis Soto (2019) compara con las empresas privadas, donde «el salario es peor [...] aquí si trabajo más cobro más». Margarita Márquez (2019) aclara que «nosotras ponemos el salario [...] eso sí, si yo trabajo yo gano, y si no trabajo no gano, no tenemos sueldo fijo».

El buen ambiente en el trabajo es un elemento que todas valoran de forma unánime, sobre todo comparándolo con el ambiente que les ha tocado padecer en diferentes empresas privadas. Lugo (2019) compara con la experiencia que conoció hace unos años en una textilera privada: «Me acuerdo cuando conocí una privada textil, 100 máquinas pegadas, con un calor arrecho, un ventilador pequeño, de esos viejos que sonaban mucho y letreros prohibiendo hablar entre compañeras, utilizar el teléfono, todo prohibido [...] entré y salió una persona de una oficina con aire acondicionado a atenderme. Le dije que venía a conocer la experiencia y me dijo que no podía hablar con ellas, solo con él. Nosotros tenemos todo lo contrario a eso. Tenemos aire acondicionado, las productoras conversan, ríen, escuchan música [...] es un trabajo digno y liberador».

Grecia Pacheco (2019) compara con otros trabajos en la empresa privada: «aquí una escucha música, habla, echa broma, se ríe [...] en la privada eso jamás [...] aquí salimos a las 6 y a veces nos dan las siete y te pones a conversar y no nos queremos ir». Margarita Márquez (2019) recuerda que «desde que llegué me gustó mucho el ambiente. No tenemos una persona que nos esté presionando, podemos hablar, echar bromas, reírnos, oímos música, tomamos café, nos paramos un ratito [...] es un ambiente muy armonioso».

Un aspecto que varias productoras resaltan es la autonomía que han adquirido dentro de la empresa gracias a que opera el principio de que todas las trabajadoras deben conocer el funcionamiento de todas las máquinas: «En la empresa privada una sola persona hace nada más que los cuellos de una camisa, otra persona solo hace los bolsillos, aquí no, aquí la persona que aprende, aprende toda la camisa» (Márquez, 2019); «todas estamos en la capacidad de elaborar una prenda entera y en el caso de que mañana vayas a otro lado te llevas el conocimiento, eres autónoma» (Jayaro, 2019).

Un logro que destacan es que han conseguido establecer un trabajo en equipo, cooperando unas con otras, apoyándose mutuamente en vez de competir por ver quien produce más. Margarita Márquez (2019) asegura que «aquí hay armonía entre todas, compartimos saberes y trabajo, trabajamos mucho en equipo,

cuando alguien no sabe se le enseña». María Plaza (2019) indica que «no hay envidia entre compañeras, tratamos de compartir, nos ayudamos unas a otras».

La empresa dedica todas las semanas un tiempo para la formación política. Dos veces a la semana una hora cada día. «Hay formación política e ideológica, no es solo hacer camisetas, es entender que vamos hacia un nuevo modelo económico productivo, entender que en la empresa privada te van a explotar, entender esos conceptos» (Lugo, 2019). En el conjunto de la comuna, además de la formación política en las empresas también existe un programa de formación para toda la comunidad, coordinado por la Fundación Alexis Vive. Semanalmente se dan cursos de formación política y el objetivo, según Robert Longa (2019), es crear una «universidad obrera».

Otro aspecto muy significativo es que la gran mayoría manifiesta que se sienten realizadas, valoradas en el trabajo, a diferencia de otras experiencias en la empresa capitalista. Maribia Jayaro (2019) tiene claro que «hay muchas mujeres que están en la privada, explotadas, bajo el látigo del privado, y yo aquí me siento realizada [...] cuando veo un bolsito que una persona de la calle lo lleva, digo, eso lo hice yo, y me siento orgullosa». Margarita Márquez (2019) indica que «me siento realizada, aquí me siento como si estuviera de vacaciones, en la tardecita te dan ganas de quedarte aquí, sin ganas de volver a la casa».

Los testimonios recogidos muestran que se están creando nuevas subjetividades dentro de la empresa comunal. El caso de Lugo es paradigmático, ya que trabajó 20 años en las Fuerzas Armadas y siete años como profesor de ingeniería, pero «de todas las experiencias, trabajar aquí ha sido la mejor, la más bonita, trabajar para la comunidad [...] es una satisfacción que tu trabajo sea un trabajo social [...] en la Armada te forman para ordenar y obedecer, pero aquí tú no puedes dar una orden, hay que convencer, aquí hay que ser humilde, disfrutar de dar servicio al pueblo, por eso me siento más realizado». Maribia subraya la «satisfacción de trabajar para la comunidad, [...] me siento muy bien por pensar en el común, en el prójimo, no solamente mi beneficio [...] ahora ni loca me iría a una empresa privada».

Grecia asegura que «te sientes jefa, asumes la responsabilidad si algo se hizo mal [...] y a la vez te sientes orgullosa de las cosas bien hechas, de haberlo hecho tú».

La construcción de nuevas subjetividades no solo se expresa en el marco de las empresas sino también en el conjunto de la comuna, como lo hemos podido contrastar con diferentes personas entrevistadas. Judith Guerra destaca los cambios en su barrio Santa Rosa, ya que gracias a la organización popular mucha gente se ha activado políticamente y se han hecho protagonistas, sobre todo en el caso de las mujeres: «Muchas mujeres, dejaron de estar encerradas, de ser amas de casa, salieron a hacer revolución». Ismael González (2019), miembro del grupo coordinador de los Panalitos de la comuna, destaca el cambio de mentalidad producto de su implicación en la militancia comunitaria: «Yo hace tres años pensaba que el gran responsable de la situación del país era el estado, con la comuna me ha enseñado que tenemos que asumir nuestra cuota de responsabilidad [...] si nosotros no lo hacemos nadie lo va a hacer por ti».

Un sector donde la comuna está haciendo un gran esfuerzo es el de la juventud, intentando crear nuevas subjetividades a través de las actividades deportivas y culturales. El militante de Alexis Vive, Jeferson González (2019), subraya la importancia de evitar que adolescentes y jóvenes entren en los circuitos de la droga y la delincuencia organizada. Para incorporarlos a las dinámicas de construcción comunal han creado una amplia oferta deportiva y cultural, lo cual pudimos comprobar durante nuestra observación de campo.

Compromiso con el entorno y articulación con otras experiencias

Compromiso con el entorno

En la Comuna «El Panal» el compromiso con el entorno, es decir, con la comunidad que habita en el territorio, es un principio básico de funcionamiento y se expresa en el aporte de las empresas comunales, en el trabajo territorial en los Panalitos y en las dinámicas más generales en toda la comuna. En primer lugar, según

Salvador Salas (2019), todas las empresas comunales distribuyen sus excedentes de la siguiente manera: un 40% se queda en la empresa y un 60% va para el Fondo de Reinversión social. La asamblea de la comuna es la que decide en qué invertir el dinero que se deposita en el citado fondo.

Si pasamos al ejemplo concreto de la empresa comunal investigada, «Las Abejitas del Panal», podemos identificar diferentes aportes que realiza directamente a la comuna. Por un lado, una parte de la producción está destinada directamente a la comunidad y se realiza a precios populares, enfrentando así la especulación de las empresas privadas (Lugo, 2019).

Por otro lado, de vez en cuando se confecciona ropa de manera gratuita para donar a algún grupo comunitario: «al grupo de danza de niños de la comunidad nosotras les hacemos los vestidos, eso no lo cobramos [...] es un placer ver a los niños de la comunidad con los trajes que les hemos hecho nosotras» (Jayaro, 2019); «hacemos camisas para el consejo comunal, bolsos para los niños que necesitan [...] hemos hecho bolsos para niños de bajos recursos de otras regiones del país [...] Pensamos en el pueblo, no en nosotras mismas» (Pacheco, 2019).

El compromiso con la comunidad de las productoras va más allá de las cuatro paredes de la empresa. Lugo señala que participan regularmente en los trabajos voluntarios de la comuna: «cuando hay ferias de hortalizas, nos puedes ver cargando sacos, o vamos a buscar pan [...] En diciembre el Estado trajo juguetes para los niños y estuvimos repartiendo, [...] trajo pernil y estuvimos repartiendo pernil».

El trabajo territorial de los Panalitos es otro eje fundamental donde el compromiso con la comunidad se expresa de manera clara y permanente. De hecho, se puede decir que esa es la función principal de estos. Judith Guerra, vocera del Panalito del barrio Santa Rosa, señala que desde el Panalito se han creado diferentes comités de trabajo donde vecinas y vecinos del barrio participan para llevar a cabo actividades educativas, de salud, deportivas, culturales, etc. 22 personas, la mayoría mujeres, conforman el núcleo de estos comités que han logrado implicar a un buen número de personas del barrio.

Judith enumera una serie de trabajos del Panalito que han tenido mucho impacto en la comunidad en los últimos años. Por un lado, producto de la guerra económica han tenido recientemente que centrarse mucho en garantizar la alimentación y las medicinas de los grupos más necesitados del barrio: «lo importante es que nadie se quede sin comida [...] y el que no puede comprar una medicina se le consigue».

Sin embargo, el área donde mayor inversión ha realizado el Panalito Santa Rosa ha sido el de la «mejora integral del hábitat» (Guerra, 2019). Migdalia Reinoso (2019), la arquitecta que lleva más de una década coordinando los trabajos para mejorar la habitabilidad en el barrio, destaca los dos grandes proyectos estrella de estos años, para sustituir «ranchos» (vivienda precaria) por vivienda digna. El primero se desarrolló entre 2012 y 2016 y supuso la «sustitución de ranchos por vivienda», concretamente la «construcción de 42 viviendas nuevas». El modelo fue de autoconstrucción comunitaria, ya que fueron «muchachos de la comunidad» los que construyeron las casas, con el apoyo puntual de las personas beneficiarias.

El segundo proyecto acaba de empezar y se pretenden construir «48 viviendas más, 2 edificios de 24 viviendas cada uno». Los beneficiarios van a ser las y los «productores de las empresas comunitarias, los muchachos de la brigada de construcción (que ya participaron en la construcción del primer proyecto de 42 viviendas) y miembros de la Fundación Alexis Vive». Se repite el mismo modelo de autoconstrucción comunitaria, con brigadas de trabajo de la propia comuna y el trabajo voluntario de los y las beneficiarias, algunos fines de semana (Reinoso, 2019). Además el Panalito ha hecho una fuerte inversión en cambiar parte de las tuberías de aguas de un sector del barrio. Judith Guerra (2019) afirma con rotundidad que «Santa Rosa ha cambiado mucho en estos últimos 10 años».

Para terminar este apartado es necesario resaltar otra serie de actividades y trabajos que se desarrollan a nivel macro y que son expresión directa del compromiso social con toda la población de la comuna. En el campo de la seguridad alimentaria, ya hemos citado anteriormente la celebración semanal de las «Ferias de Hor-

talizas» para garantizar alimentos fuera del mercado especulativo y de guerra que sufre el país (Caona, 2019).

A su vez, son destacables los programas de atención a la infancia, principalmente a los niños más vulnerables. El «Comedor Social» que da de cenar a más de un centenar de niños todas las noches es un proyecto de gran impacto. También hay que resaltar la entrega de útiles escolares, ropa y medicinas (Caona, 2019).

Otra función muy valorada por todas las personas entrevistadas es el alto nivel de seguridad que la comuna ha logrado garantizar a sus vecinos y vecinas. Elisabeth Torrelles (2019), trabajadora de la textilera, aseguraba que en la comuna se siente «más segura» que en otras partes de la ciudad. Migdalia Reinosa (2019), la arquitecta, también subraya la tranquilidad con la que transita «libremente por la comuna». «Tú aquí no ves rejas en las ventanas, eso indica que puedes estar tranquila, que no te va a pasar nada».

Esto resulta sumamente importante teniendo en cuenta que los barrios del oeste de Caracas tienen fama de ser muy peligrosos y que la ciudad en su conjunto es concebida por sus habitantes como muy complicada en esos términos. Ana Caona (2019) asegura que para la Fundación Alexis Vive garantizar la seguridad de la comuna es una cuestión estratégica y por eso siempre le han otorgado una gran centralidad.

Otro aporte a la comunidad muy relevante ha sido en el ámbito financiero a través de la creación del Banco de la comuna, el «BanPanal». Debido a la guerra económica, la especulación y la depreciación de la moneda nacional, el bolívar, la comuna creó a fines de 2017 una moneda comunal, denominada «Panalito». Salvador Salas (2019) destaca que la moneda comunal ha permitido crear un mercado interno donde se puede acceder a productos y servicios fuera de los circuitos especulativos. De esta forma, el poder de compra de la comunidad se ha logrado estabilizar. Además, el «BanPanal» está otorgando créditos a productores tanto de la comuna (pequeñas tiendas) como del exterior (los campesinos del interior que abastecen a la comuna).

Articulación con otras experiencias

«El Panal 2021» tiene una estrategia clara de trascender su actual espacio territorial y promover proyectos comunales de mayor tamaño, con el horizonte puesto en el «Estado Comunal». En ese camino, ha puesto en marcha diversas experiencias que merecen ser destacadas. En primer lugar, ya hemos citado la articulación con campesinos del interior del país, para crear un circuito propio de producción, distribución y consumo, fuera del actual mercado especulativo. El proyecto «Pueblo a Pueblo» es la expresión concreta de este proyecto. Salvador Salas (2019) indica que «BanPanal» está financiando a los campesinos para que produzcan en función de la demanda fijada por la comuna. Se les asegura así la compra y el transporte de la producción a su destino. Salas agrega que esta producción es agroecológica.

En segundo lugar, hay que destacar el propósito de la comuna de crecer a corto plazo por todo el oeste de la ciudad (en las zonas populares). Robert Longa (2019) adelanta «el Plan de expandirnos por todo el oeste de Caracas» a través de la creación del «Banco del suroeste caraqueño» que pueda otorgar «microcréditos al pueblo para emanciparlo, para que monten empresas bajo la lógica de la autogestión».

En tercer lugar, la comuna ha empezado a construir en diferentes zonas del país el denominado «Eje Nacional Comunal Panal 2021», «con compañeros y compañeras de los estados Valencia, Lara, Táchira y Sucre» (Longa, 2019). La creación de nuevos núcleos de militancia de la Fundación Alexis Vive fuera de Caracas, concretamente en los citados estados, ha permitido que vayan surgiendo articulaciones con otras regiones del país y que se vayan poniendo las bases de una futura confederación comunal.

Por último, aunque no existe una articulación formal con otras comunas de otros colectivos, «El Panal» tiene una buena relación de cooperación con otras experiencias comunales importantes del país, como por ejemplo con la emblemática Comuna «El Maizal» del Estado Lara.

Las articulaciones en el ámbito productivo también existen y concretamente es reseñable la experiencia en la que está participando la empresa comunal investigada, «Las Abejitas del

Panal». Según José Lugo (2019) se ha creado «el Frente Textil dentro de Caracas», compuesto por varias empresas comunales del sector que se han unido para «hacer grandes producciones cuando es necesario». En los últimos tiempos, para enfrentar a los precios especulativos, el Frente Textil produjo conjuntamente un buen volumen de ropa para venderlos posteriormente a precios populares.

La relación con el Estado

La relación de «El Panal 2021» con las instituciones públicas, al igual que le ocurre al resto de comunas, no es idílica pero tampoco tan conflictiva como ciertas voces aseguran. En realidad es una relación dialéctica, un tira y afloja que depende mucho del momento político y de las personas concretas que estén detrás de cada institución con la que se tienen relaciones.

El apoyo económico es un factor fundamental a evaluar y se puede afirmar que por parte del Estado ha habido apoyo claro en relación a la economía comunal y concretamente a los créditos que le ha otorgado a «El Panal» para poner en marcha diferentes empresas comunales. Judith Guerra (2019) reconoce que «el capital semilla para impulsar las empresas comunales lo puso el gobierno».

Salvador Salas (2019), persona clave del área económica, recuerda que la primera empresa comunal que pusieron en marcha fue la panadería, gracias a un crédito otorgado por la Alcaldía de Caracas. Ana Caona (2019), por su parte, rememora que «el apoyo de Chávez al principio fue vital», ya que por ejemplo la empaquetadora de azúcar le fue entregada a la comuna para que la gestionara directamente: «Chávez nos la entregó porque había voluntad política».

Una parte del apoyo económico se traduce en el sostenimiento salarial de algunos cuadros que trabajan en la comuna: «hay un grupo de compañeros y compañeras que recibimos nómina de una institución del Estado pero trabajamos en la comuna» (Caona, 2019). Por ejemplo, Migdalia Reinoso (2019), la arquitecta, explica que ella trabaja formalmente para Fundacaracas,

entidad de la Alcaldía de Caracas, pero en la práctica desarrolla su labor diaria en la comuna, de la mano del Panalito del barrio Santa Rosa.

El apoyo del Estado también se manifiesta en las compras públicas que realiza a las empresas de la comuna. El caso de la textilera es el más relevante ya que existe una «alianza con el Estado» (Robert Longa, 2019). José Lugo (2019), vocero de la textilera señala que uno de los dos compradores principales de los productos que fabrican son las instituciones públicas (ministerios, organismos públicos, etc.) y el otro es la propia comunidad. En los últimos tiempos, un comprador público de gran relevancia es la empresa estatal de petróleo PDVSA (Petróleos de Venezuela). De hecho, durante nuestro trabajo de campo las trabajadoras de «Las Abejas del Panal» estaban produciendo un lote de camisas para PDVSA GAS.

El Estado apoya también con la provisión de diferentes materias primas. Por un lado, varias empresas comunales reciben directamente insumos de instituciones públicas. La empaquetadora de azúcar recibe la materia prima directamente desde el Estado y en el caso de la panadería, una empresa pública le abastece de harina (Longa, 2019). La textilera consiguió sus primeras máquinas a través del Estado, aunque las más nuevas han sido compradas con los excedentes de la empresa (Jayaro, 2019).

Por otro lado, en los proyectos de sustitución de ranchos por viviendas antes citados, el Estado ha apoyado con la entrega de materiales de construcción (Guerra, 2019). Para el proyecto actual de 48 viviendas, la arquitecta Migdalia Reinoso (2019) destaca el apoyo de la Alcaldía de Caracas. Además, el Instituto Nacional de Tierras entregó 600 hectáreas en el Estado Guárico a la Comuna «El Panal», para la «producción de cereales y carne» (Lucena, 2017).

El apoyo formativo, tanto técnico como político, es otro de los aspectos a reseñar de la relación entre el Estado y la comuna. En el área técnica, el Instituto Nacional de Capacitación y Educación (INCE) apoya con diferentes cursos, según Lugo (2019). A su vez, Judith Guerra (2019) reivindica el apoyo que la comuna recibe desde el Viceministerio de Formación Comunal.

Gabriela Reyes (2019), actual viceministra de Formación Comunal, subraya el esfuerzo que están haciendo en el campo formativo. Asegura que están intentando combinar la formación técnica con la política, ya que las dos son fundamentales para que las comunas puedan tener futuro. Asegura que hay «más de 100 comunas sólidas en términos de productividad y de formación político-ideológica y que la Comuna «El Panal» es uno de nuestros grandes referentes [...] es un ejemplo para muchas comunas del país».

Otro de los debates en torno a la relación del Estado con la comuna es si se han producido cambios legales para favorecerlas. En primer lugar, no hay que olvidar que el gobierno bolivariano y el presidente Hugo Chávez fueron quienes promovieron la creación de toda una arquitectura jurídica para promover y legalizar la idea de la comuna. Entre los instrumentos legales aprobados destacan los siguientes: la Ley Orgánica del Poder Popular² (Asamblea Nacional, 2010c); la Ley Orgánica de las Comunas (Asamblea Nacional, 2010b); y la Ley Orgánica del Sistema Económico Comunal (Asamblea Nacional, 2010a).

En segundo lugar, el propio gobierno de Chávez fue quien creó una herramienta ministerial al servicio de las comunas, el Ministerio de Comunas y Movimientos Sociales, y quien reivindicó política y simbólicamente la utopía de la construcción de un Estado Comunal que sustituyera el Estado burgués y representativo. De cualquier manera, el engranaje legal no es suficiente, según algunos miembros de «El Panal», ya que se debería priorizar mucho más a la producción comunal frente a la empresa privada. Salvador Salas (2019) lo expresa claramente: «Queremos que el Estado trate a las comunas de manera distinta a las privadas en términos tributarios. Por ejemplo, no queremos pagar aranceles de importación de materia prima».

Para concluir, es necesario evaluar la percepción general que algunas personas clave de la comuna tienen respecto al Estado

2. «El Poder Popular es el ejercicio pleno de la soberanía por parte del pueblo en lo político, económico, social, cultural, ambiental, internacional, y en todo ámbito del desenvolvimiento y desarrollo de la sociedad, a través de sus diversas y disímiles formas de organización, que edifican el estado comunal» (art. 2, LOPP, 2010).

y al nivel de autonomía que necesita la comuna. Se percibe un sentimiento ambivalente hacia las instituciones públicas. Ana Caona (2019), por ejemplo, considera que «las instituciones del Estado le siguen apostando a la comuna [...] algunas instancias del Estado han confiado en nosotros, pero la relación ha sido de sujeto a sujeto».

Judith Guerra (2019) asegura que «el gobierno revolucionario ha apoyado mucho a esta comuna, pero no podemos vivir de la teta del gobierno [...] ahora está llegando el momento en que la comuna está más empoderada, ya tenemos nuestros medios de producción y ya no somos tan dependientes del gobierno». Salvador Salas (2019) señala que el Estado «nos sigue financiando, por supuesto, aunque ahora mucho menos que al principio y nosotros soñamos en un futuro con no pedirle dinero al Estado [...] queremos decirle al Estado que nos deje explotar algún pozo de petróleo [...] una fuente que nos permite desarrollar la producción y no tener que estar todos los años luchando con el Estado para conseguir apoyo».

Robert Longa (2019) afirma que «las relaciones con el Estado son excelentes», aunque advierte que «con los sectores burocratizados siempre va a haber contradicciones». Plantea también la necesidad de no trasladar todas las responsabilidades al Estado y hacer autocrítica: «Creo que estamos en una guerra económica y le toca a los comuneros rendir cuentas de las cosas que hemos recibido del Estado [...] ¿qué hemos hecho? [...] no puedes ser un niño malcriado, no es lo mismo el barril de petróleo con Chávez a 100 o con Maduro a 20». «Nosotros no queremos ser dependientes [...] Papá Estado no nos puede resolver todo [...] nuestro horizonte es superar el Estado».

Consideraciones finales

La Comuna «El Panal 2021» está intentando promover un modelo de gestión en el que la democracia directa tiene un peso relevante, buscando así la máxima coherencia con uno de los principios del sistema comunal, la superación del modelo representativo propio de muchos regímenes políticos. La centralidad y el poder otorgado

a la asamblea es el máximo exponente de esta pretensión. El hecho de que la «Asamblea Popular Patriótica» sea la instancia de poder principal donde se deciden todas las cuestiones fundamentales de la comuna es el mejor indicador. Que esté abierta a todos y todas las vecinas, que su periodicidad sea alta y sobre todo que su nivel de participación sea elevado, son síntomas de la buena salud del proyecto comunal.

La Asamblea es también la máxima instancia a nivel de los Panalitos y el seno de las empresas comunales. Las trabajadoras de «Las Abejas del Panal» nos dejaron bien claro que la asamblea de productoras es donde se decide todo lo importante y se jactan de que son ellas quienes toman las decisiones y no un jefe o un patrón. Paralelamente, queremos resaltar también la «Instancia de Comuneros y Comuneras», ya que la comuna ha hecho una apuesta clara porque no sea un núcleo pequeño que concentra el poder de coordinación sino que sea un espacio abierto, que además agrupe a un nutrido grupo de personas de diferentes ámbitos.

Respecto al modelo de producción quisiéramos destacar dos aspectos. En primer lugar, la centralidad que la sostenibilidad de la vida (de la comuna) ha logrado en la dinámica cotidiana del Panal 2021. Como consecuencia en gran medida de la guerra económica contra el país, este principio se ha instalado con fuerza en la lógica de funcionamiento de la comuna. Resulta significativo el esfuerzo que se está haciendo para garantizar la sostenibilidad de la comunidad en términos alimentarios, a través de la panadería, de las ferias de hortalizas, etc. Como bien indican varias personas referenciales de la comuna: aquí lo social está por encima de lo económico-mercantil.

En segundo lugar, hay que resaltar las óptimas condiciones laborales que se han conseguido en las empresas comunales, destacando el caso de la textilera investigada. En un contexto de crisis económica severa, la empresa comunal ha logrado garantizar unas condiciones laborales dignas para sus trabajadoras. Resulta además muy significativo que varias de ellas comparen con las condiciones de la empresa privada y aseguren con rotundidad que en la empresa comunal su situación es notablemente mejor. De

las reflexiones de las productoras se puede concluir que sienten su trabajo como liberador en varios sentidos: porque se sienten dueñas del proyecto, porque se sienten valoradas, y porque se sienten orgullosas de hacer un trabajo para la comunidad.

El compromiso con el entorno no es un principio sino más bien la esencia de la comuna, ya que sin este el proyecto no tendría sentido. El Panal tiene como objetivo estratégico la transformación radical del entorno, la construcción de un nuevo tipo de sociedad. Las diferentes dinámicas que existen se diseñan en función de brindar un beneficio colectivo y un beneficio a la comunidad. Esto se percibe cuando las productoras de «Las Abejas del Panal» hacen trabajo voluntario, cuando el consejo comunal construye casas para la población más necesitada y cuando la comuna garantiza la alimentación de los grupos más vulnerables.

La voluntad de articularse con otros colectivos de otras zonas del país es otro aspecto de gran valor. El hecho de que «El Panal» tenga como planteamiento estratégico la constitución de un proyecto nacional, evidencia su claridad política al ser conscientes de que hay que ir más allá de lo local. La puesta en marcha del «Eje nacional-comunal El Panal 2021» es el mejor ejemplo de esto.

En cuanto a la relación con el Estado, resulta muy honesto que valoren el aporte que las instituciones públicas han hecho en todos estos años para poner en marcha diferentes iniciativas en la comuna, sobre todo en el área productiva. Pero también es muy positivo que tengan claro que es vital ir avanzando en términos de autonomía, para reducir la dependencia con el Estado y que la comuna sea cada vez más independiente.

«El Panal 2021» ha logrado constituirse como una de las comunas más referenciales en toda Venezuela. Esto no ha sido producto de la casualidad, sino de la voluntad y el trabajo de mucha gente en la comuna. Algunas de las claves para entender esto son: el alto nivel de organización interna, la gran capacidad de trabajo y entrega militante, la claridad ideológica en términos del horizonte hacia el que caminar. La comuna tiene claro que el objetivo estratégico es superar el sistema y crear algo absolutamente distinto, donde el poder popular sea el centro sobre el que grave la política y la economía.

Bibliografía

Referencias documentales

- Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (2010a), *Ley orgánica del Sistema Económico Comunal*, Asamblea Nacional, Caracas.
- (2010b), *Ley orgánica de las Comunas*, Asamblea Nacional, Caracas.
- (2010c), *Ley orgánica del Poder Popular*, Asamblea Nacional, Caracas.
- LUCENA, Anaís (2017), «INTI otorgó tierras a la Comuna El Panal 2021 en Guárico», *YVKE Radio Mundial*, en <http://www.radiomundial.com.ve/article/inti-otorg%c3%b3-tierras-la-comuna-el-panal-2021-en-gu%c3%a1rico> [consultado el 20 de enero de 2019].

Entrevistas

- LONGA, Robert (12-01-2019), entrevista personal grabada, «23 de enero», Caracas.
- CAONA, Ana (14-01-2019), entrevista personal grabada, «23 de enero», Caracas.
- GONZALEZ, Ismael (15-01-2019), entrevista personal grabada, «23 de enero», Caracas.
- GONZÁLEZ, Jeferson (08-01-2019), entrevista personal, «23 de enero», Caracas.
- GUERRA, Judith (14-01-2019), entrevista personal grabada, «23 de enero» (Barrio Santa Rosa), Caracas.
- JAYARO, Maribia (15-01-2019), entrevista personal grabada, «23 de enero» (empresa comunal «Las Abejitas del Panal»), Caracas.
- LUGO, José (14-01-2019), entrevista personal grabada, «23 de enero» (empresa comunal «Las Abejitas del Panal»), Caracas.
- MÁRQUEZ, Margarita (15-01-2019), entrevista personal grabada, «23 de enero» (empresa comunal «Las Abejitas del Panal»), Caracas.
- PACHECO, Grecia (15-01-2019), entrevista personal grabada, «23 de enero» (empresa comunal «Las Abejitas del Panal»), Caracas.

PEREIRA, Joel (09-01-2019), entrevista personal, «23 de enero», Caracas.

PLAZA, María (16-01-2019), entrevista personal grabada, «23 de enero» (empresa comunal «Las Abejitas del Panal»), Caracas.

REINOSA, Migdalia (15-01-2019), entrevista personal grabada, «23 de enero» (Barrio Santa Rosa), Caracas.

REYES, Gabriela (17-01-2019), entrevista personal grabada, Ministerio de Comunas, Caracas.

SALAS, Salvador (05-09-2018), entrevista personal grabada realizada por Iker Eizagirre, Andoni Egia y María Eugenia Freitez, «23 de enero», Caracas.

SOTO, Jorgelis (16-01-2019), entrevista personal grabada, «23 de enero» (empresa comunal «Las Abejitas del Panal»), Caracas.

TORRELLES, Elizabeth (16-01-2019), entrevista personal grabada, «23 de enero» (empresa comunal «Las Abejitas del Panal»), Caracas.

Comuna El Maizal. Diez años de construcción comunal

Saúl Curto, María Eugenia Freitez y Mikel Moreno

Este capítulo está dedicado a la Comuna Socialista El Maizal, una comuna situada entre los estados venezolanos de Lara y Portuguesa, en los municipios de Simón Planas y Araure. Es una comuna agropecuaria formada por 22 consejos comunales y su producción se basa mayoritariamente en la cosecha de maíz, aunque también de leguminosas, vegetales, café, queso, leche, ganado, porcinos, etc. La comuna surgió en 2009 con la ocupación de unas fincas y en el marco de la expropiación de tierras a terratenientes que impulsó Chávez. En los últimos años ha ido creciendo y ampliándose de diferentes maneras, y se ha convertido en una de las comunas referenciales venezolanas por su capacidad de organización y de producción.

La metodología de investigación ha sido principalmente cualitativa, basada en el trabajo de campo que se llevó a cabo en octubre de 2018. Se grabaron unas 25 entrevistas semiestructuradas, en las que participaron más de 30 personas. Los perfiles de las entrevistadas son los siguientes: la mitad fueron mujeres, personas de diferentes edades y cargos con responsabilidades en tareas variadas. También se realizó observación participante, tanto de los procesos productivos como en diferentes reuniones. Respecto a las fuentes documentales, se recogió material generado por la comuna, como también el análisis de los reglamentos y leyes que regulan su funcionamiento.

Diez años de comuna y rumbo a la ciudad comunal

La Comuna El Maizal cumple diez años en 2019. Su creación es un reflejo y un avance del espíritu de rebeldía de sus protagonistas y una síntesis de «un acumulado de luchas campesinas en defen-

sa de la tierra» desde tiempos de la guerrilla en los años sesenta (Ajelo, 2018). Aquel 5 de marzo, cuando el comandante Chávez se dirigía a inaugurar un peaje en la frontera entre los estados Lara y Portuguesa, un grupo de personas lo abordaron a su paso gritando y haciendo ruido, ya que acababan de ocupar la finca de un terrateniente y querían que Chávez los oyese (Padua, 2018; Colmenares, 2018; Peña, 2018). Chávez los escuchó, los apoyó y entró a la tierra tomada con ellas. Meses después volvió a El Maizal donde dijo que allá se debía parir el socialismo: «hay que concentrar todo el esfuerzo cultural, político, económico, productivo, para la construcción del modelo socialista» (Chávez, 2009b).

La Comuna El Maizal ha tenido varios momentos históricos desde su creación. En estos diez años ha ido creciendo y fortaleciendo su proyecto a través de la construcción de un autogobierno territorial que pretende resolver por vía de la organización popular y la producción colectiva y planificada la mayoría de necesidades de sus pobladores. Actualmente se encuentra rumbo a la Ciudad Comunal. Se podría sintetizar su proceso histórico en cuatro fases.

En una primera fase, de 2009 a 2011, se da la gestación y el nacimiento de la comuna: la ocupación de tierras, la visita de Chávez, el establecimiento de la «sala de batalla»¹ y los primeros contactos entre consejos comunales. A su vez, se fueron gestionando y materializando políticas y proyectos sociales comunitarios apoyados por el gobierno. Fue una época de experimentación e invención, en la que también «se tuvo que lidiar contra anti-valores como el individualismo, la corrupción, el ventajismo, el clientelismo». En esos dos años de instalación de la comuna «se dio también una batalla desde lo ético», en lo colectivo, para tratar de gestionar de manera correcta «ese poder que nos estaba dando la revolución» (Prado, 2018). Se hizo «un trabajo ideologizante importante» (Alejo, 2018).

En una segunda fase, de 2012 a 2014, se entra en una etapa interesante, ya que la comuna no solo administra recursos del

1. La Sala de Batalla «es un equipo promotor que iba a dinamizar dentro del ámbito de la Comuna, todo el proceso de instalación y de nacimiento, de promoción de la comuna» (Prado, 2018).

Estado, sino que comienza una etapa de producción propia, «algo nuevo desde el punto de vista colectivo y a gran escala». Además, se consigue «registrar la comuna legalmente con su Carta Fundacional», se conforma el parlamento comunal, se crean las primeras unidades de producción de propiedad directa y se pone el acento en la autogestión como lógica de funcionamiento con recursos propios (Prado, 2018).

En una tercera fase, de 2015 hasta 2016, se comienza una nueva etapa que viene desde una reflexión de finales de 2014, cuando se diagnostica «la necesidad de crecer productivamente y de comunizar el territorio, que todo lo que haya en el territorio debe ser tocado y puesto al servicio de la construcción de la comuna» (Prado, 2018). Se experimenta así un crecimiento organizativo y productivo donde se da «la batalla por los medios de producción». A finales de 2014 se ocuparon y tomaron las Casas de cultivo,² y ello marcó un precedente. Se tomaron nuevas tierras en una «guerra contra el latifundio privado o público» (Mato, 2018), se ayudó al nacimiento de nuevas comunas alrededor y en verano del 2016 se toma también la empresa del Estado «Porcinos del Alba». Además, se amplía la base organizativa potenciando el Movimiento Comunero.

La cuarta fase, de 2017 a 2019, viene caracterizada por la ampliación y «aceleración» de la idea de comunizar el territorio y profundizar en la vía hacia la Ciudad Comunal. En esta etapa se disputa también el poder político-institucional para comunizarlo. En verano del 2017, Ángel Prado, líder comunero, es elegido como diputado a la Asamblea Nacional Constituyente con más del 80% de los votos del municipio Simón Planas (López, 2018) y en diciembre Prado gana la alcaldía, aunque no se le reconoce oficialmente. En mayo del 2018, la comunera Luisimar López es elegida diputada del Consejo Legislativo en el estado Lara.

En octubre de 2017 se toma «Torrellero», la antigua UCLA (Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado), una universidad experimental privada y en el verano de 2018 se adquiere los

2. Las «Casas de cultivo» son la primera empresa estatal que el Maizal ocupó por estar improductiva y la puso a producir. Sentó una nueva dirección en la batalla por comunizar los medios de producción.

terrenos para la unidad de producción Hugo Chávez Frías. En agosto de 2018 se toma la Aldea Bolivariana dependiente de la Universidad Bolivariana de Venezuela (UBV) para conformar el proyecto de una universidad comunal propia. Durante este tiempo se organiza un proyecto ambicioso de formación política para las personas comuneras; e, iniciando 2019, se toma una nueva finca del Estado para su reactivación productiva.

En lo ideológico, El Maizal se basa en el socialismo bolivariano; principalmente en el «chavismo y bolivarianismo», pero también en el «guevarismo, fidelismo... y las ideas marxistas» (Prado, 2018). Además, se remarca que «esta es una comuna feminista» (López; Bonilla; Bullones, 2018).

El modelo de gestión

El modelo de gestión de la comuna no se parece a ninguna de las experiencias socioeconómicas que han existido antes en Venezuela. Para analizarlo pondremos el acento tanto en los aspectos legales y formales, así como en la práctica concreta del día a día.

Las leyes del poder popular del 2010 y la carta fundacional de la comuna

Aunque la Comuna El Maizal constituyó su «Sala de batalla» en 2009 y el paquete de leyes orgánicas del Poder Popular se aprobaron en 2010, la Carta Fundacional (CF) de El Maizal se votó formalmente el 23 de octubre del 2013. La concreción de la CF se hace sobre el marco legal que establecen las leyes del 2010 y sobre las peculiaridades propias de la comuna El Maizal. Así, establece en su primer párrafo que «la comuna tiene como propósito fundamental la construcción del Autogobierno del Pueblo-Estado Comunal mediante la promoción, impulso y desarrollo de la participación protagónica y corresponsable de los ciudadanos y ciudadanas en la gestión de las políticas públicas, en la conformación y ejercicio del autogobierno por parte de las comunidades organizadas».

Establece así la participación como un elemento clave, al igual que lo hace la Ley Orgánica de las Comunas, estableciendo

la democracia participativa como un elemento fundamental del funcionamiento de la comuna. «La constitución, conformación, organización y funcionamiento de la comuna se inspira en la doctrina del Libertador Simón Bolívar, y se rige por los principios y valores socialistas de participación democrática y protagónica, interés colectivo» (art. 2, LOC, 2010). De esta manera, la Comuna El Maizal se rige «por los principios y valores socio-productivos comunitarios y sus formas de organización comunal, de cara al perfeccionamiento y evolución de los medios de participación ciudadana y ejercicio del Poder Popular» (art. 3, CF, 2013).

Sobre esa base, El Maizal «tiene por objeto integrar a las comunidades vecinas dentro del marco de la Participación Popular y Protagónica en la Gestión de Políticas Públicas y Autogobierno» y esta idea se aplica en la gestión de la producción buscando «reorientar los medios de producción social hacia el desarrollo y fortalecimiento de la economía comunal» ejercitando «la democracia directa». Pero esta idea de gestión y democracia directa la amplía también a «la administración de justicia y la resolución de conflictos en su ámbito, así como el desarrollo de actividades socioeconómicas, políticas, culturales, ecológicas, de seguridad y defensa de la soberanía con igualdad sustantiva entre sus integrantes» y remarcando que se basa «en una planificación participativa y protagónica» (art. 4, CF, 2013).

En su artículo 5, la CF establece los principios y valores sobre los que se sustenta, los cuales se asemejan bastante a los que aparecen en el artículo 2 de la Ley Orgánica de Comunas (LOC). Así, El Maizal se basa en «la autogestión, corresponsabilidad, cooperación, sustentabilidad, libertad, justicia social, solidaridad, equidad, transparencia, honestidad, igualdad, eficiencia y eficacia, contraloría social, rendición de cuentas, asociación abierta y voluntaria, gestión y participación democrática, formación y educación».

Pero además establece una serie de elementos relacionados directamente con su carácter agropecuario y su visión de trabajo sobre la tierra, estableciendo «respeto y fomento de las tradiciones y saberes populares, [...] la articulación de trabajo en redes socio-productivas, protección y conservación del medio ambiente,

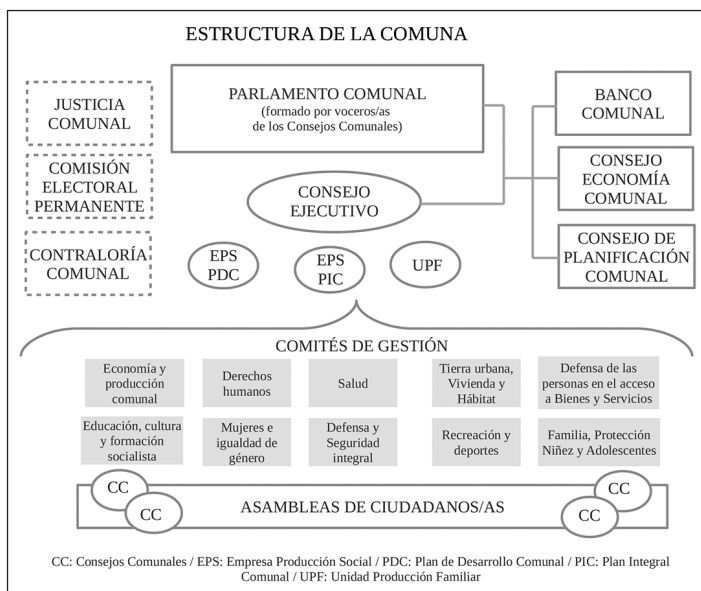
las formas más variadas de la economía campesina y fomentar la agroecología, promover la visión sistémica de la producción agrícola, el desarrollo rural sostenible y la soberanía alimentaria» (art. 5, CF, 2013).

Según la Ley Orgánica de los Consejos Comunales (LOCC) de 2009 la Asamblea Ciudadana «es la máxima instancia de deliberación y decisión para el ejercicio del poder comunitario, la participación y el protagonismo popular» (art. 20), algo que también se cumple en El Maizal. En su CF, de los artículos 10 al 16, se establecen los diferentes marcos de participación directa y representativa que deben existir en la gestión de la comuna, los cuales conforman su estructura formal y son parte vital del autogobierno comunal: entre ellos el consejo ejecutivo, los comités de gestión, el consejo de planificación, el consejo de economía comunal, el banco comunal y el consejo de contraloría social. Todos ellos deben funcionar bajo el mando del parlamento comunal, que es «la máxima instancia del autogobierno en la comuna», donde prima el «interés colectivo sobre el interés particular» (art. 21, LOC, 2010).

Todas las instancias representativas de los consejos comunales y comunas se eligen cada dos años en procesos electorales libres. El Maizal trata de resolver «los problemas y necesidades locales de acuerdo a la programación que debe ser contemplada en el Plan de Desarrollo Comunal concertado por el Consejo de Planificación Comunal», y para ello se toman en cuenta «las potencialidades de la zona» (art. 9, CF 2013). Por otra parte, El Maizal se basa en la Ley Orgánica del Sistema Económico Comunal para definir y construir una nueva lógica socioproductiva y socioeconómica para el desarrollo de un nuevo sistema económico comunal. Las organizaciones socio productivas son el sujeto formal de este sistema económico, entendidas como unidades de producción para «la satisfacción de la necesidades colectivas» mediante la producción, transformación, distribución, intercambio de bienes, servicios, saberes y conocimientos, y donde «el trabajo tiene significado propio, auténtico, sin ningún tipo de discriminación» (art. 9, LOSEC, 2010).

En este sistema económico comunal los trabajadores pasan a denominarse productores y tienen derecho a «recibir una justa

remuneración por el trabajo realizado», recibir apoyo económico en situaciones de emergencia y recibir permanentemente formación técnica-productiva y político-ideológica (art. 32, LOSEC, 2010). En este nuevo sistema comunal emergente «la gestión productiva» se ve «como un proceso para hacer efectiva la participación popular y la planificación participativa, que responda a las necesidades colectivas y contribuya al desarrollo de las potencialidades y capacidades de las comunidades» (art. 56, LOSEC, 2010).



La práctica de la gestión y la participación en el día a día

Las personas entrevistadas ven importantes las leyes que dan forma jurídica a las diferentes formas del Poder Popular, pero también hacen una crítica a su aspecto limitador. Por una parte, el marco jurídico-legal da facilidades para la estructuración y conformación de espacios comunales, pero por otra parte es demasiado exhaustivo a la hora de definir todos los aspectos (Prado, 2018; Jiménez, 2018). En ese sentido, El Maizal no se limita a lo que la ley establece formalmente, sino que siempre va más allá si es necesario (Esquea, 2018).

La estructura de participación en el Maizal «es la que establecen las leyes del Poder Popular, pero adaptada a su necesidades». Existen las cinco instancias generales vistas más arriba; pero, en la actual situación de guerra económica, en la práctica funcionan el parlamento comunal, el banco comunal, las coordinaciones y las unidades de producción (Sifontes, 2018). La periodicidad de las instancias participativas varía. El parlamento comunal «se reunía semanalmente» aunque a veces «puede ser cada quince días» (Colmenares, 2018) y está formado por dos personas de cada consejo comunal (vocera y suplente). Además, están los 22 consejos comunales, sus asambleas ciudadanas y sus diferentes comisiones. Todos «esos espacios están abiertos a la participación del pueblo» (Colmenares, 2018).

Las personas entrevistadas dan un carácter vital a la participación directa en la construcción y en el desarrollo de la comuna. Mientras que la Ley de Comunas reconoce el parlamento comunal como la máxima instancia de la comuna, en el Maizal «por encima del parlamento comunal está la asamblea ciudadana» (Prado, 2018). La asamblea popular pasa a ser así el principal marco al cual se supedita todo lo demás. Además, todo el mundo mayor de quince años puede tomar la palabra y votar. El clima que suele haber en las asambleas «es distendido, cordial y tranquilo, dependiendo también de los temas y momentos» (Rivera et al., 2018). Hay una cultura de participación amplia, «cualquier persona puede tomar la palabra y hacer sus aportaciones sin problema» (Suárez, 2018). En cada consejo comunal se hacen asambleas en las que se definen las necesidades más urgentes que tiene la comunidad, y después «el parlamento comunal ordena las prioridades y los recursos del excedente para gastar» (Colmenares, 2018). La participación abierta y la cercanía de los consejos comunales crean un espacio donde es fácil identificar las necesidades comunitarias.

En cuanto a los órganos representativos, estos funcionan también con carácter abierto donde cualquier persona «puede participar como oyente o para hacer sus propuestas o críticas» (Rivera et al., 2018). Además, se puede decir que estos órganos son más representativos que los del propio ayuntamiento. Mientras el ayuntamiento dispone de siete concejalías para representar

a 38.000 personas, El Maizal, que reúne a 9.000 familias, tiene un parlamento comunal con 44 parlamentarias y suplentes, más las vocerías del banco comunal; y hay que subrayar que todas las instancias comunales son de elección popular porque sus integrantes son elegidos y elegidas como voceras de los consejos comunales.

En lo que respecta a la participación de las mujeres, la actividad y activación de la comuna ha impulsado su participación en las diferentes esferas de la comunidad. Se puede decir que un «85% de la participación en la comuna» es desarrollada por las mujeres. De las 22 voceras del parlamento comunal, 18 son mujeres (Pineda, 2018). Las mujeres están en la base de muchos procesos participativos, también de corte movilizador «estando al frente y en primera línea de ocupaciones de tierras» (Prado, 2018). Sin embargo, también afirman que «no es lo mismo participar que ser protagonista», hay camaradería «pero se privilegia, hay un sistema de privilegios y a los hombres les cuesta desprenderse de ellos» (López, 2018).

En términos generales, la comuna practica la participación protagonista, como vía directa de articulación de un «nuevo modelo de autogobierno donde se toman en cuenta la producción, lo político, lo territorial, lo social, etc.» (Mato, 2018). La gestión participativa en la comuna constituye una forma de luchar contra «un modelo de capitalismo impuesto a nivel mundial», construyendo con esa participación «una nueva forma de relaciones de vida» (López, 2018).

Los liderazgos son ejercidos de forma natural en los diferentes marcos de participación y también en las dinámicas diarias, tanto por hombres como por mujeres. Se intenta que los liderazgos sean colectivos y se promueve, como hemos comentado, la participación de las mujeres. Junto a Ángel Prado, líder natural de la comuna, las personas del equipo de dirección y de coordinación se han convertido en liderazgos referenciales para sus comunidades. Además, se están poniendo en marcha planes de formación para ampliar los cuadros de dirección, potenciando así la dirección colectiva de la comuna (Colmenares, 2018).

El modelo de producción-reproducción

La comuna es un ensayo donde lo político y lo económico intentan ir de la mano para que la producción sea orientada por criterios de reproducción de la vida, desde un ejercicio de democracia directa.

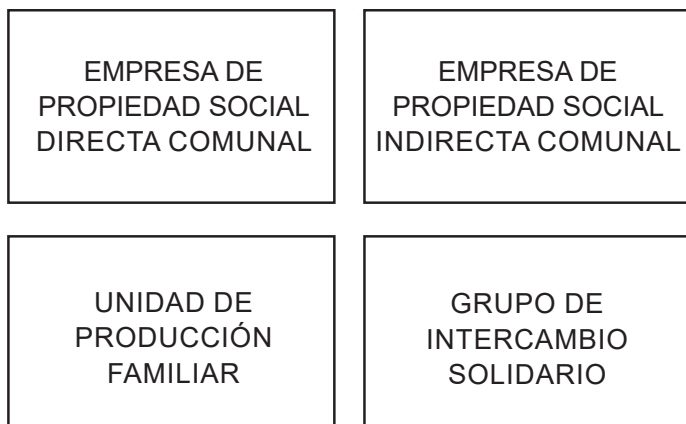
Lo productivo y las condiciones laborales

La producción agroalimentaria es una de las bases fuertes del Maizal. Según su forma de entender el proyecto comunal, «la comuna que no produce, no es comuna. La comuna que no tiene su unidad de producción está destinada al fracaso» (Suárez, 2018). Pero además de poner el acento en la producción, también lo ponen en «la forma colectiva de los medios de producción», por ello «en nuestra comuna tratan siempre de intentar hacerse con los medios de producción» (Suárez, 2018). Actualmente, El Maizal tiene las siguientes unidades de producción: la Sede Central Administrativa (2009), Mecanización y Siembra (2010), Ganadería (2011), Distribución de alimentos (2011), Distribución de Gas (2011), Casas de Cultivos (2014), Porcinos (2016), Torrellero (2017), Hugo Chávez Frías (2018), la Universidad Comunal y Productiva (2018) y una nueva unidad recién tomada (2019).³

En lo que se refiere a la propiedad, dentro del territorio del Maizal coexisten diferentes formas de propiedad. Por una parte, la propiedad comunal, formada por «aquellas unidades de producción propias de la comuna donde la tierra y los medios de producción son de propiedad colectiva» (Suárez, 2018). Pero además existe la propiedad familiar y también empresas de propiedad privada que tienen alguna forma de relación con la dinámica de la comuna (Colmenares, 2018).

3. Existen unidades de producción que no tienen una sola función productiva como la UP Torrellero, que cría ganado, produce queso y leche, cultiva vegetales o alberga la sede de una Escuela de Formación; o la UP Hugo Chávez Frías, que además de la siembra de maíz, tiene prevista la cría de ovejas, producción de leche, queso, etc.; o la Universidad Comunal y Productiva que desarrolla «producción cualitativa a largo plazo, produciendo productores» (Mendoza, 2018).

FORMAS DE ORGANIZACIÓN SOCIO PRODUCTIVA
(ART. 10, LOSEC, 2010)



El Maizal tiene una gran capacidad de producción y distribución. Los números de 2018 hablan por sí solos: se cosecharon y produjeron 5.985.000 kg de maíz, 500.000 kg de caraotas,⁴ 70.000 kg de vegetales, 25.000 kg de café, 9.125 kg de queso, 75.300 litros de leche y 36.000 kg de carne de res. Además, se distribuyó gas a 10.500 familias y a más de 50 instituciones. Según Ángel Prado (2018c), uno de los principales voceros de la comuna, El Maizal con su producción «podría garantizar el desayuno de un día para los 30 millones de venezolanos» con sus «6.000.000 de kilos de maíz, de proteína, de leguminosas, de café, etc.». Asegura que con «otras 365 comunas» como El Maizal se cubriría todo el desayuno del año»; y con las «3.000 comunas del Plan de la Patria nos podíamos hacer responsables de la alimentación de nuestro pueblo».

El Maizal ha demostrado que el proyecto comunal es capaz de rescatar y poner a funcionar empresas públicas o privadas que estaban siendo ociosas (Mato, 2018). Un ejemplo reciente ha sido la «toma de otra finca improductiva» perteneciente a la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) que «con al menos 90

4. La caraota es una alubia o frijol.

hectáreas de tierras muy fértiles, con instalaciones y un pequeño rebaño de ganado en completo abandono» ha sido recuperada para la producción en el inicio de este mismo año (Comunicado, 2019).

El Maizal dentro de sus unidades productivas cuenta, actualmente, con 116 productores y productoras que participan en el trabajo comunal directo y reciben su incentivo de la comuna. En cuanto a la remuneración, remarcen que «como mínimo» se basan en «el sueldo mínimo puesto por el Estado» (Colmenares, 2018), pero «que dependiendo del excedente, se intenta duplicarlo o triplicarlo». Las personas productoras «reciben el sueldo en función de sus responsabilidades» (Pineda, 2018) y pueden decidir cobrar en dinero o en comida.⁵ Si alguna persona productora o su familia está necesitada, «la comuna le ayuda en esa parte» (Molleja, 2018). En cuanto al tiempo de trabajo, existe una jornada laboral teórica y formal, pero viven en la comuna y para la comuna, y hacen el trabajo que haga falta: «llegamos a las ocho y estamos lo que haga falta» (Peña, 2018). Existe entre los productores y las productoras «una alta conciencia colectiva y una alta dedicación» y esa conciencia colectiva es «una gran palanca tractora para la comuna» (Colmenares, 2018).

En cuanto a la composición de la plantilla, de las 116 personas productoras, más del 70% son mujeres. Y, en lo que respecta a la distribución de tareas por género, no solo la participación de las mujeres en las tareas productivas y políticas es alta, sino que además muchas mujeres tienen responsabilidades político-técnicas reseñables. La dirección político o técnica de muchas de las Unidades de Producción está en manos de mujeres (Esquea, 2018). La única diputada regional que tiene la comuna es Luisimar, una comunera muy activa y miembro también del movimiento comunero de mujeres. De las tres responsables del banco comunal, dos son mujeres. No obstante, las responsabilidades cualitativas de vocería pública siguen recayendo sobre hombres. En lo que respecta a trabajos que requieren fuerza, así como a los trabajos de seguridad, son tareas desarrolladas mayoritariamente

5. En el actual contexto de guerra económica esta opción resulta una garantía de acceso a la alimentación.

por hombres. Tanto los trabajos de administración, economía y limpieza, asignados históricamente a las mujeres, están bastante más repartidos en las diferentes unidades de producción.

Por tanto, en la mayoría de las unidades de producción «son las mujeres las que están al frente», es decir en los puestos de dirección (Bonilla, 2018). No obstante, las mujeres tienen un «gran nivel de participación pero no de protagonismo, por la subordinación que existe todavía», por ello la lucha de las mujeres «es doble, contra el capitalismo y contra el patriarcado» (López, 2018). Debido al papel activo de las mujeres comuneras, existe dentro de la comuna una tendencia a empoderar a las mujeres, tanto a la hora de repartir responsabilidades como a la hora de organizar formaciones.

El ambiente en las unidades de producción es bueno, sano y existe camaradería. Se intenta hacer partícipes a todas las personas productoras de las decisiones que les atañen y existe un buen flujo de información. Junto a ello, existe también un plan de formación continuo tanto técnico como ideológico, para reforzar el conocimiento y la conciencia colectiva del proyecto y sus participantes (Suárez, 2018). Además de ello, existe «la articulación con productores» familiares y particulares que se vinculan con la comuna a través de las Unidades de Producción Familiar (UPF) (Suárez, 2018). Con estos productores y productoras familiares existe una buena relación, que va más allá del día a día, ya que se participa en asambleas y actividades concretas y específicas. Existe una red «de más de 100 productores que hace convenios con la comuna» sobre todo para el cultivo de maíz y café, pero también para caraotas y cambur (plátano) (Sifontes, 2018).⁶

La comuna El Maizal tiene como objetivo la producción agroecológica y en la medida de lo posible intentan cultivar de manera ecológica y sustentable. En las casas de cultivos, por ejemplo, casi el 95% de los abonos que se utilizan son ecológicos y además reproducen semilla local (Esquea, 2018). Por otro lado, el ganado pasta al aire libre y no consume productos químicos.

6. Existe actualmente relación directa con 45 productores y productoras de café, 110 de maíz y 200 de caraotas (Freitez et al., 2018).

Hay incluso productores familiares con alto grado de conciencia agroecológica, donde «todo lo que se cosecha es biológico» (Parra J., 2018). Pero se reconoce que existen límites para mantener una producción agro-ecológica total «en la agricultura extensiva» y a gran escala «ya que no hay condiciones para sembrar con otros insumos» (Prado, 2018b). En ese sentido, la comuna está limitada y atada a la semilla y los insumos de Agropatria, que paradójicamente vende una semilla de la multinacional Monsanto, lo cual supone una inevitable contradicción para la construcción de la soberanía alimentaria.

Por último, la comunidad de El Maizal está también implicada en la protección ecológica de su territorio y su entorno. Un claro ejemplo de ello es la defensa de una zona denominada «el Cerro de La Vieja», que actualmente es considerada «patrimonio ecológico, cultural e histórico» (Querales, 2018). En esta zona están impulsando un modelo productivo que respeta su biodiversidad.

Lo reproductivo y los cuidados

En el Maizal, además de la producción, lo reproductivo y los cuidados colectivos tienen un gran significado. Aparte del trabajo productivo y remunerado existe «una forma de trabajo voluntario en el que se implica la comunidad» (Colmenares, 2018). Cada cierto tiempo se realizan días de trabajo voluntario para avanzar colectivamente en la resolución de las necesidades o prioridades socio-productivas o socio-culturales. Todo ello contribuye, como afirman varias de las personas entrevistadas, a la creación de nuevas subjetividades. Es decir que la comuna no solo está transformando la producción y el entorno, sino a las personas que están participando. Para muchas la participación en la comuna ha supuesto un antes y un después. Para Luisimar López, la comuna es «donde dejamos de ser seres individuales para vernos como sujetos colectivos para la construcción de una sociedad más justa» (López, 2018).

Además, en los últimos años, y cada vez más, están poniendo en marcha diferentes prácticas comunitarias donde se facilitan espacios para los cuidados. Por ejemplo, en las unidades productivas,

existe un censo donde se recoge la información de los productores y productoras, y de sus familias, con la idea de detectar la necesidades sociales (formativas, sanitarias, etc.) que puedan existir (Sifontes, 2018). En las unidades productivas, además, se tienen entrevistas regulares más o menos informales para preguntar por su estado personal y sus necesidades familiares, con el fin de crear un clima de confianza y camaradería donde poder exponer las dudas, problemas o aportaciones. La comuna se hace cargo de las necesidades urgentes que puedan existir, si esa familia no puede hacerse cargo (Pineda, 2018).

Por otra parte, existe una dinámica para fortalecer los lazos comunitarios. Dentro de la sede de la comuna existe un amplio terreno, llamado el «Samán Comunero», para hacer diferentes actos y reuniones, y que también es utilizado para actividades de esparcimiento por parte de las y los integrantes de la comuna y sus familias (Peña, 2018). Una vez al mes, durante un sábado entero, se organiza una actividad para estrechar vínculos afectivos y personales entre las familias y entre los consejos comunales (Sifontes, 2018). Durante nuestra observación de campo pudimos asistir a la organización de un campeonato multideporte entre las unidades productivas, con la participación de productoras, productores y familiares. Según Molleja, esas actividades «ayudan a conocerse entre las personas y motivan mucho» (Molleja, 2018).

El ámbito de los cuidados reproductivos de la familia, sigue recayendo casi mayoritariamente sobre las mujeres; aunque se están dando procesos en los que los hombres han asumido tareas de cuidados familiares, impulsados por la conciencia revolucionaria de sus compañeras, «sumando al compañero al proyecto» (López, 2018). La existencia de la comuna también está valiendo para la redistribución de roles y la toma de conciencia. A futuro se proyecta un plan para «una guardería comunal», donde los cuidados familiares salgan del espacio privado y se lleven al proyecto comunal, colectivizando la responsabilidad y tareas de estos (López, 2018). Se está pensando en ponerla en marcha en principio «para los fines de semana, para que las madres no pierdan la posibilidad de formarse esos días» (Peña, 2018).

Compromiso con el entorno y articulación y cooperación con otras experiencias

La comuna El Maizal destina parte de los beneficios que obtiene en su producción para el desarrollo de la comunidad. En sus diez años de existencia ha construido «liceos, canchas deportivas, escuelas, ambulatorios», y desarrollado proyectos de «electrificación de zonas montañosas, mejoramiento y asfaltado de vías» (Colmenares, 2018). Ha construido «más de cuatrocientas viviendas» y ha ayudado con medicinas e intervenciones sanitarias a la comunidad (Pineda, 2018). La comuna se ha preocupado de mejorar infraestructuras en zonas montañosas (como Caballito y Palmarito) (Alejo, 2018), a las que no ha llegado la Alcaldía ni la Gobernación en décadas. Además, parte de su producción es directamente llevada al centro de distribución de la comuna donde «se ponen a disposición de la comunidades cercanas a un precio mucho más bajo de lo que se encuentra en el mercado» (Esquea, 2018). A su vez, «se hacen ferias con la comunidad a las que se lleva parte de la producción» (González, 2018). La comuna no solo distribuye a las comunidades que la conforman sino que aporta alimentos a muchas otras comunidades del municipio Simón Planas. El Maizal se presenta así, en la práctica, «como una herramienta fundamental para poder impulsar con mejor calidad el trabajo social» en beneficio de la comunidad (Pineda, 2018).

Tal es la capacidad de resolución de problemas de la comunidad, que la comuna ha ganado gran referencialidad ante la sociedad que le rodea «por su forma de atender al pueblo» (Silva, 2018). Mucha gente de su entorno acude a la sede de la comuna para solucionar sus necesidades, antes que ir a la sede municipal de la Alcaldía. La comunidad «busca la ayuda de la comuna» ya que «la comuna siempre ayuda» (Bullones, 2018). Otro ejemplo reseñable del impacto positivo en la comunidad es el proyecto de Universidad Comunal y Productiva⁷ que se puso en marcha en octubre de 2018. Este proyecto aspira a relacionar la formación de

7. El 5 de agosto se toma la antigua Aldea Bolivariana con idea de construir un proyecto de Universidad propia. En apenas dos meses se habló con el Ministerio de Educación, y con cinco Universidades venezolanas que avalaron el proyecto.

las y los estudiantes con las comunidades del entorno, ofreciendo dos días de teoría y tres días de práctica en los terrenos familiares, «uniendo el saber científico y técnico actual con el saber ancestral que existe en nuestras comunidades». Además, «las unidades de producción de El Maizal serán utilizadas para las prácticas». No serán las personas que van a la Universidad, «sino que es la Universidad la que se inserta en la comuna» (Mendoza, 2018).

Más allá de su territorio y su comunidad, El Maizal ha desarrollado una dinámica de relaciones con otras comunas del entorno desde sus inicios. Por ejemplo, desde hace años «ha participado y ayudado en varias tomas y rescates de tierras» a otras comunas (Freitez, 2018). Paralelamente, forjaron el Corredor Comunal Argimiro Gabaldón con comunas que existían dentro del mismo eje territorial con las que pusieron en marcha sistemas de producción complementarios, de trueque e intercambios, de apoyo en movilizaciones, defensa y comunicación.

No solo se ha relacionado con comunas que existían, sino que «ha ayudado mucho para el surgimiento de otras comunas alrededor» (Padua, 2018). Ha contribuido a «esparcir y ampliar el proyecto comunal más allá» (Bonilla, 2018). Estas relaciones e interacciones, además de darse de manera natural, también se plantean desde una perspectiva más política y estratégica. No hay que olvidar que, como afirmaba Chávez, la comuna se entiende como una célula viviente en la construcción de «un sistema nacional unificado» (Chávez, 2009a). La construcción del Estado Comunal se ve como un proceso de agregación de proyectos comunales a diferentes escalas, desde el Consejo Comunal, la Comuna, Ciudad Comunal, Federación Comunal, hasta la Confederación Comunal (art. 59 y 60, LOC, 2010) y por ello, el trabajo y el impulso de la agregación territorial comunal es vital.

SISTEMAS DE AGREGACIÓN COMUNAL (T. VI, LOC, 2010)



Desde esa perspectiva, el Maizal está jugando un papel dinamizador en la construcción de la Ciudad Comunal que tienen prevista poner en marcha con cinco comunas de su entorno: El Maizal, Lanceros de Ature, Sarare, Ezequiel Zamora y Armando Bonilla (Documento Base, 2018). Si bien desde sus inicios tenían en mente la idea de la Ciudad Comunal, los dos últimos años llevan trabajando más activamente con esa perspectiva. De hecho, varias de sus «prácticas actuales ya están siendo», por la vía de los hechos, generadoras y engendradoras de la Ciudad Comunal (Lamus, 2018).

Se podrían poner tres ejemplos significativos en esa línea, aunque existen más. Uno, en el ámbito de la producción y distribución: la empresa comunal de gas Camilo Cienfuegos pasó de distribuir a los 22 consejos de la comuna a más de 80 consejos comunales, lo que supone el abastecimiento de gas a la futura Ciudad Comunal (Peña, 2018). Dos, en el ámbito de la formación y los estudios: el proyecto de la Universidad Comunal y Productiva, que es pionero en toda Venezuela, aspira a formar a la juventud para la producción comunal de la región, y evitar que tengan que irse a estudiar fuera. Esta Universidad ofrece ya más de 13 carreras y tiene la perspectiva territorial de la Ciudad Comunal (Mendoza, 2018). Tres, en el ámbito del desarrollo productivo: El Maizal está impulsando activamente proyectos productivos más allá de su territorio, en colaboración con otras comunas para poner las bases del futuro «distrito motor de desarrollo agro-industrial» del que hablaba Chávez (Prado, 2018).

Otro ejemplo de agregación territorial, es el impulso de la futura Federación Comunal (Mato, 2018). Varias de las unidades de producción que impulsa y dinamiza⁸ se encuentran en Buria, en el eje territorial donde quieren impulsar «el Distrito motor de desarrollo como vía de articulación productiva de la región, abarcando a su vez varias Ciudades Comunales», con el objetivo de avanzar en la soberanía alimentaria (Mato, 2018). El Maizal impulsa así

8. El Maizal recibió demandas para apoyar tomas, tanto de Porcinos del Alba propuesto por los antiguos trabajadores, como por la comunidad en torno a Torrellero (Pineda, 2018).

la creación de otra ciudad comunal que se conformaría con otras cuatro comunas hermanas que también está auspiciando: Negro Miguel, Minas de Buria, Revolucionarios de Buria, El Cuartel de la Montaña y Río Turbio de Buria Patria Querida. Con estas dos ciudades comunales el movimiento comunero de Simón Planas avanzaría hacia la Federación Comunal (Documento Base, 2018).

Pero además de la articulación a escala territorial, en El Maizal se asume que también se debe articular el movimiento comunal de manera transversal en otros ámbitos. El proyecto comunal, tiene que basarse en «la comunalización del territorio, pero debe ir más allá del territorio y comunalizar la vida política y social» (Prado, 2018). Se habla de «una política comunal» que asuma en su interior la política de lo común o de la vida común. Desde esa mirada holística, lo comunal no solo debe verse en la comuna, sino en todos los procesos y sujetos sociales. Hay que «crear conciencia comunera más allá del territorio» (Rojas, 2018).

En esa línea, El Maizal viene desarrollando un trabajo transversal con las mujeres, la juventud y el campesinado, construyendo no solo la comuna, sino el Movimiento Comunero. Las mujeres han tenido gran presencia en la comuna desde los inicios, pero el movimiento comunero de mujeres se crea como tal «hace dos años como iniciativa de El Maizal». Es un movimiento «rebelde» formado «por 800 mujeres», que «le da mucha importancia a la formación» (Herrera et al, 2018). A su vez, en la actualidad se está articulando el movimiento comunero juvenil. «Existe un equipo de trabajo que está creando redes» entre diferentes dinámicas, proyectos, espacios y actividades donde se está haciendo un gran trabajo juvenil, como «el programa de radio juvenil que se va a poner en marcha» o el trabajo estudiantil que «se va a desarrollar en la nueva Universidad Comunera» (Parra, 2018).

A nivel macro, en la relación y construcción de redes con otros agentes a nivel nacional (e incluso internacional), El Maizal también está desarrollando un trabajo reseñable. A escala nacional mantiene diferentes tipos de relación y actividad articuladora. Tiene muy buena relación con comunas de los estados Lara y Portuguesa, y con la Red Nacional Comunera. Además, mantiene un vínculo muy estrecho con otras comunas para forjar alianzas,

intercambiar experiencias y fortalecer el aprendizaje mutuo. Por ejemplo, con la Comuna El Panal 2021 de Caracas, del colectivo Alexis Vive «para estudiar su experiencia con la moneda comunal propia que han desarrollado»; o con la ciudad comunal Simón Bolívar del Municipio Páez, estado de Apure, para estudiar «su experiencia en la construcción de la ciudad comunal» (Prado, 2018).

Pero, como decíamos antes, más allá de lo territorial, también participan en las alianzas articuladoras transversales con el movimiento campesino, el movimiento de trabajadores o los movimientos de mujeres. Destaca la relación con la Corriente Revolucionaria Bolívar y Zamora (CRBZ) y con la Plataforma Chavismo Bravío, así como su participación en la organización de encuentros para forjar alianzas tácticas y estratégicas. Por ejemplo, en agosto del 2018 se realizó un encuentro donde 74 comunas se dieron cita «para avanzar en un reimpulso del movimiento comunal nacional» (Declaración de El Maizal, 2018). El 4 de febrero de 2019 el Ejército Productivo Obrero llegó a El Maizal durante una semana, para reactivar maquinaria al servicio de la comuna (Riera, 2019), claro ejemplo de articulación entre trabajadores y campesinos.

A nivel internacional, El Maizal no solo está adquiriendo referencia (Freitez, 2018), sino que además también desarrolla una línea de relaciones para fortalecer la solidaridad internacionalista. Ejemplo de ello, son las visitas que reciben de militantes e investigadores de diferentes partes del mundo, o el trabajo que desarrolla con el MST y su escuela Florestan Fernandes, tanto enviando «anualmente militantes comuneros de El Maizal a Brasil, como en la construcción de una escuela de cuadros» en la unidad de producción de Torrellero, territorio comunero de El Maizal. Además también tienen «colaboración con la Escuela de Formación Internacional» (EFI), una de las ramas del MST en Venezuela (Suárez, 2018). Otro ejemplo de ello, son las relaciones y encuentros de solidaridad con El Maizal, como el desarrollado en febrero del 2018, donde se juntaron más de 600 personas de más de 50 organizaciones nacionales y con representación internacional (Prado, 2018). En dicho encuentro afirmaron que «el momento histórico nos exige juntarnos, organizarnos, para

ser capaces de reafirmar el horizonte radicalmente democrático, comunal y socialista de la revolución bolivariana» (Declaración de Simón Planas, 2018).

Modelo de relación con las instituciones públicas

Las instituciones públicas en Venezuela han impulsado la participación y el empoderamiento popular. Fue el mismo Chávez (2006, 2009) el que impulsó la creación de las comunas y el que hizo una autocrítica feroz volviendo a poner el acento y la prioridad en su construcción (Chávez, 2012). Pero los últimos años se observa una «situación adversa», un estancamiento e incluso cierto retroceso, «no solo en la experiencia de El Maizal sino en general en la manera de relación con las comunas y con lo comunal» (Iturriza, 2018). El poder popular no cuenta con el mismo apoyo y determinación que tuvo hace unos años, «no cuenta ya con el Estado como el aliado que alguna vez fue» (Plessmann, 2019). La construcción de la comuna, en su esencia, debería apuntar a la deconstrucción del estado burgués y a la construcción del estado comunal (Sifontes, 2018), y eso es algo que crea resistencias y conflictos. La comuna El Maizal se ve a sí misma como parte del «nuevo poder constituyente emergente que inevitablemente entra en conflicto con el poder constituido, las instituciones actuales burguesas» (Prado, 2018).

La experiencia de El Maizal es muy rica en ese sentido, ya que ha dejado patente, desde sus inicios y a lo largo de su recorrido histórico, que no hay avance comunal sin entrar en conflicto con el poder establecido. Una de sus características fundamentales es «su rebeldía». No siguen «órdenes de ninguna institución, de ningún Ministerio» y hacen lo que hacen «porque les parece que es lo correcto» (Lamus, 2018). Otras comunas, si les cierran la puerta desde las instituciones, esperan, pero en El Maizal no, «si le cierran la puerta la abren por otro lado y tiran adelante» (Esquea, 2018). La tensión en calma ha sido una constante. El Maizal ha tomado varias tierras y empresas estatales al ver que no funcionaban (Suárez, 2018). En El Maizal están empeñados en una campaña para proclamar su territorio como «libre de latifundio», lo cual ha generado conflictos

(Mato, 2018). Siguen en ese camino, como han demostrado con la toma en 2019, y anuncian nuevas tomas.

La comuna, debido todavía a su falta de recursos, tiene una gran dependencia del Estado en algunos aspectos. El Maizal depende de los insumos de Agropatria (abonos, fertilizantes, semillas...) y de sus silos, ya que no es capaz de almacenar toda la producción y necesita de los silos del Estado (Suárez, 2018). En 2013 se elaboró un proyecto de una planta de procesamiento de maíz, y el Gobierno prometió la construcción de esa planta como una manera de transferir recursos a la comuna, pero hasta la fecha actual eso no se ha llevado a cabo (Colmenares, 2018). En mayo del 2018, Prado, Pineda y Rojas fueron detenidos por la Guardia Nacional por comprar semilla *bachaqueada*⁹ de Agropatria, única manera de adquirir dicha semilla, ya que debido a la corrupción en ciertos sectores de la distribución de insumos, no se podía conseguir por los cauces legales.

En El Maizal, también se encuentra uno de los ejemplos más claros en el conflicto con el poder constituido, donde se visualizan claramente las resistencias al avance de la construcción de la comuna y el Estado comunal. Tras varios años de conflicto con la Alcaldía de Simón Planas, El Maizal decidió superar esa situación disputando el poder político-institucional para ponerlo al servicio de la comuna y presentó a su líder natural, Ángel Prado, como candidato en las elecciones de diciembre del 2017. Primero, no fue reconocido como candidato oficial del partido de gobierno PSUV; segundo, se le dificultó hasta el último momento la presentación de su candidatura con el PPT; tercero, arrasó con más del 57% de los votos y ni el PSUV, ni la Gobernación, ni el Consejo Nacional Electoral (CNE), ni el Gobierno central reconocieron su victoria.

Hay que reseñar, que en la propuesta comunera de Prado

9. El *bachaqueo* es la expresión que se ha popularizado en Venezuela para describir la práctica de reventa y contrabando de productos subsidiados por el Estado a precios especulativos, muy por encima de su valor real. En el caso mencionado, Agropatria es la empresa estatal responsable de la distribución de insumos agrícolas a precio regulado, pero funcionarios corruptos la «bachaquean» por fuera de la empresa y esa es la única forma de acceso a estos insumos que tienen la mayoría de campesinos en este momento.

se proponía liquidar la figura de concejales, es decir, empezar a desmontar por abajo la estructura de las instituciones burguesas. El conflicto con la Alcaldía no hizo más que profundizarse. Sin embargo, El Maizal sigue en su apuesta estratégica de poner las instituciones al servicio de la construcción de la Ciudad Comunal, y en las elecciones a las concejalías de diciembre de 2018, de las siete concejalías han conseguido cuatro, y otras dos no las consiguieron por unas decenas de votos.

El poder constituyente sigue disputando y construyendo el Estado comunal, desde abajo. En el Maizal tienen claro que «la única forma para avanzar en lo nuevo, es llegar a esas instancias para sugerir su propio proceso de destrucción interno», «no va haber Estado comunal si siguen existiendo las estructuras del Estado burgués» (Sifontes, 2018). En El Maizal se entienden estas resistencias y conflictos como «normales y necesarios» en la construcción del Estado comunal: «lo viejo tiene que ir muriendo progresivamente para que nazca lo nuevo» (Sifontes, 2018).

Dentro de las instituciones hay aliados estratégicos y enemigos acérrimos. Son conscientes de que la base de la construcción del Estado comunal está en el pueblo, en la comuna y en la conciencia comunera, pero que necesitan aliados dentro del Estado para ayudar en esa auto-implosión del Estado burgués. Además, hay que subrayar que la forma de entender las comunas desde las instituciones es algo que está en continua construcción y en disputa. Hoy en día hay propuestas para la Asamblea Constituyente que «quieren convertir la visión comunal en una mera división territorial como en la constitución colombiana, y por lo tanto, vaciarlas en su componente transformador de autogobierno popular» (Rojas, 2018).

Hay que aprovechar «esta situación adversa para hacernos fuertes, y desarrollar la experiencia, al margen de que el Gobierno apoye o no» (Iturriza, 2018). Si el objetivo de las comunas es desarrollar el autogobierno del pueblo (Mato, 2018; Prado, 2018), las comunas deben ir asumiendo espacios de poder y de control en diferentes ámbitos: producción, distribución, gestión, recursos económicos, seguridad y autodefensa, educación, salud, etc. «y hay que ir generando esas condiciones» (Mato, 2018;

Colmenares, 2018). En El Maizal han pasado del «Comuna o Nada» al «Comuna y más nada», subrayando la idea de que no van a dejar que haya otra vía. Frente «al reformismo y a la guerra económica, acelerar el proyecto comunal es la única salida» (Prado, 2018).

Consideraciones finales

El Maizal constituye hoy en día una de las experiencias comunales más reseñables y ricas de toda Venezuela, ya que en su desarrollo se generan, formulan y visibilizan muchas de las potencialidades, debilidades, riesgos y contradicciones de carácter estructural en la construcción de la comuna. Tanto en lo interno, como en lo externo, su recorrido y su práctica comunal son un ejemplo vivo. Como hemos visto, El Maizal tiene grandes fortalezas: en su capacidad productiva, en su capacidad de autoorganización y en la conciencia colectiva, en su capacidad dinamizadora para resolver las necesidades concretas y en su potencial articulador tanto territorial como movimientístico.

En relación al modelo de gestión, la construcción de la comuna resulta ser una experiencia experimental en el desarrollo de un nuevo modelo socio-político participativo más cercano y directo que el modelo de las actuales democracias. Las escalas de participación que se construyen desde las comunidades resultan ser mucho más cercanas, reales y efectivas que las alcaldías. En El Maizal existen diferentes marcos de participación directa y representativa en diferentes escalas cercanas que facilitan la participación de la gente. Se puede afirmar que en estos diez años de comuna se ha profundizado la democracia directa, la conciencia socio-política de amplias capas de la población y la participación en dinámicas comunitarias variadas.

En cuanto al modelo de producción, El Maizal aparece como un ejemplo productivo que demuestra que las comunas no solo pueden producir, sino que además pueden desarrollar modelos de producción mejores que los actuales. No solo en la capacidad cuantitativa de la producción, sino en la forma de producir, la relación con el entorno, las condiciones para las

productoras, y además, la producción y construcción de nuevas subjetividades comuneras en su camino hacia la transformación de la sociedad. En la unión de lo reproductivo y productivo se están poniendo en marcha nuevas prácticas comunitarias que ponen en el centro la persona, la vida y su cuidado; aunque todavía es un terreno en el que se puede profundizar mucho, pero se apunta en esa dirección.

En la relación con su entorno El Maizal tiene un impacto directo sobre la resolución de problemas personales y colectivos en la vida de la comunidad. Se convierte de facto, en muchos casos, en una autoridad político-productiva y moral que garantiza unas mínimas condiciones de vida digna. Además, El Maizal funciona como un dinamizador en la construcción del proyecto comunal de la región. La experiencia actual de «Ciudad Comunal» demuestra avances claros en la agregación comunal. De la misma manera, su capacidad de articulación en red, transversal y movimentística convierte a El Maizal en uno de los polos referenciales en la construcción de una posible alternativa comunera en Venezuela.

La relación con las instituciones públicas en los últimos años se desarrolla en un ambiente complejo en el que se mezclan el entendimiento relativo y los conflictos intermitentes. La actitud y práctica rebelde de El Maizal ha permitido profundizar en la construcción y articulación comunal, demostrando que sin conflicto no hay manera de avanzar en la construcción real de la comuna. Hoy en día, el proyecto productivo, social, político y cultural de El Maizal muestra una de las posibles alternativas para intentar enfrentar la actual situación de crisis múltiple y guerra económica que está sufriendo Venezuela. La generalización y profundización del proyecto comunal debería ser una prioridad en este momento histórico.

Bibliografía

Referencias documentales

AAVV (2018), «Declaración de El Maizal del 25 de agosto de 2018», *CLOC — Vía Campesina*, en <http://www.cloc-via->

- campesina.net/noticias/venezuela-declaracion-de-el-maizal [consultado el 19 de diciembre de 2018].
- CHÁVEZ, Hugo (2009a), «Las comunas y los cinco frentes para la construcción del socialismo», *Aló Presidente Teórico n.º 1*, en http://www.safonapp.gob.ve/?wpfb_dl=7 [consultado el día 22 de febrero de 2019], Minci, Caracas.
- (2009b), *Hugo Chávez en Aló Presidente el 29 de noviembre n.º 344*, en <https://www.youtube.com/watch?v=xSSpa-vXEpM> [consultado el día 22 de febrero de 2019].
- (2012), «Golpe de Timón», en <http://www.psuv.org.ve/wp-content/uploads/2015/10/Golpe-de-Timón.pdf> [consultado el día 22 de febrero de 2019], Minci, Caracas.
- Comuna El Maizal (2013), *Carta Fundacional (CF) de El Maizal*
- (2018), «Documento base para iniciar proceso de debate y generación de aportes en los Comandos Comunales», *Voces Urgentes*, en <https://vocesurgentes.wordpress.com/2018/02/23/continuamos-con-construccion-del-proyecto-del-comandante-chavez-impulsaremos-el-sistema-de-gobierno-popular-de-nuestra-futura-federacion-comunal/> [consultad el 15 de noviembre de 2018].
- (2019), «Comunicado Chavez vive la lucha sigue», en <https://twitter.com/ComunaElMaizal/status/1087329157019770880/photo/1> [consultado el 21 de enero del 2019].
- FRÉITEZ, María, et al. (2017), «Alternativas de vida y economía para comunalizar el poder», *Comunalizar el poder*.
- Movimiento Comunero de Simón Planas (2018), «Encuentro de Solidaridad con el Movimiento Comunero de Simón Planas», en <https://telegra.ph/Declaración-de-Simón-Planas-02-25> [consultado el 15 de noviembre de 2018].
- PLESSMANN, Antonio G. (2019), «Entrevista por Cira Pascual», *Aporrea*, en <https://www.aporrea.org/actualidad/n337196.html> [consultado el 21 de enero de 2019].
- PRADO, Ángel (2018a). Intervención grabada, *Seminario Poder Popular y política económica. Propuestas para una transformación socialista de la crisis/guerra económica*, en <https://soundcloud.com/user-66358347/contundentes-respuestas-de-angel-prado-a-las-preguntas-de-los-asistentes> [consultado el 22 de enero de 2019].

- (2018b), «Conferencia sobre Economía Comunal» (audio), Librería Colombeia, Caracas.
- República Bolivariana de Venezuela (2009), *LOCC, Ley Orgánica de los Consejos Comunales*.
- (2010a), *LOPP, Ley Orgánica del Poder Popular*.
- (2010b), *LOPPP, Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular*.
- (2010c), *LOCS, Ley Orgánica de Contraloría Social*.
- (2010d), *LOSEC, Ley Orgánica del Sistema Económico Comunal*.
- (2010e), *LOC, Ley Orgánica de las Comunas*.
- RIERA, Amarú (2019), «Febrero Rebelde: Batalla Productiva Obrera en El Maizal», *Ejercito Productivo Obrero*, en <https://ejercitoproductivoobrero.wordpress.com/2019/02/04/febrero-rebelde-batalla-productiva-obrera-en-el-maizal/> [consultado el 4 de febrero de 2019].
- RODRÍGUEZ, Thais (2019), «El maizal sigue rescatando espacios», *Resumen Latinoamericano*, <http://www.resumenlatinoamericano.org/2019/01/21/venezuela-el-maizal-sigue-rescatando-espacios/> [consultado el 22 de enero de 2019].

Entrevistas

- ALEJO, Santos (20-10-2018), entrevista personal grabada, El Maizal.
- BONILLA, Maria Ángeles (23-10-2018), entrevista personal grabada, El Maizal.
- BULLONES, Lisbeth (25-10-2018), entrevista personal grabada, El Maizal.
- COLMENARES, Nicolas (20-10-2018), entrevista personal grabada, El Maizal.
- ESQUEA, Gregorio (22-10-2018), entrevista personal grabada, El Maizal.
- FLORES, William (25-10-2018), entrevista personal grabada, El Maizal.
- FREITEZ, Bernardino «Chelino» (24-10-2018), entrevista personal grabada, El Maizal.
- GONZALEZ, Isabel (24-10-2018), entrevista personal grabada, El Maizal.

HERRERA, Nogalis; PERNALETE, Ana; PACHECO, Amada y LÓPEZ, Tular (23-10-2018), entrevista colectiva grabada, El Maizal.

ITURRIZA, Reinaldo (16-10-2018), entrevista personal grabada, Caracas.

JIMÉNEZ, Atenea (17-10-2018), entrevista personal grabada, Caracas.

LAMUS, Jenifer (25-10-2018), entrevista personal grabada, El Maizal.

LÓPEZ, Luisimar (24-10-2018), entrevista personal grabada, El Maizal.

MATO, Wildenis «Mesias» (24-10-2018), entrevista personal grabada, El Maizal.

MENDOZA, Juan Carlos (23-10-2018), entrevista personal grabada, El Maizal.

MOLLEJA, Pablo Miguel (24-10-2018), entrevista personal grabada, El Maizal.

PADUA, Belén (25-10-2018), entrevista personal grabada, El Maizal.

PARRA, Manuel (24-10-2018), entrevista personal grabada, El Maizal.

PARRA, José (24-10-2018), entrevista personal grabada, El Maizal.

PEÑA, Yomaira (23-10-2018), entrevista personal grabada, El Maizal.

PEREZ, Angelis (23-10-2018), entrevista personal grabada, El Maizal.

PINEDA, Johander (23-10-2018), entrevista personal grabada, El Maizal.

PRADO, Ángel (25-10-2018), entrevista personal grabada, El Maizal.

QUERALES, Mario (23-10-2018), entrevista personal grabada, El Maizal.

RIVERA, Doris; ESPERANZA, Martina y PACHECO, Yomaira (23-10-2018), entrevista colectiva grabada, El Maizal.

ROJAS, Gerardo (26-10-2018), entrevista personal grabada, Barquisimeto.

SUAREZ, Daniel (24-10-2018), entrevista personal grabada, El Maizal.

SIFONTES, José Luis (24-10-2018), entrevista personal grabada, El Maizal.

SILVA, Keiber (25-10-2018), entrevista personal grabada, El Maizal.

III. ARGENTINA: EMPRESAS RECUPERADAS Y ECONOMÍA POPULAR PARA HACER FRENTE A LA CRISIS

El estallido social del año 2001 constituyó un momento crítico del proceso de reconversión productiva que ya llevaba en Argentina más de una década, instalando un profundo cuestionamiento del neoliberalismo como patrón de acumulación y las consecuencias sociales que había traído aparejadas. Sin embargo, la crisis socio-política y económica que inaugura el llamado período post-convertibilidad no supuso necesariamente la superación del neoliberalismo, sino más bien una redefinición de las condiciones que lo hacen posible.

Las fábricas y empresas recuperadas y los piqueteros fueron la expresión más característica de las luchas sociales del 2001. Hijas de estas luchas son las dos experiencias que se relatan a continuación, estas resignifican las formas de trabajo autónomo, asambleario, solidario, que buscan la construcción de una vida digna. Las empresas recuperadas resignifican la relación capital-trabajo bajo nuevas formas de organización, solidaridad y producción. Los colectivos de base, a través de formas cooperativas de producción, resignifican la relación con el territorio, los constituyen en espacios de propiedad colectiva, y los interconectan con toda forma de reproducción de la vida.

Durante los últimos años, el contexto económico y político recesivo no ha sido fácil para estas experiencias, la reasignación de recursos hacia formas cooperativas de producción es escasa o se consigue en base a movilizaciones que terminan en mayor represión policial y judicial. Pero, a pesar del avance del neoliberalismo

y la derecha, en Argentina y en el resto de América Latina, estas experiencias dan cuenta de las tensiones y contradicciones, de las disputas con el Estado y con el mercado, y de la difícil pero deseosa generación de otra economía posible.

CTO. Trabajo comunitario agrario en Traslasierra

Juliana Hernández y Júlía Martí

Este capítulo está dedicado a la organización Comunidad, Trabajo y Organización (CTO), ubicada en dos municipios de Traslasierra (Córdoba, Argentina): Las Calles y Las Chacras. CTO es una organización creada en 2012 que combina la educación popular con la generación de varios proyectos productivos de trabajo comunitario. Es una de las organizaciones que forman parte de la Confederación de Trabajadores de la Economía Popular (CTEP), una organización sindical creada en 2011 para representar a los y las trabajadoras excluidas del mercado formal de trabajo (CTEP, 2019). CTO, hoy en día, agrupa a unas 50 personas y sus familias¹ y se dedica a la producción de piensos, la cría de pollos, gallinas ponedoras, conejos y cerdos; y al cultivo de verduras agroecológicas. De esta forma recuperan la tradición agraria de la zona, que el avance del turismo y el sector inmobiliario había desplazado, con la consecuente expulsión del campesinado y precarización de la población (Cerutti, 2017).

La metodología de investigación seguida en este artículo es la cualitativa, destacando sobre todo el trabajo de campo que se desarrolló en el mes de noviembre de 2018 en Traslasierra. Las técnicas de investigación utilizadas han sido las siguientes: entrevistas formales semi-estructuradas tanto individuales como grupales a 14 miembros de la organización, observación participante en los diferentes centros de trabajo (fábrica de pienso, huerta comunitaria y mercado) y espacios de toma de decisiones (reunión del grupo de trabajo de las huertas), y diario de campo etnográfico en el que destacan los testimonios recogidos en entrevistas informales. Debido a las interferencias que podía generar la

1. «Unas 25 personas en Las Calles y unas 22-23 en Las Chacras» (Gastón Puzio, 2018).

grabación de las entrevistas, y a solicitud de las propias personas entrevistadas, la mayoría se han hecho sin grabación, tomando notas de los testimonios.

Por otra parte, es importante mencionar que, si bien comparten principios comunes y formas de funcionamiento en los dos municipios donde CTO está presente (Las Chacras y Las Calles), el desarrollo en cada territorio es diferente y han seguido diversas estrategias según sus miembros y el contexto. Nuestro trabajo de campo se ha centrado mayoritariamente en Las Calles, por ello en algunos casos nos referimos exclusivamente al Grupo de Trabajo Comunitario que allí se desarrolla.

De la educación popular a la creación de proyectos productivos

CTO se creó en 2012, gracias al impulso de siete militantes que llegaron a Traslasierra desde la ciudad de Córdoba, donde habían participado en varias organizaciones de base y procesos de educación popular. Una de las primeras actividades impulsadas al llegar a Las Calles fue el Espacio de Educación de Adultos, conocido como «La Escuelita»; allí participaron principalmente mujeres adultas y mayores, que acabaron siendo la base del desarrollo posterior de la organización, y a quienes hoy las llaman de forma cariñosa «las viejas» o «las fundadoras».

En palabras de Fabricio Puzio (2018),² «la base de lo que somos hoy son los primeros 3 o 4 años que fue el laburo con las viejas. Nosotros recorrimos, caminamos todo el pueblo, primero solos y después acompañados por las viejas, haciendo un relevamiento de cuáles eran las necesidades del pueblo, hicimos encuestas».³ De estas encuestas salió la problemática del analfabetismo y la necesidad de crear «un espacio libre y gratuito de alfabetización y aprendizaje continuo» (CTO, 2018). Como explican en un libro

2. Fabricio es, junto a Rocío Berazategui y Gastón Puzio, uno de los que iniciaron el proceso de organización en CTO.

3. Utilizaron un modelo de encuestas desarrollado por la Liga Agraria de Misiones Argentina durante la década de los setenta, vinculadas con las perspectivas de enseñanza impulsadas por Paolo Freire.

autoeditado: en la escuelita «compartimos pensamientos, trabajos, mates, cenas, conversaciones y deseos», con el objetivo de «pensar partiendo de nuestra realidad». De esta forma, afirman, «todos aprendemos algo, todos enseñamos algo» (CTO, 2014).

Fue en «La Escuelita» donde comienza a compartirse la problemática de la falta de trabajo, el trabajo informal y, fundamentalmente, la falta de opciones. «Como que no había opciones laborales que te permitieran pensar distinto, más allá de la situación de explotación que vos tenías con tu patrón particular» (F. Puzio, 2018). Debido a que, como consecuencia del avance del negocio inmobiliario impulsado por el turismo, «la gente dejó de trabajar la agricultura y la ganadería, se cerraron los campos comunes, tuvieron que vender los animales. Las mujeres empezaron a trabajar como trabajadoras domésticas en los hoteles y casas de veraneo, y los hombres como peones de la construcción» (Berazategui, 2018).

Ante esta situación, se planteó la necesidad de buscar alternativas pensadas ya no para las «viejas», sino como una posibilidad de integrar a sus familias y vecinos. En esta línea, uno de los objetivos de CTO es recuperar la memoria colectiva para revitalizarla. Volver a «enamorarnos de la tierra», volver al arraigo, recuperar formas de trabajar la tierra y los animales, «saberes de nuestros abuelos» (CTO, 2014),⁴ al mismo tiempo que se buscan otras formas de innovación (Berazategui, 2018). Por ello, además del espacio de aprendizaje también empezaron a organizar *mingas* de trabajo, es decir el apoyo mutuo entre las diferentes personas que componían la organización para mejorar sus huertas y gallineros.

A partir del impulso de la Escuelita y las mingas, empezaron a promover diferentes proyectos productivos, que son la base actual de la organización. En Las Calles, disponen de un galpón —es decir un taller, almacén— comunitario y sus herramientas, y una camioneta. Y los proyectos productivos en funcionamiento son «la producción de alimento balanceado para pollos y gallinas, la

4. En línea con la recuperación de estos saberes, en el año 2015 se editó el libro *Memorias del Valle de Traslasierra* entre integrantes de la CTO, la radio El Grito de Nono y vecinos del Valle.

incubación de pollitas ponedoras negras INTA,⁵ la producción de verduras en huertas comunitarias y familiares, la producción de fertilizantes naturales como *bocashi* y preparados naturales como caldo ceniza» (CTO, 2018). Las inversiones en estos proyectos se han realizado con subvenciones públicas, fondos propios del grupo y con un crédito destinado a la compra de la camioneta (CTO, 2018).

Por otra parte, un punto de inflexión para la organización fue el año 2017, cuando, «en el marco de las luchas conjuntas con la CTEP (Confederación de Trabajadores de la Economía Popular) se logra la aprobación en el Congreso de la Nación de la Ley de Emergencia Económica, que estipula, entre otras cosas, la creación del salario social complementario» (CTO, 2018). Este salario se gestiona a través de las organizaciones integrantes de la CTEP, como reconocimiento del trabajo comunitario y productivo que realizan sus militantes. Este recurso permitió la consolidación y expansión de CTO y los proyectos productivos iniciados; ya que garantiza un ingreso mensual a las militantes que ya formaban parte de la organización, y permitió incorporar a más personas.

Por otra parte, debido al crecimiento de la organización, el Grupo de Trabajo Comunitario de Las Calles se vio en la necesidad de redefinir colectivamente los principios organizativos, los presentamos de forma resumida:

1. Comunidad, elegimos el camino de la unión. Nadie se salva solo o sola. En comunidad vivimos nuestras alegrías y tristezas; festejamos y enfrentamos nuestras frustraciones.
2. Trabajo, nuestro camino es la dignidad. Creamos nuestros propios trabajos donde cada uno aporta desde sus posibilidades. Sin patrones que manden ni se queden con la riqueza que generamos.
3. Organización, nuestro camino es la lucha. Creamos organización para realizar nuestros sueños y proyectos, para

5. Se trata de una raza creada por el INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria de Argentina).

defender nuestros derechos. Apostamos a unirnos con otros trabajadores y trabajadoras. Nuestra organización es trinchera para protegernos, para avanzar, para transformar y transformarnos (CTO, 2018).

El modelo de gestión

A la hora de analizar el modelo de gestión de CTO, vamos a evaluar dos grandes áreas, en la línea de lo planteado en el marco teórico: en primer lugar, el plano formal; y en segundo lugar, el modelo de gestión en la práctica, y en especial las diferentes tensiones que aparecen y las formas de resolverlas.

Proceso de consolidación y formalización de CTO

Hasta el momento, CTO ha podido trabajar sin tener un reconocimiento legal, aunque están tramitando la personería jurídica. Además, por su desarrollo progresivo, las formas de organizarse y tomar las decisiones han ido evolucionando, adaptándose a cada etapa. Como afirma Gastón Puzio (2018), «nuestro nivel de formalidad es de una gran informalidad, en distintos momentos nos hemos constituido con figuras muy endebles». Siempre «ha habido una intención de tener algún tipo de estructura legal, pero también fue una cuestión de comodidad, ya que no ha sido una necesidad tan urgente». «Pero ahora con el desarrollo y crecimiento de la organización, la cantidad de plata que estamos moviendo, la cantidad de máquinas que tenemos y la compra de la camioneta y demás [...] si ya dijimos «se nos está yendo de las manos» para seguir en este grado de informalidad». De manera que han comenzado los trámites para formalizar la asociación civil.

Más allá de las estructuras formales, la organización interna también ha ido evolucionando. En sus palabras, alcanzar la organización actual no ha sido fácil e incluso esta también puede cambiar. El modelo de gestión se ha ido adaptando a las necesidades de sus miembros y a las nuevas demandas y aspiraciones que iban surgiendo; es por ello que se han dotado de una estructura dinámica, que permite la constante revisión de las prácticas in-

dividuales y colectivas y la discusión y efectividad en la gestión de los proyectos.

Hoy en día hay una Asamblea anual de toda la organización; y además en cada territorio hay una asamblea quincenal, que además de ser el órgano donde se toman las decisiones importantes, es un espacio de formación y debate político. Particularmente, en Las Calles, se ha creado una mesa coordinadora, que está compuesta por una persona delegada y una persona coordinadora/militante de cada uno de los proyectos productivos, donde garantizan la presencia paritaria de mujeres. La mesa coordinadora es la encargada de tomar decisiones en caso de que haya alguna urgencia entre reunión y reunión, y de velar para que se respeten los acuerdos y tareas.

En todo caso, como nos cuentan las mujeres del grupo de huertas, las decisiones importantes siempre «suben y bajan» entre los grupos productivos, la coordinadora y la asamblea así que antes de tomar alguna decisión se debate en los diferentes espacios. Además, decisiones más duras, como echar a alguien o situaciones más conflictivas, solo se pueden tomar en las reuniones plenarias. Por tanto, las asambleas tienen la última palabra, donde además privilegian el consenso antes que las votaciones, ya que no acostumbran a votar. En las asambleas «el silencio es el que funciona como votación, no es una pregunta rapidita: se plantea el debate, se hace una ronda de valoración y se esperan unos 4-5 minutos en silencio, sin decir nada, esperando si surge algún argumento en contra» (G. Puzio, 2018).

Por otra parte, se mantienen algunas estructuras que vienen de los principios de CTO, como el grupo que impulsó la organización, llamados «militantes», o el grupo de mujeres «fundadoras» o «viejas», que sigue teniendo un papel central (G. Puzio, 2018). Los y las militantes se reúnen mensual o bimensualmente para definir el «laburo político con los territorios y propuestas más amplias que después los territorios tienen que acabar de decidir si son las que van o si son otras. [...] En estos espacios vamos re-evaluando cierto nivel de responsabilidades de lo que sería la promoción del trabajo de base y el funcionamiento y no tanto de lo técnico y lo específico». Además, se reparten las responsabilidades

de seguimiento de los proyectos donde cada militante trabaja (G. Puzio, 2018). En cuanto al grupo de las «fundadoras» o «las viejas», ellas siguen participando en la línea productiva de las gallinas ponedoras y los huevos y, aunque no participan tan activamente en las asambleas, su papel en la vida interna de la organización es fundamental. Por ejemplo, Gastón y María Moyano (2018) (una de las fundadoras) relataban que sin el visto bueno de «las viejas», la camioneta no se compraba.

Finalmente, el proceso de formalización interna en Las Cables también se refleja en los acuerdos aprobados por el Grupo de Trabajo Comunitario, que rigen el funcionamiento interno (CTO, 2018):

1. Todas las decisiones tanto de trabajo, como de [...] luchas, marchas y toda cuestión de relevancia para el grupo, se toman en las reuniones plenarias [...]
2. Cualquier «cargo» o rol de responsabilidad en el grupo está para hacer cumplir lo acordado en las reuniones. Ninguna persona es patrón o jefe con posibilidad de mandar más allá de los acuerdos grupales
3. Cada grupo de trabajo puede tomar sus propias decisiones en lo que concierne a lo técnico y productivo de su proyecto [...]
4. El grupo acuerda como método de funcionamiento que cada persona debe: cumplir 8 jornales de 4hs cada uno⁶, participar de las reuniones, hacer un aporte de 400 a 600 pesos para el grupo [...]
5. Ser solidarios con compañeros o compañeras que por alguna razón dejen de cobrar el Salario Social Complementario, aumentando el aporte para poder pagarles hasta que se resuelva su situación [...]
6. Avisar con tiempo si se va a faltar a un jornal [...]
7. Las faltas justificadas son un derecho [...]
8. Las vacaciones pagas son un derecho [...]
9. En los feriados no es obligatorio cumplir jornales

6. Más adelante reflejamos cómo alcanzaron este acuerdo.

10. Las actividades extraordinarias, en caso que se considere necesario por la asamblea, pueden ser considerados como parte de los jornales

¿Cómo se viven y se resuelven los desafíos internos de la organización?

Como hemos descrito, CTO se crea hace unos seis años, en los que ha ido creciendo en un proceso en el que sus estructuras y formas de funcionamiento se han ido adaptando al paso del tiempo y la realidad del contexto. Además, se trata de una organización en la que conviven las personas llamadas «militantes», con experiencia previa en organizaciones sociales y una apuesta política clara, con otras integrantes sin un bagaje político previo. Tanto el rápido crecimiento a raíz de los salarios complementarios, como la composición interna generan una serie de desafíos para la organización. A continuación abordamos cómo se viven estos retos y las estrategias para hacerles frente.

En palabras de Gastón Puzio (2018), «las experiencias organizativas más cercanas quizás habían sido en la escuela, los fortines gauchos,⁷ actividades en el club, etc., además, siempre que a alguien le pasa algo se organizan actividades para juntar plata [...], estos son los sustratos de experiencias organizativas que aprovechamos, pero son aisladas». Este bagaje en la organización del ocio y el apoyo mutuo se aprecia en la importancia que le dan a los espacios destinados a generar comunidad. Y en la idea, bastante generalizada, de CTO como algo más que un trabajo o una organización. Paola Mercado (2018), por ejemplo, afirmó «la CTO es como una familia, no lo veo como un trabajo». Y María Moyano (2018) contaba que, a pesar de la desconfianza inicial, gracias a su persistencia y al clima generado en la Escuelita, le cambiaron la vida, la sacaron de casa en un momento muy difícil para ella; en sus palabras, antes de integrar la Escuelita «no conocía nada, no había salido».

7. El Fortín Gaucho es una forma organizativa que se desarrolla en toda la Argentina y tiene como característica organizar actividades vinculadas a la vida del «gaucho»; por ejemplo: actividades con caballos, desfiles en fechas patrias, danzas folclóricas y encuentros recreativos con comidas colectivas son ejemplos de estas actividades.

Esta concepción de la organización es especialmente fuerte en las personas que formaban parte de CTO antes de que llegaran los salarios complementarios, que son vistos como algo positivo, pero que ha cambiado la forma de trabajar y la cultura interna. En ese sentido, algunas de las mujeres que llevan más tiempo dicen: «echamos de menos el trabajo colectivo, las mingas, cuando nos juntábamos para trabajar todos en el galpón, o en casa de alguien y luego había comida [...] ahora la gente viene por el salario, cuando se acabe: ¡a ver quién se queda!» (Paola Mercado, 2018), o «me gustaría volver al trabajo comunitario, sin jornales» (Mónica Pérez, 2018).

Por otra parte, en cuanto al trabajo en los proyectos productivos, se ve más difícil cambiar una cultura muy marcada por lo que Rocío Berazategui (2018) define como la «lógica del patrón de estancia», es decir, una cultura muy conservadora, que asume que por ser «patrón» se va a saber gobernar mejor. «La estructura a la que estamos acostumbradas es que alguien nos diga que hay que hacer». A menudo, las personas que llevan menos tiempo en la organización plantean la exigencia de «acá quién es el que manda, acá quién es el que decide» (G. Puzio, 2018).

Esta tendencia a delegar responsabilidades, que en un inicio se dejaban en manos de los y las impulsoras de CTO, ha empezado a cambiar con la creación de la «mesa de coordinación», formada por militantes pero también por personas delegadas de cada grupo de producción. Esta mesa ha permitido repartir responsabilidades, pero también ha generado la necesidad de contrarrestar las críticas y dar valor a las tareas de responsabilidad. Paola Mercado (2018), por ejemplo, plantea lo duro que se hace ir detrás de la gente, estar pendiente de quién cumple y quién no. Por ello se ha planteado la necesidad de cuidar a los compañeros y compañeras que asumen responsabilidades importantes, como «manejar un montón de plata» o «manejar contactos». Se sostiene la necesidad de ser exigente, pero al mismo tiempo cuidar a las y los compañeros que asumen responsabilidades (G. Puzio, 2018).

También se van rompiendo las diferencias entre militantes y el resto de integrantes, lo que se demuestra por la apropiación de los conocimientos y objetivos políticos de la organización por parte de

las personas que llevan más tiempo; así como en la apropiación de los saberes en torno a lo productivo. Así, Paola Mercado (2018), por ejemplo, nos contaba la complejidad del proceso de cría de gallinas ponedoras, que habían podido aprender en las capacitaciones. Y Karina Mercado (2018) señalaba lo importante que fue para ella poder explicar el proceso de la incubadora a los compañeros de otras organizaciones en un encuentro, compartiendo sus saberes y la experiencia acumulada en ese proyecto. Para CTO es muy importante que sean los propios compañeros y compañeras las que se formen y puedan formar a otros, demostrando una decisión política de democratizar el saber.

El modelo de producción-reproducción

El siguiente apartado se ocupa de evaluar cómo se están gestionando las relaciones de producción y reproducción en la organización, así como en la búsqueda de la sostenibilidad en sus diferentes dimensiones. Además, por las características de la propia CTO, nos centraremos especialmente en cómo, a través del concepto de comunidad, han conseguido cuestionar la división entre lo productivo y lo reproductivo, poniendo énfasis en la integralidad del proyecto.

Llevando a la práctica el trabajo comunitario

Como hemos descrito, el grado de formalidad de CTO aún es muy bajo, especialmente teniendo en cuenta que se trata de una organización de trabajo comunitario que, por tanto, dista bastante en sus formas de funcionamiento de lo que podría ser una cooperativa o una empresa recuperada. En este caso no hay «asalariados» o «socios cooperativistas» y las formas de trabajar y de remunerar este trabajo son diversas, según el contexto, la persona o la línea productiva de la que forma parte.

En un inicio, el trabajo tenía un carácter fundamentalmente militante y comunitario, no había una retribución fija y se entendía que el trabajo en común iba a repercutir indirectamente a todas las personas de la organización, ya fuera en las *mingas* rotatorias en las fincas familiares, o en la construcción de los espacios de

trabajo comunitario, como el galpón o las huertas comunitarias. Además, debido a que la organización sigue en proceso de consolidación, se entiende que los excedentes del trabajo colectivo se tienen que destinar a la reinversión para la mejora de las infraestructuras, herramientas y maquinarias, así como para los viajes y capacitaciones. Por lo tanto, de momento las líneas productivas de CTO no tienen capacidad de generar salarios sostenibles para sus integrantes.

Sin embargo, como decíamos, a raíz de la Ley de Emergencia Económica y la creación del salario social complementario, CTO (a través de la CTEP) ha podido gestionar unos recursos que han permitido garantizar un ingreso fijo a todas las personas de la organización que lo necesitan. Lo que ha generado la necesidad de establecer un mínimo grado de formalidad, para organizar una nueva forma de trabajo que ya no se basa exclusivamente en el carácter militante o comunitario, sino que ahora dispone de una mínima retribución. La posibilidad de cobrar un salario impulsó un proceso de debate sobre qué se entendía por trabajo digno y cuáles deberían ser las condiciones que garantizaran esta dignidad. En base a las preguntas «¿cuánta plata necesitamos para vivir?», «¿cuánto estaría bueno laburar?» (G. Puzio, 2018), se acabaron estableciendo una serie de condiciones y compromisos para las personas que cobran el salario complementario.

Entre otras cosas se fijó el tiempo de trabajo en 8 jornales de 4 horas al mes, un horario que se entendía justo, en relación a la retribución fijada por el salario complementario, y al contexto socioeconómico de la zona. Además de plantear la posibilidad de cambiar los horarios en caso de que sea necesario, recuperando los jornales en el plazo de un mes, y el reconocimiento de las vacaciones pagadas, así como de las bajas por enfermedad, embarazo o por responsabilidades de cuidado. También se busca garantizar el salario a los miembros que por algún motivo tengan algún problema en el pago por parte de la administración (CTO, 2018).

Por otra parte, es importante mencionar que sigue habiendo otros mecanismos de retribución del trabajo, como son las formas de intercambio no monetarizadas. Es el caso, por ejemplo, del funcionamiento de la producción de piensos y huevos; que

permite el intercambio de pienso por huevos, evitando a las familias tener que comprar el alimento, al mismo tiempo que hace sostenibles unos gallineros familiares que sirven tanto para la producción de huevos destinados a las ventas comunes, como para el consumo propio.

Por último, como observamos en el grupo de trabajo de huertas, hay un esfuerzo claro para favorecer la participación, el compromiso colectivo y el trabajo en equipo; así como para generar autonomía y capacidad de autogestión de los tiempos y las formas de trabajo. Se busca resolver las tensiones y generar un buen clima de trabajo, dejando que cada persona trabaje en la línea productiva en la que encaje mejor. Además, conversando con algunas integrantes del grupo de producción de piensos, también constatamos que existe una apropiación del trabajo, tanto por la participación en las decisiones, como por los esfuerzos por mejorar los procesos de producción.

Estrategias para conseguir la sostenibilidad del proyecto

En primer lugar, en relación a la sostenibilidad económica del proyecto, esta es muy dependiente de la coyuntura económica argentina, marcada por una gran inestabilidad. Así vemos como la producción de piensos, por ejemplo, tuvo que paralizarse unos días por la volatilidad de los precios generada por la subida del tipo de cambio, al mismo tiempo que los cambios en los precios hacen que sea difícil sacar la rentabilidad necesaria (F. Puzio, 2018). Para hacer frente a este contexto adverso están diversificando la producción, y han empezado a hacer alimento para rumiantes y cerdos, y así llegar a productores más grandes, con ventas más constantes y a otra escala. Con el objetivo de «lograr que la fábrica de alimento balanceado vuelva a ser la unidad productiva que genere excedentes, que puedan financiar otras unidades productivas que están arrancando»; para poder «aumentar la escala en la producción de verduras», que de momento ya sea por el clima, el desconocimiento, o la falta de infraestructuras, está fallando (G. Puzio, 2018).

En segundo lugar, en cuanto a la sostenibilidad ecológica, esta se hace patente en la forma de producir y consumir, como dice Paola Mercado (en Cerutti, 2017): «el huevo es el que nosotros

sacamos de nuestra casa; y la verdura, nada que ver con la que te venden en los negocios». Además, una de las apuestas fuertes es seguir impulsando la agroecología como forma de trabajar en las huertas, para ello están empezando a producir biofertilizantes y bioinsumos. Pero se trata de «un proceso bastante lento y complicado porque la gente no es muy permeable a hacer las cosas distintas a como están acostumbradas a hacerlo» (G. Puzio, 2018). Por otra parte, la soja y el maíz para los piensos provienen de la agricultura convencional; ya que, en las condiciones actuales, no tendría sentido traer maíz o soja ecológicos, ya que esto dispararía los precios. Cuando el objetivo de la fábrica de piensos es facilitar el «acceso a un alimento de calidad a un precio menor que el del mercado, multiplicando las posibilidades de producción de animales de granja [...] y revalorizando la identidad productiva del pueblo» (Cerutti, 2017).

Y en tercer lugar, en cuanto a la sostenibilidad de la organización y de las personas que la forman, podemos ver como hay un compromiso claro, marcado por la influencia de la educación popular, por cuidar la organización, y porque las prioridades del proyecto no estén marcadas exclusivamente por lo productivo. En palabras de Rocío Berazategui (2018) hay otras iniciativas «que van mucho más allá del salario complementario, mucho más allá», como son las «rondas de mujeres». Además, aunque la situación actual no permita garantizar los ingresos suficientes y obligue a las integrantes de CTO a buscarse otros ingresos fuera, hay un compromiso en ayudarse mutuamente. «Tenemos muy en claro que si alguien tiene un problema personal hay que bancarlo» (G. Puzio, 2018). Además, debido al carácter comunitario del proyecto, se fomenta el apoyo mutuo y se intenta que el proyecto sea una herramienta más para conseguir la sostenibilidad de la vida, no solo a través de la generación de ingresos, sino también a través de la cooperación y los recursos compartidos.

La apuesta por lo comunitario como una forma de romper con los roles patriarcales y buscar la integralidad

Podemos decir que el carácter comunitario de CTO facilita que se discutan o tensionen los roles patriarcales así como la tradicional

división entre lo productivo y lo reproductivo, lo público y lo privado, lo afectivo y lo racional. En palabras de Cerutti (2017), «en la CTO son especialmente las mujeres las que le ponen el cuerpo a la organización y las que fortalecen los vínculos comunitarios. Ellas, las que a partir del trabajo organizado, lograron salir de sus casas a encontrarse con otras, a seguir aprendiendo, a luchar por una vida digna». En este sentido, hay que destacar el liderazgo que ejercen el grupo de «viejas», quienes «juegan un rol fundamental en el cotidiano invisible de la militancia del pueblo» (G. Puzio, 2018). Además Rocío Berazategui (2018) destaca su compromiso, poniendo el ejemplo de Paola, que siempre que es necesario resolver algo urgente dice: «no te hagas drama, yo lo resuelvo».

Estos liderazgos y el trabajo realizado en CTO, han generado un cambio en las vidas de algunas mujeres que la integran. Paola Mercado (en Cerutti, 2017), por ejemplo, afirma «antes era ama de casa, ahora no estoy nunca. Voy a la huerta, vengo de acá para allá. Hubo un cambio de vida». En el último año, además, se han creado «las rondas de mujeres», «con un nivel de participación de las compañeras impresionante» (Berazategui, 2018); se trata de un espacio para formarse y debatir sobre temas relacionados con el feminismo; las mujeres asisten a los talleres y dinámicas mientras que los hombres se encargan de la logística.

Algunas de las mujeres que participaron nos comentan que, además de pasarlo bien y aprender, lo que más les gustó es que pueden llevar a sus hijos e hijas quienes quedan al cuidado de los hombres que preparan la comida comunitaria mientras ellas se forman (Karina Mercado, 2018). Una medida destacable porque, como recuerda Gastón Puzio (2018), el machismo está muy arraigado en la población, los discursos aún son muy machistas, y se reflejan en la afirmación «esto es trabajo de mujeres»; aunque, en la práctica las tareas son mucho más compartidas.

En las rondas de mujeres han aflorado los conflictos que viven algunas mujeres en sus casas, lo que genera la pregunta de ¿cómo politizar lo doméstico? y ¿hasta qué punto la organización puede incidir en lo que pasa de puertas para adentro de las casas? Tanto Rocío como Gastón comentan que tienen el reto de trabajar estos temas y buscar las formas de conseguir que las mujeres que

sufren violencia machista puedan tener una alternativa. Por otra parte, podemos ver como todo este trabajo y reflexión está muy influenciado por el auge del movimiento de mujeres y feminista de Argentina (Berazategui, 2018); que también ha llegado a Traslasierra, donde algunas compañeras participaron en las movilizaciones por el caso de una chica del pueblo desaparecida (Karina Mercado, 2018).⁸

Por otra parte, como decíamos, el enfoque comunitario tensiona la división entre lo productivo y lo reproductivo. En lo concreto, el hecho de que los gallineros y las huertas estén en las fincas familiares, facilita que el trabajo destinado a sostenerlos sirva tanto para la reproducción de la vida en cada unidad doméstica, como para las ventas comunitarias. Al mismo tiempo, la organización se adapta a las necesidades vitales de cada persona, reconociendo las bajas por enfermedad y embarazo o la necesidad de adaptar los horarios para el cuidado de familiares u otros empleos. Pero también se han puesto en marcha otras medidas que van más allá de las medidas de conciliación y demuestran la centralidad de lo reproductivo, como las *mingas* o las compras comunitarias para abaratar costes, de las que hablaron en el grupo de huertas; que se suman a todo el trabajo destinado a darle centralidad a lo afectivo como pilar de la construcción de la organización.

Por último, en cuanto al modelo de militancia, vemos que existe un compromiso muy fuerte del grupo de «militantes». Como afirma Gastón Puzio (2018), al principio «había mucha claridad de que en esto se va la vida». Preguntados por las contradicciones de una militancia tan entregada y por si no sería un modelo muy masculino, Fabricio Puzio (2018) dice «tiene que ver con la integralidad, más que con la masculinidad, me parece, espero». Por su parte, Rocío Berazategui (2018) afirma que «lo que hoy pongo en discusión siendo madre es cómo integro a mi

8. Karina nos comentó que participa de todas las marchas en reclamo de la búsqueda de una mujer de Los Hornillos y su hija, desaparecidas por violencia de género. En Los Hornillos han erigido un altar popular en recuerdo de ellas junto a los desaparecidos de la última dictadura militar de la zona. Cuando escribíamos este texto nos llega la noticia de que, luego de 4 años de búsqueda, había aparecido el cuerpo de Marisol Reartes. Aún nada se sabe de Luz Oliva, su hija de dos años.

familia en esa militancia», el reto es conseguir que la militancia no te haga dejar todo lo demás de lado, «no sería dejar todo sino que todo sea «parte de»». Y añade: «yo no me concibo sin estar organizada en mi vida, pero quiero eso en mis hijos también, que mis hijos se enamoren de lo que hago». En la misma línea, se plantea «creo que nos ayuda mucho lo territorial porque al ser el vecino, [...] es la gente con la que te cruzás en la despensa, es la gente con la que te cruzás ayer en la fiesta, es la gente con la que compartís el cotidiano, de última es la gente que ayer tenía en brazos al Lautaro, que terminás arreglando y pidiéndote una mano» (G. Puzio, 2018).

Articulación y cooperación con otras experiencias y con el entorno

Este tipo de experiencias, pequeñas y nuevas para su contexto, necesitan —para su sostenibilidad— del relacionamiento con otros actores. Estas relaciones las vamos a caracterizar como de proximidad territorial (micro), por un lado; y de las alianzas con otras luchas (meso y macro) en la construcción de otras formas de economía, por el otro.

Relaciones de proximidad territorial

Nos referimos aquí a los vínculos y relaciones de la organización con su contexto geográfico más próximo. En primer lugar, CTO comercializa principalmente su producción con consumidores y consumidoras de la zona. Por ejemplo, la producción de huevos es vendida «cara a cara», a través de las radios comunitarias del valle, a algunos restaurantes y los comedores escolares de Nono y Las Calles.⁹ «Esto tiene varios objetivos: por un lado, que los jóvenes coman comida cada vez más sana, con calidad proteica, producción orgánica; y por el otro, seguir generando trabajo

9. La producción de «10 maples al día, se vende un 30-40% a las escuelas (Paicor)» (Facebook de la CTO). El Paicor es una política pública para garantizar el desayuno y la comida en colegios públicos, gestionada por empresas contratadas por la Provincia.

digno y autoorganizado, sin depender de nada» (Cerutti, 2017). Lo mismo ocurre con lo producido en las huertas, que se vende en ferias (o mercados) de la zona.

Estas estrategias de comercialización les permiten una interacción constante con consumidores y consumidoras del lugar pero además les ha facilitado comenzar un trabajo, muy incipiente, de discusión sobre soberanía alimentaria en la comunidad. La necesidad de producir y vender de una manera comunitaria hace que puedan compartir, con el resto de personas no organizadas, qué venden y a quién, qué producen y cómo. Al menos, resulta «raro el tipo de prácticas que hacemos y la gente pregunta» (G. Puzio, 2018).

En segundo lugar, la organización tiene una apuesta colectiva de vida en el lugar, de hacer y vivir la comunidad, lo que les ha llevado a ser parte de distintas vinculaciones con «el pueblo», ya sea en carácter individual de sus miembros o como grupo organizado. Como señala Fabricio Puzio (2018), «nosotros vivimos en este pueblo, militamos en este pueblo, nos comemos los [líos] de este pueblo, y laburamos». Por lo tanto, el trabajo es bien amplio en relación a sus vínculos con la comunidad en todos los espacios que van más allá del proyecto: con la escuela, con los dueños de las cabañas (alojamientos turísticos), con restaurantes, con instituciones del Estado, entre muchas otras.

En tercer lugar, una de las características de la organización es la formación constante de sus miembros. Esta formación tiene una fuerte carga en aspectos prácticos, pero que también tiene su impronta política a la hora de definir en qué se capacitan, ya que implica una decisión de cómo se vive esa otra forma de hacer economía. En esas propuestas de formación se han establecido relaciones con otros actores de la zona sobre temas de producción agropecuaria; por ejemplo con la Unión Campesina de Traslasierra,¹⁰ Campesinos del Valle de Conlara,¹¹ Asociación de

10. UCATRÁS: Organización campesina que defiende los derechos sobre la tierra de las comunidades y lleva adelante proyectos de salud, educación, producción alimenticia, entre otras.

11. Organización de la Provincia de San Luis, que comparte las mismas características que Traslasierra.

Pequeños Productores del Norte de Córdoba;¹² entre otras. Como señala Paola Mercado (2018), «hemos hecho mucha formación, y seguiría yendo a más capacitaciones», recuperando también la importancia de esta articulación entre colectivos organizados con quienes comparten territorio y desafíos.

Este acercamiento con diferentes organizaciones de la zona favorece compartir saberes, a la vez que permite generar vínculos políticos de construcción de alternativas. Gastón Puzio (2018) comentaba: «nosotros nacimos como CTO con la decisión de ser amplios, y ser amplios no es encontrarnos con los que son más o menos parecidos, ser amplios es encontrarnos con la gente que piensa distinto, pero distinto, fuertemente distinto. Lo cual no ha sido fácil». Con algunas organizaciones se ha logrado un encuentro más político, una articulación más fluida, mientras que con otras no se pudieron generar lazos más consolidados.

Alianzas con otras luchas en la construcción de una economía alternativa

La noción de amplitud que caracteriza a CTO se construye no solo en las prácticas concretas con organizaciones del contexto geográfico, sino también con luchas más amplias de ámbito político cordobés, argentino y latinoamericano. Para CTO es importante pensar y sostener este tipo de prácticas y luchas que los trascienden. Como hemos mencionado, CTO nace de militantes cuyas prácticas estaban relacionadas a grupos políticos preexistentes como Universidad Trashumante, Encuentro de Organizaciones, Movimiento de Base de Agronomía y Movimiento Campesino. Como dice Gastón Puzio (2018), «hacía 10 años que veníamos construyendo un proyecto político en Córdoba y estábamos dispuestos a perder esa construcción, pero en la misma provincia, sabiendo que la íbamos a articular, que fue lo que a la larga terminó sucediendo. Más allá de que nosotros cuando nos vinimos a Traslasierra, teníamos mucha claridad de que era una experiencia nueva, distinta, que no era un brazo de nadie».

12. APENOC: Movimiento Campesino de Córdoba.

Por tanto, los vínculos políticos pero también personales con la militancia cordobesa se mantienen; ya que se trata de «organizaciones con las cuales [CTO] viene articulando y cruzándose en prácticas, o hermanándose en la lucha» (Cerutti, 2017). Un ejemplo es la participación en la Campaña por la Digna Educación¹³ que surge desde el Encuentro de Organizaciones (EO), pero inmediatamente son invitados a participar, llevando adelante diferentes acciones en reclamo de mejores condiciones de educación en Traslasierra.

En este mismo propósito de articulación de luchas, CTO participa de diversas acciones colectivas con reivindicaciones distintas y junto a colectivos muy diversos. Algunas de estas acciones han tenido lugar en las ciudades más importantes de la región para visibilizar los reclamos en estos territorios (descentralizando la mirada siempre puesta en la ciudad de Buenos Aires) y para articularse en procesos reivindicativos que trascienden al proyecto colectivo de CTO. Solo por ejemplificar algunas de estas acciones: las marchas y campañas de #NiUnaMenos; Marcha del 8 de Marzo; Marcha del día de la Memoria (24 de marzo); ¿Dónde está Santiago Maldonado? (Facebook de CTO, 2018).

En este marco de articulaciones es importante resaltar la participación en CTEP, en tanto es fundamental para el mantenimiento de los productivos y como organización que disputa recursos al Estado; además de ser un espacio estratégico donde hacer política con distintas organizaciones. En palabras de Fabricio Puzio (2018), «cuando nosotros decidimos sumarnos a la CTEP, previo a lo de los salarios complementarios, era porque en un proceso de las organizaciones sociales de Argentina, que venían peleando todas con todas y separándose, la CTEP venía a ser la primera [...] que lograba unir organizaciones en discusiones en torno al trabajador y la trabajadora». Por tanto, CTEP, además de facilitar el acceso

13. La Campaña por la Digna Educación viene desarrollándose desde hace más de 10 años, y busca garantizar que los niños y niñas asistan a clases con todo el material necesario, además de presentar proyectos de educación complementaria. El EO disputó la compra y producción de esos materiales (cartucheras y mochilas) a la Provincia en detrimento de empresas privadas, generando de esta manera puestos de trabajo digno y fondos para las organizaciones.

a los salarios complementarios, es un paraguas para diferentes luchas relacionadas con el trabajo, que además está jugando un papel fundamental a la hora de discutir la construcción del sujeto de la economía popular.

Sin embargo, la articulación con CTEP también plantea desafíos, puesto que muchas de las decisiones son tomadas por algunas organizaciones y sus líderes que terminan decantando la organización hacia una estructura más jerárquica, incluso vinculándose con partidos políticos o representantes de la Iglesia. Para CTO esto desvía la discusión sobre economía popular que debería caracterizar a CTEP; como comenta Gastón Puzio (2018) la apuesta es «que los que tomen las decisiones sean los trabajadores de cada una de las ramas, por ende que cada una de las ramas esté organizada y que sean los propios compañeros de base los que se sienten a discutir y tomar decisiones».

Ante esto, en el último tiempo, han apostado por construir una rama rural en la Provincia de Córdoba con organizaciones afines, en palabras de Gastón Puzio (2018), «políticamente la línea está clara, fortalecer la rama agraria de la CTEP en Córdoba, fortalecer el bloque de afinidad dentro de esta rama [...] si nuestra apuesta es claramente minoritaria juntémonos con los otros que tengan la misma propuesta, o una propuesta parecida, por más que seamos un eje más minoritario». A partir de esta apuesta por juntarse con otros más afines, surgió un encuentro entre organizaciones de la Provincia en Las Calles, donde compartieron las experiencias organizativas, realizaron intercambios de formación y articularon propuestas de cara a su participación en CTEP. Lo describen así: «120 personas discutiendo, representando tres lugares muy distintos, con nivel de organización alto, y que muy probablemente a partir de ahora ya nos sentemos a negociar en bloque. [...] La idea es podernos empezar a sentar en la rama como bloque político a decir: «miren, nuestras propuestas son estas»».

Modelo de relación con las instituciones públicas

Finalmente, planteamos las tensiones que la organización manifiesta en su relación con las instituciones públicas. Para CTO,

asumirse como autónomos no significa desentenderse del todo del Estado, sino producir, en el vínculo, su máximo cuestionamiento. La primera tensión que observamos es en relación a los recursos. No solo el Estado provee de los salarios complementarios, sino que CTO ha conseguido el financiamiento para la construcción del galpón; los pollos y gallinas para la producción avícola y de huevos; y diferentes capacitaciones brindadas por instituciones estatales. Sin embargo, ese financiamiento no es constante y depende mucho de las decisiones políticas del partido gobernante; además, como señala Rocío Berazategui (2018) «ahora no hay financiamiento para nadie».

De allí que la apuesta de CTO de recurrir al Estado en busca de financiamiento la hagan como forma de «ganar tiempo» y autonomía. En palabras de Fabricio Puzio (2018), «cuando la CTO decide aceptar los salarios complementarios, la primera discusión que nosotros tuvimos fue que teníamos que transformar esa plata en infraestructura, en bienes de producción que nos permitieran generar trabajo autónomo y digno. Estamos en ese proceso. Es un proceso súper complejo, más en una economía en recesión, y más con el poco acompañamiento estatal que tenemos». Y añade «si a nosotros nos cortan hoy el salario complementario de los 20 que tenemos, capaz que podemos seguir laburando con 6 u 8 compañeros».

Por otra parte, destacan el reconocimiento estatal que tienen, afirmando: «tenemos un peso específico dentro de las instituciones [de la zona]» (Berazategui, 2018), «todo el tiempo nos están buscando ellos a nosotros, nosotros no los tenemos que ir a buscar. Tenemos ese perfil como de «gente buena», «gente buena trabajadora»» (G. Puzio, 2018). Aunque esta relación sea en base a la autonomía de la organización, ya que como sostiene Rocío Berazategui (2018), «no se venden». Además añaden, «al mismo tiempo que presentamos el proyecto nosotros siempre empezamos a hacer las cosas, no es que si no sale no vamos a hacer nada» (G. Puzio, 2018).

Por otra parte, aún quedan muchas luchas que brindar frente al Estado y hay que tener en cuenta cómo este posibilita o condiciona los diferentes proyectos de la organización. Por ejemplo,

Gastón Puzio (2018) nos comentaba, «otro desafío en lo más concreto es la cuestión de pelearle a las comunas [ayuntamientos] que nos dejen faenar en caliente a los animales pequeños [pollos y conejos] y poder empezar a moverlos en carnicerías, y en los comedores escolares, que sería un paso gigantesco porque supondría incrementar la escala de producción muchísimo. Y para esto sí estamos preparados. Tenemos el modelo de cría muy perfeccionado, tenemos el alimento. Solo necesitamos saber que los podemos vender para hacerlo».

La segunda tensión, y muy relacionada con la anterior, la encontramos en la problematización que CTO realiza sobre cuál es el lugar del Estado. Si anteriormente planteábamos la necesidad de construir un sujeto político de clase, aquí también aflora el cuestionamiento de cómo pensar el Estado en el marco de un proceso revolucionario (como ellos dicen «la revolución la caminamos todos los días»). Para CTO, se trata de una relación estratégica, y así lo señala Fabricio Puzio (2018) cuando le preguntamos sobre la decisión de pedir financiamientos al Estado: «todos los análisis que hicimos económicos, de proyectos, [...] ninguno iba a funcionar porque si vos no tenés un montón de plata para arrancar un emprendimiento es imposible arrancarlo». Esa «acumulación originaria» que plantea Fabricio y que consiguieron a través del Estado es la que les ha permitido dar inicio a los proyectos y también sostenerlos hasta el día de hoy.

Al mismo tiempo plantean, «nosotros no lo podemos hacer sin el Estado pero sabemos que el Estado no lo va a hacer» (G. Puzio), es decir que no le quieren quitar responsabilidades al Estado pero necesitan ir construyendo esa alternativa que va con el Estado pero por fuera de esta forma estatal. Es como si en la práctica CTO estuviera construyendo también otra estatalidad, o al menos intentándola.

Esto se traslada a otras cuestiones más allá de los proyectos productivos, como por ejemplo, la necesidad de abordar la temática de la violencia de género con soluciones reales que no son posibles sin el recurso estatal. O cómo afrontar las consecuencias de la crisis, ya que, en palabras de Rocío Berazategui (2018), «mientras más pobreza y más avance todo esto, montón de gente

viene a preguntar ‘che, cómo puedo hacer para entrar al grupo’. A lo que nosotros también le ponemos un montón de lectura, porque tampoco es asistencialismo, es como re complejo. Yo decía, cada vez va a haber más gente intentando acercarse porque la miseria es cada vez mayor».

La tercera tensión que observamos, está relacionada con la presencia territorial de CTO en la comunidad, y de allí la relación con el organismo estatal más próximo, es decir, la comuna. La estrategia que plantean consiste en: «gane quien gane intentar imponer agenda», y explican «nosotros, en la última campaña electoral acá, logramos imponer que el tema de la vivienda sea algo que todos los que se estaban presentando a elecciones tuvieran que decir algo. Y para nosotros eso fue un logro porque era un tema absolutamente silenciado y de repente estaba en agenda» (F. Puzio, 2018). Por otra parte, sobre la posibilidad de presentarse a elecciones en la comuna afirman que es una discusión no cerrada dentro de CTO, y que «de momento» no es el foco de construcción de la organización.

Finalmente, es importante destacar las palabras de Gastón Puzio (2018): «el salario complementario viene a ser una herramienta conseguida a través de la lucha, y si eso lo sacamos de contexto es cuando pierde sentido. Y es lo que nosotros laburamos todo el tiempo con los compañeros».

Consideraciones finales

En primer lugar, podemos decir que proyectos alternativos como los encarados por CTO nos ponen en la necesidad de reflexionar desde la base, lo concreto y lo cotidiano cómo se están construyendo alternativas que responden a una emergencia: la necesidad de comer, es decir, la supervivencia humana; pero también esas propuestas deben pensarse en relación con alternativas mucho más amplias, integradas en una periodicidad histórica que tiene que ver con las luchas sociales en Argentina, América Latina y el contexto mundial. Estos proyectos nacen a partir del avance del sistema económico mundial donde el capitalismo está ocupando zonas donde antes no estaba (o no lo estaba en esta forma tan

descarnada). De una forma tan contradictoria y tan presente, también en Traslasierra, el capital se expande, y avanza profundizando sobre procesos de producción de la vida. De allí el planteamiento de CTO de recuperar la comunidad y de construir el sujeto de la economía popular (desplazado frente a la clásica relación salarial) como alternativa a ese sistema.

En segundo lugar, destacamos que esta experiencia se potencia a partir de la base, de su trabajo en la comunidad y a partir de politizar lo cotidiano. Un trabajo que puso a los mismos militantes en contradicción, como señala Fabricio Puzio (2018) «si yo le puedo hacer una crítica a la CTO es que nosotros estamos sobre ideologizados a nivel militante, [...] con el tiempo, lo que nos fue pasando es que la propia realidad, la propia práctica, nos fue marcando diferencias, nos fue marcando tiempos distintos, nos fue marcando realidades distintas». Frente a ello, la alternativa ha sido volver a «lo más básico», recuperando los saberes generados a partir de la educación popular, una herramienta que les permitió conocer el lugar, relacionarse con las familias, y darse a conocer.

También, con prácticas de la educación popular se fueron discutiendo, develando y aprendiendo prácticas de construcción más democráticas, que les permitieron enfrentarse a formas tradicionales de trabajo y de hacer política. El «trabajo sin patrón» es una práctica que tiene que ser aprehendida por los integrantes de CTO, fundamentalmente en contextos donde «no estamos acostumbrados a que nadie diga lo que hay que hacer» (Rocío Berazategui, 2018). Y aún más, los sujetos asumen su capacidad de decisión, de participación y también de responsabilidad; aunque cuesta, es el desafío presente.

Por otra parte, las prácticas de educación popular también habilitan la incorporación de nuevas y diferentes formas de liderazgos. Como demuestran los roles diferenciados de «las viejas» y de los «militantes», que, a pesar de que parecerían canales paralelos que podrían interferir en la democracia, en realidad su papel ayuda a generar consensos en las asambleas y gestionar las tensiones. Esas prácticas, estos «liderazgos de servicio», que en última instancia se validan en la Asamblea, son también lo que hoy les ha dado solidez y sostenibilidad al proyecto.

En tercer lugar, es importante analizar cómo la experiencia de economía popular discute las formas en que lo productivo y reproductivo se produjeron históricamente, ahora lo afectivo y la construcción de comunidad ocupan un lugar preponderante. El «otro» con quien se construye el proyecto, deja de ser un ajeno, es mi compañero, «mi familia», alguien con quien me relaciono constantemente y por distintos motivos. Es la «integralidad» del proyecto comunitario que excede a los proyectos productivos y se integra en la generación de una nueva comunidad. Con esas prácticas emerge un nuevo rol y una nueva subjetividad en las mujeres, no solo porque son mayoría, sino porque imponen una nueva forma de relación, son ellas las que promueven las discusiones y estas formas de organización. Por ello, podemos decir que, aunque parezcan una experiencia joven y pequeña, están rompiendo con las estructuras económicas, disputándole al turismo y al negocio inmobiliario de la zona una alternativa. A la vez que también tensionan al sistema patriarcal, reconociéndole a las mujeres su lugar preponderante en la construcción.

En cuarto lugar, es relevante la discusión sobre cómo articular la sostenibilidad de los procesos, y en este caso la resolución de las necesidades materiales de existencia de sus integrantes, junto con la construcción de un sujeto político que trasciende lo concreto. Lo que implica un gran desafío, ya que la apuesta por la integralidad y la comunidad «puede generar que lo cotidiano te termine comiendo lo político; cómo hacemos para continuar discutiendo cómo construimos el sujeto político si tenemos que resolver qué comemos y cómo lo producimos» (G. Puzio, 2018).

En ese sentido, la práctica misma de la organización está en continua discusión con la forma Estado. Esto es, si estas alternativas se piensan desde la generación de una economía sin patrón, evidentemente se está promoviendo o construyendo una forma distinta de relacionamiento entre los sujetos. Esa construcción es la que también lleva al cuestionamiento de qué Estado se está construyendo y cómo se lo conceptualiza. Hay una tensión entre las formas jerárquicas de organización del Estado y formas más horizontales y de profundo debate de construcción de poder popular encarnadas en CTO. Un ejemplo de ello, es la

concepción de los salarios complementarios como una medida de «transición», lo que les ha dado mucha claridad en cómo se relacionan con el Estado, en cómo disputa su relación con las instituciones.

Para finalizar, en este texto intentamos rescatar las prácticas del presente de la organización, intentando no borrar que se trata de una organización con sus contradicciones, y sus avances y retrocesos en esa misma línea problemática. La CTO es una apuesta diaria y colectiva por la vida, por una vida digna de ser vivida. Por ello nos parece importante recuperar las palabras de Fabricio Puzio (2018), como una buena síntesis del proyecto que encarna CTO: «Hay una idea que es Trashumante, y que quizás es zapatista también que es que la revolución la caminás todo el tiempo, ¿no? entonces en ese caminar e ir haciendo, ir viviendo las transformaciones, las transformaciones son contradictorias, son tensas, son discusiones, son alegrías también».

Bibliografía

Referencias documentales

CTO (2014), *Aprendiendo todos juntos*, Libro autoeditado.

CERUTTI, Débora (2017), «Crónica de un festejo en Traslasierra». *La tinta, periodismo hasta mancharse*, en <https://latinta.com.ar/2017/12/cronica-festejo-traslasierra/> [consultado el 20 de diciembre de 2018].

CTO (2018), «Breve Historia del Grupo de Trabajo Comunitario de Las Calles», Documento interno.

— (2019) Perfil de Facebook de la CTO, en <https://www.facebook.com/cto.traslasierra> [consultado el 6 de febrero de 2019].

CTEP (2019) Sitio web de la Confederación de Trabajadores de la Economía Popular, en <http://ctepargentina.org/nosotros/> [Consultado el 6 de febrero de 2019].

Entrevistas

Sergio CHÁVEZ (Chavo) (18/09/2018), entrevista personal, Las Calles, Traslasierra.

María MOYANO (18/09/2018), entrevista personal, Las Calles, Traslasierra.

Karina MERCADO (18/09/2018), entrevista personal, Las Calles, Traslasierra.

Iris TEJEDA (18/09/2018), entrevista personal, Las Calles, Traslasierra.

Valeria ÁLVAREZ (19/09/2018), entrevista personal, Las Calles, Traslasierra.

Nacho ZAMORA (19/09/2018), entrevista personal, Las Calles, Traslasierra.

Paola MERCADO (17/09/2018), entrevista personal, Las Calles, Traslasierra.

Mónica PÉREZ (17/09/2018), entrevista personal, Las Calles, Traslasierra.

Analfá BARRO (17/09/2018), entrevista personal, Las Calles, Traslasierra.

Talia TEJADA (17/09/2018), entrevista personal, Las Calles, Traslasierra.

Fabrizio PUZIO (16/09/2018), entrevista personal, Las Calles, Traslasierra.

Gastón PUZIO (16/09/2018), entrevista personal, Las Calles, Traslasierra.

Rocío BERAZATEGUI (16/09/2018), entrevista personal, Las Calles, Traslasierra.

Globito Team. Historia de una empresa recuperada por sus trabajadores/as

Natalia Polti, Javier Antivero y trabajadores/as
de la ERT Globito Team

En realidad, lo que nosotros queríamos era trabajar.

En el presente capítulo abordaremos la historia de la empresa textil Cooperativa Globito Team Ltda., una empresa en proceso de recuperación por parte de sus trabajadores y trabajadoras desde el año 2017. Se trata de una cooperativa situada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, formada por 16 personas y que se dedica a la confección de ropa de bebés, niños y niñas.

Para elaborar este capítulo hemos optado por una metodología cualitativa que nos permita desarrollar un estudio de tipo descriptivo. La mayor parte de la información surge a partir de las entrevistas en profundidad realizadas a los trabajadores y trabajadoras de esta empresa recuperada, con quienes ya veníamos teniendo contacto por ser parte del Programa Facultad Abierta. Nos interesa destacar, además, que la autoría es compartida con los trabajadores y trabajadoras, ya que, si bien no participaron en la redacción, sí estuvieron presentes en la discusión de los distintos borradores realizando cambios y aportando sugerencias. Las personas que integran Globito Team son las verdaderas protagonistas de este proceso. También fueron consultadas otras fuentes como artículos académicos y periodísticos, junto con anotaciones y minutas de las distintas actividades y espacios que hemos compartido con el equipo de Globito Team los últimos años.

La cooperativa Globito Team, una reciente incorporación al movimiento de las Empresas Recuperadas

El surgimiento de las Empresas Recuperadas por sus Trabajadores (ERT) se encuentra profundamente relacionado con las

políticas neoliberales que azotaron la región durante la década de los noventa y que particularmente en nuestro país iniciaron un período de regresión económica que afectó fuertemente a los sectores populares, y que nos condujo a una de las peores crisis económicas, políticas y sociales de la historia, que culminó con el estallido social en diciembre del 2001. Durante este período, y para hacer frente a la crisis económica e institucional, se visibilizaron y cobraron fuerza distintos movimientos sociales además de otras experiencias populares, entre ellas, el fenómeno de las empresas recuperadas por sus trabajadores y trabajadoras.

El proceso de recuperación de una empresa se da cuando, frente al abandono, vaciamiento y quiebra de empresas por parte de sus antiguos dueños, los trabajadores y trabajadoras se organizan colectivamente para volver a ponerlas en funcionamiento; generalmente bajo la figura legal de una cooperativa de trabajo. Si bien la cooperativa de trabajo representa, en términos legales, la forma jurídica más adecuada para la gestión colectiva, la elección de esta figura surge más por una necesidad que por adherir a los principios y valores cooperativos que, por lo general, se van consolidando en el proceso.

Podemos definir a las ERT, entonces, como un proceso social y económico que presupone la existencia de una empresa anterior, que funcionaba bajo el molde de una empresa capitalista, cuyo proceso de quiebra, vaciamiento o inviabilidad llevó a sus trabajadores y trabajadoras a una lucha por su puesta en marcha bajo formas autogestionarias (Ruggeri, 2014: 18). Una de las características centrales de estas unidades económicas es, entonces, que se encuentran gestionadas por sus propios trabajadores y trabajadoras, es decir, que son autogestionadas.

Si bien el concepto de autogestión ha sido definido de diversas maneras según distintas corrientes teóricas, hemos optado por utilizarlo en su sentido más amplio, como un proceso económico, político, social y cultural, que ocurre en el interior de una unidad productiva o de servicios que es gestionada colectivamente por sus propios trabajadores y trabajadoras. En este sentido, la autogestión analizada desde la «otra economía» (Peixoto de Albuquerque, 2003: 46) nos permite repensarla vinculada a distintos

tipos de acciones sociales, para avanzar en la resignificación de las prácticas sociales en torno al trabajo, unas prácticas que en las ERT se vuelven una herramienta de resistencia y a la vez ofensiva de parte de la clase trabajadora contra el capital.

La recuperación de empresas, además, se da por fuera de las estrategias del sindicalismo tradicional para la resolución de los conflictos laborales. Sin embargo, en estos escenarios hubo sindicatos, como la Unión Obrera Metalúrgica (la seccional de la localidad de Quilmes en la provincia de Buenos Aires y de Villa Constitución en la provincia de Santa Fe) y la Federación Gráfica Bonaerense, que apoyaron las primeras experiencias de recuperación pertenecientes a sus ramas de actividad y de representación territorial. También el Sindicato de Ceramistas de Neuquén (SOECN) tuvo una participación muy activa en la recuperación de una de las ERT más emblemáticas como lo es Zanón, actualmente Fábrica Sin Patrón (FASINPAT).

Pero, si bien el surgimiento de las empresas recuperadas se encuentra profundamente relacionado con la hegemonía de las políticas neoliberales implementadas en los noventa, según los datos de los relevamientos realizados por el Programa Facultad Abierta¹ de la Universidad de Buenos Aires, ya son más las ERT que surgieron con posterioridad a 2009 que las que nacieron durante la crisis del 2001. Esto nos muestra que los trabajadores y trabajadoras argentinas han incorporado la autogestión como una alternativa viable para preservar sus fuentes de trabajo y recuperar las empresas que cierran o abandonan los patrones, es decir, las ERT deben ser analizadas como una estrategia de lucha de la clase trabajadora frente a la desocupación.

1. El Programa Facultad Abierta surge en marzo de 2002 como un programa de extensión universitaria con objetivos amplios de relación entre la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires y las organizaciones populares, en el marco de la profunda crisis que envolvía al país en aquel momento. El programa se focalizó pronto en el fenómeno de las ERT, generando una instancia de apoyo universitario a un movimiento en crecimiento y desarrollando una práctica de extensión que combina el compromiso social y político con el apoyo interdisciplinario y actividades de investigación, enfocadas a generar conocimiento que fortalezca a los/as trabajadores/as en su lucha cotidiana. Para mayor información consultar: <http://www.recuperadasdoc.com.ar>

Por todo esto, nos parece importante enmarcar conceptualmente a las ERT dentro de la economía de los trabajadores y las trabajadoras; lo que nos permite, a partir de la noción de clase, ampliar la definición de trabajador para incluir en ella a todos aquellos sujetos que, ya sea en forma individual o colectiva, generan sus propios ingresos a través de su trabajo sin explotar a otros u otras trabajadoras. La economía de los trabajadores y las trabajadoras es, entonces, la economía generada y sostenida desde estos sectores y que se encuentra en tensión permanente con el capital, incluso aunque no se perciba así, por la ausencia de patrones en los lugares de trabajo (Ruggeri, 2016: 10).

Según los datos extraídos del VI Informe sobre las empresas recuperadas desarrollado por el Programa Facultad Abierta, existen actualmente en Argentina 384 ERT que nuclean a 15.525 trabajadores y trabajadoras. Hay ERT en casi todas las provincias argentinas, sin embargo, el 47% están concentradas en el Área Metropolitana de Buenos Aires (que incluye a la Ciudad Autónoma de Bs. As. y al Gran Buenos Aires). Esta distribución no es aleatoria, por el contrario, está estrechamente relacionada con la estructura económica de nuestro país y con los sectores más golpeados por la ofensiva neoliberal de los años noventa. Del 53% restante, la mayor parte se concentra en el interior de la provincia de Bs.As., Santa Fe, Córdoba, Río Negro, Chaco, Misiones y Mendoza. Entre Ríos y La Rioja, por otra parte, son dos de las provincias que más cantidad de ERT sumaron en los últimos años.

La llegada a la presidencia en diciembre del 2015 del empresario Mauricio Macri, a través de la coalición política Cambiemos, implicó un giro en las políticas económicas hacia el neoliberalismo. Estos profundos cambios en la política económica nacional configuraron un escenario extremadamente complejo para el trabajo autogestionado en general, y para las ERT en particular, que amenaza la sustentabilidad de estas experiencias. Los impactos más evidentes están relacionados con el aumento de costos por la devaluación —y simultánea dolarización— de insumos; el descenso abrupto del consumo, por la pérdida del poder adquisitivo del salario; la apertura indiscriminada de las importaciones, etc. Pero, principalmente, los impactos están relacionados con los enormes

aumentos en las tarifas de los servicios de energía eléctrica, gas y agua. Estos aumentos son de tal magnitud que ponen en riesgo la continuidad de las empresas, sean estas recuperadas, cooperativas o PyMES. A este difícil panorama hay que sumarle, también, el desmantelamiento de los programas gubernamentales de asistencia para este tipo de experiencias.

Sin embargo, pese a las dificultades y a los niveles de represión estatal hacia los conflictos laborales (sobre todo en aquellos casos donde se producen ocupaciones o tomas de empresas que podrían desembocar en su recuperación), se han recuperado 37 empresas desde la asunción de Mauricio Macri. Se trata de empresas de diversos rubros, encabezadas por las que pertenecen a los medios de comunicación. Lo que demuestra que, a pesar de todas las dificultades económicas, políticas y legales, las empresas se siguen recuperando.

El rubro textil es uno de los principales afectados por las políticas macroeconómicas implementadas por el gobierno de Cambiemos, enmarcadas en las dinámicas del capitalismo globalizado. Además, las particularidades que presenta el sector, asociadas a los bajos costos de producción y las ventajas de la tecnología de producción, le permite al capital la relocalización de los procesos productivos en aquellas regiones donde las regulaciones existentes benefician claramente al proceso de acumulación o bien donde directamente puedan incumplirlas.

Sin embargo, existen importantes diferencias en las distintas ramas que componen la industria textil. Mientras que la producción de hilados y telas necesita de determinada tecnología y maquinaria para confeccionar las telas y los hilados, obligando a que la producción se realice en fábricas de gran tamaño, donde la informalidad y la precariedad laboral es baja; no sucede lo mismo con la rama de industria de la indumentaria, caracterizada por los altos índices de precariedad e informalidad, donde la producción se diversifica en pequeños talleres (muchos de ellos clandestinos) o bien a través del trabajo a domicilio (Boffi, 2013: 13).

Según las estadísticas elaboradas por el Indec (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) a noviembre de 2018 la industria textil argentina presentaba una caída de un 32,2% en

comparación con el año 2017. Los sectores de hilados de algodón y de fabricación de tejidos presentaban una caída del 32,8% y de 31,8% respectivamente, en comparación con el mismo mes del año anterior. Esta merma de la actividad industrial textil afecta tanto a las empresas del sector privado como a las cooperativas de trabajo y a las ERT.

En cuanto a las empresas recuperadas del rubro textil, estas representan el 9,11% del universo total de recuperadas que existen en el país, brindando trabajo a 1.246 personas. Esto posiciona al sector en cuarto lugar, después del rubro metalúrgico que representa el 16,93%, con 2.813 trabajadores y trabajadoras, del rubro alimentación con el 13,54% de los casos y 1.656 trabajadores y trabajadoras y el rubro gráfico con el 10,68% y 1.141 trabajadores y trabajadoras. Además, desde el 2016 a la actualidad se han registrado tres nuevas recuperaciones del sector textil.

Un ejemplo de la recuperación de empresas en esta nueva etapa, es la cooperativa de confección de ropa para bebé llamada Globito Team, que empieza en 2017. Estas recuperadas que empiezan con el gobierno de Macri tienen un perfil diferente al de la fábrica industrial característica de las recuperaciones surgidas tras la crisis del 2001. Este nuevo panorama que acabamos de analizar, totalmente distinto al que se les presentaba a las ERT en períodos anteriores, forzó a los trabajadores y trabajadoras a adoptar nuevas estrategias para poder llevar adelante los procesos de recuperación.

Las ERT que surgieron después de la asunción del gobierno macrista tienen como característica ser pequeñas empresas, formadas en promedio por 20 personas —en el caso de Globito Team, por ejemplo, el equipo lo forman 16 personas: 9 mujeres y 7 varones—; tienen mayor respaldo de los sindicatos, principalmente en los casos relacionados con el Sindicato de Obreros Curtidores de la República Argentina (SOCRA), el Sindicato de Prensa de Buenos Aires (SIPREBA) o, como en el caso de la textil Globito Team, de la Unión de Cortadores de Indumentaria (UCI), entre otros.

Pero el principal cambio en relación a los procesos de recuperación anteriores es que —como en el caso de Globito—, aunque

lograron quedarse con las máquinas, tuvieron que trasladarse a nuevos espacios. Es decir, en este contexto donde la disputa por la propiedad es cada vez más difícil debido a la violencia desplegada en los operativos de desalojo y al veto sistemático de las leyes de expropiación, los trabajadores y trabajadoras han tenido que optar por alquilar nuevos espacios para poder continuar con los emprendimientos productivos. En este sentido, creemos que el proceso que están desarrollando en Globito Team nos puede ayudar a caracterizar algunos de los problemas que deben enfrentar los proyectos autogestionados en el contexto actual, lo que nos llevó a analizar esta experiencia en particular.

A continuación desarrollaremos algunos de los problemas que los y las cooperativistas de Globito Team debieron enfrentar y cómo lograron superarlos para llegar a autogestionar su empresa. Teniendo en cuenta, antes de empezar, que no consideramos que exista un único modelo autogestionario que defina un camino claro de cómo debe ser y qué deben hacer los trabajadores y trabajadoras para lograr una empresa económicamente viable y competitiva en el mercado capitalista.

Es decir, no creemos que la autogestión pueda reducirse a una norma sino que entendemos que es un proceso, una dinámica, que debe desarrollarse cotidianamente por quienes la sostienen en la práctica. En este sentido, el principal desafío que deben resolver tiene que ver con que el colectivo logre constituirse como un sujeto capaz de organizarse con modelos diferentes del asalariado y asumir colectivamente la toma de decisiones y responsabilidades.

El proceso de recuperación de la empresa textil Cooperativa Globito Team Ltda.

*Porque cuando finalmente se bajó la persiana ya
estaba todo.*

No dejamos que ellos la bajen.

La empresa Línea Globito SAIC fue fundada en el año 1975. Era una fábrica especializada en la confección de ropa de bebés, niños y niñas; además de accesorios como toallas, mantas, so-

najeros, etcétera. En la década de los ochenta llegó a contar con 100 trabajadores y trabajadoras y, a partir del año 2008, llegó a tener 15 franquicias en todo el país. Línea Globito era una marca reconocida a nivel internacional, que había ganado premios a la excelencia en el Estado Español y que exportaba a distintos países, tanto limítrofes como tan distantes como Nueva Zelanda.

El empresario fundador mantuvo con su plantilla una relación de cercanía, asegurándose de esta manera su lealtad e identificación con la empresa. Sin embargo, esta situación se rompe cuando, una vez fallecido el empresario en 2008, la empresa queda en manos del hijo menor. La gran mayoría de las trabajadoras y trabajadores que conforman la cooperativa tenían casi treinta años de antigüedad en la empresa. Recuerdan al antiguo dueño como una persona muy humana, que siempre estaba al tanto de los problemas de cada uno y que se ocupaba de que todos estuviesen bien para que el trabajo saliera. Consideran que ese clima de trabajo donde se sentían respetados y valorados es lo que hizo que eligieran continuar trabajando en la empresa tanto tiempo, a pesar de las distintas crisis que atravesó a lo largo de los años.

En primer lugar, cuando el dueño enferma, el hijo mayor queda a cargo de la fábrica. Con él transitan la crisis de 2001; fue entonces cuando, en una reunión en el comedor en la que participa la plantilla de todos los sectores, acuerdan resignar parte de su salario para evitar despidos y que ningún compañero o compañera se quede sin trabajo. Sin embargo, en el año 2004, ya con la empresa nuevamente funcionando con normalidad, por diferencias con otros familiares sobre cómo debía ser la gestión de la empresa, el hijo mayor decide irse y la empresa queda a cargo el hermano menor. A partir de ese momento, y sobre todo después de la muerte del fundador, las cosas cambian radicalmente.

En sus comienzos la empresa tenía dos inmuebles propios porque también funcionaba como tejeduría, es decir, tejían sus propias telas. En los noventa, se vuelve más rentable comprar las telas en lugar de producirlas, por lo que ese sector se desmantela y el galpón comienza a alquilarse. En el 2013 el nuevo dueño

vende ese galpón y, en 2015, con la promesa de que se iban a trasladar a un lugar mejor, vende el inmueble donde se realizaba la producción. Este es el momento que marcan como el inicio del conflicto que desembocó finalmente en la recuperación de la empresa por parte de sus trabajadores y trabajadoras.

Al poco tiempo del traslado al nuevo galpón alquilado, el ex dueño despide a cinco trabajadores, a los que nunca les paga las indemnizaciones. En ese momento, además, comienza un proceso de achicamiento de la empresa, generado mediante el desgaste de los y las trabajadoras a través de maltratos, cambios de funciones, intensificación del trabajo, persecución, acoso laboral; así como estrategias para generar tensión y malestar entre los distintos sectores. En este proceso se pierden nueve puestos de trabajo, ya que ninguna de las personas que se desvincularon son reemplazadas.

En su opinión, el objetivo del dueño era que los trabajadores y trabajadoras renunciaran, para poder cambiar el perfil de la fábrica y volverla una empresa de producto terminado trabajando con talleristas. Pero al ver que no renunciaban, inicia un proceso de vaciamiento. El vaciamiento de empresas es una maniobra fraudulenta mediante la cual los empresarios desinvierten en sus propias empresas con el fin de abandonar el negocio al menor costo económico posible, estafando tanto al Estado —ya que en este proceso de desinversión se acumulan deudas impositivas— como a los trabajadores y trabajadoras, a quienes se deja de pagar parte o la totalidad de los salarios o de las indemnizaciones.

Sin embargo, los trabajadores y trabajadoras se mantuvieron unidos. Explican que esta unión se dio por el fuerte vínculo que tenían antes de que comenzara el conflicto, unos vínculos que, como hemos comentado, fomentaba el propio dueño fundador de la empresa, festejando los cumpleaños, organizando brindis por fin de año, etcétera. Según una trabajadora, el antiguo dueño «tenía la idea de que alguien con la panza vacía no labura bien así que vos arrancabas el día desayunando acá y si hacías horas extras también merendabas». Mientras él dirigió la empresa los logros se festejaban entre todo el mundo. «No logró desunirnos —afirma

una trabajadora— porque lo que queríamos era volver a laburar² como laburábamos antes».

Tras la venta del último galpón, y con la excusa de la mala situación económica, el ex dueño comienza a incumplir con el pago de los salarios, de las vacaciones y de los aportes a la seguridad social. También deja de comprar insumos y de hacer el mantenimiento de maquinarias y equipamiento. Para sortear esta situación los trabajadores y trabajadoras diseñan y le presentan un proyecto para realizar una colección de ropa de línea económica que se podía hacer con retazos de telas.

En secreto, se reúnen y organizan, rescatando materiales en desuso y hablando con todos los sectores, hasta armar una línea de 18 artículos. El objetivo es generar un producto casi sin costo y de fácil inserción en el mercado para conseguir un ingreso rápido de capital que se usara para cubrir parte de la deuda salarial. Pero al ex dueño no le gusta esta iniciativa. En un primer momento no estuvo de acuerdo y aunque finalmente toma algunos de esos diseños y los suma a la nueva colección, y se venden muy bien, ese dinero no llega a los y las trabajadoras.

Sin embargo, volver a contactarse y tener un objetivo claro en común, les une de nuevo. Los y las cooperativistas de la ERT Globito Team marcan este momento como un punto de inflexión, como el puntapié que dio fuerza a la idea de la cooperativa. «Necesitábamos eso —recuerda una trabajadora— ponernos en movimiento y saber que podíamos». El armado de esta línea, entonces, les demuestra que pueden, que cada uno tiene algo que aportar y que saben qué hacer y cómo hacerlo.

En febrero del año de 2017 el dueño les avisa que va seguir trabajando durante las vacaciones —hasta ese momento siempre se había cerrado el taller los quince días que se tomaban de vacaciones— para juntar plata para poder pagar las vacaciones y parte de los salarios que adeudaba. Pero cuando, en los primeros días de marzo, la mayoría regresan, comienzan a constatar que faltan telas y que también faltan algunas máquinas. Los vecinos

2. Laburar: verbo intransitivo de uso coloquial en Argentina y Uruguay: Trabajar, tener una ocupación remunerada

y vecinas les avisan de que han estado sacando cosas del taller. Se enteran, además, de que el dueño había pedido su propia quiebra. También descubren que había estado vendiendo por internet prendas confeccionadas con telas retiradas ilegalmente de la empresa con la marca Devil.

Esta situación hace que, desde ese momento, los trabajadores y trabajadoras se organicen para pasar en distintos horarios por la fábrica fuera del horario laboral para intentar resguardar las máquinas y vigilar que no siguieran sacando cosas de la fábrica. Ya desde junio del año 2016, cuando el dueño presentó el concurso de acreedores, un grupo de trabajadoras venía consultando con distintos sindicatos sobre qué podían hacer, porque veían que la situación era cada vez más crítica. Sin embargo, ni el Sindicato de Obreros de la Industria y del Vestido (SOIVA), ni el sindicato de Empleados Textiles de la Industria y Afines (SETIA) les brindó ningún apoyo. Solo la Unión de Cortadores de Indumentaria (UCI) se hizo presente y discutió con el ex dueño para que pagara la deuda salarial. Incluso contrataron una abogada para que averiguara cuál era su situación, pero su respuesta fue que no había nada que hacer.

Recién cuando, a través de Andrés Ruggeri, director del Programa Facultad Abierta, entran en contacto con los integrantes del equipo TES (Asociación Civil Trabajando por la Economía Social), consiguen una respuesta diferente. Estos abogados les asesoran sobre cómo armar la cooperativa y les guían en los pasos a seguir en materia legal para poder continuar.

Fuimos averiguando y viendo qué posibilidades teníamos —explica una trabajadora— y ahí fuimos hablando con todos los compañeros a ver qué queríamos hacer porque, en realidad, lo que nosotros queríamos era trabajar. No es que teníamos clarísima la idea de la cooperativa. Nosotros queríamos trabajar y la única posibilidad que teníamos era conformándonos como una cooperativa.

Cabe aclarar que, en nuestro país, la reforma de la Ley de Concursos y Quiebras (Ley N°24.522) del año 2011 incluye como

posibilidad que los trabajadores conformen una cooperativa de trabajo y continúen legalmente con la explotación de la empresa fallida hasta que se resuelva la quiebra.³ Por eso, cuando el dueño presenta su propia quiebra, ya estaban preparados. Desde que se pusieron en contacto con los abogados de TES venían charlando la posibilidad de armar una cooperativa. Pero juntarse no era una tarea fácil ya que siempre había alguien que los estaba controlando.

El armado de la cooperativa, entonces, se fue discutiendo en pequeños grupos de tres o cuatro trabajadores y trabajadoras que se iban a almorzar a una plaza cercana y que después iban hablando con los demás. Cuando, finalmente, todo el mundo estuvo de acuerdo, se hace una reunión con los abogados en un bar cercano a la antigua empresa y, el 22 de marzo, se conforma la cooperativa, que sale en tiempo record (28 días) el 19 de abril.

Antes del fin de semana largo del 24 de marzo —donde en Argentina se conmemora el día de la Memoria— un grupo de trabajadores y trabajadoras presenta la denuncia por vaciamiento en la comisaría, mientras otro grupo pide reunirse con el dueño para reclamar las deudas salariales. Cuando el dueño les dice que no hay plata deciden quedarse en el taller hasta que les pague parte de lo adeudado. Hoy en día, aclaran que no se trató de una toma, sino que se quedaron para presionar al dueño para que les pagara, porque sabían que pensaba aprovechar el fin de semana largo para retirar más cosas de la fábrica. Sabían que si no se quedaban, cuando volviesen el lunes lo más probable era que ya no quedase nada en el taller.

Ante esto, el dueño encierra a los trabajadores y trabajadoras y llama a la comisaría, donde los otros trabajadores están haciendo la denuncia. Son momentos de mucha tensión, con la policía en la puerta que no deja entrar a los abogados ni al resto de la plantilla. Por eso organizan una vigilia en la puerta de la fábrica y convocan al sindicato de cortadores y a trabajadores de otras recuperadas. Finalmente, gracias a la intervención de los abogados y a la movilización de vecinos y vecinas, así como de otras organizaciones,

3. Para mayor información pueden consultar: https://www.recuperadasdoc.com.ar/Cuadernos/CUADERNILLO_5.pdf.

pueden llegar a un acuerdo y, a la madrugada, el dueño les paga parte de la deuda. Sin embargo, los trabajadores y trabajadoras se quedan para custodiar el inmueble y todo lo que hay en el taller. Ahí pueden constatar que faltan muchas cosas y se ocupan de sacar fotos para poder presentar toda la información al juez de la quiebra. Incluso encuentran cosas que ya estaban embaladas para ser retiradas de forma ilegal.

La creación de la cooperativa para superar las trabas legales

En el caso de Globito, igual que en el resto de las ERT, uno de los principales escollos que deben superar los trabajadores y trabajadoras se relaciona con la falta de una legislación adecuada para acompañar estas experiencias. El riesgo a un desalojo y a que aparezcan causas penales contra los trabajadores y trabajadoras pululan a lo largo de todo el conflicto. Además, quedan a merced del juez, quien puede desconocer del tema, no ser correctamente asesorado o bien tener una postura en contra de la recuperación de empresas y negar la continuidad laboral y productiva de la cooperativa.

Por ello, a pesar de la reforma de 2011 de la ley de concursos y quiebras, que incluía la prioridad de la continuidad productiva por encima de la liquidación de los bienes; en realidad no es un camino sencillo y la decisión sigue dependiendo del criterio del síndico y del juez de la quiebra; quienes, basados en fundamentos técnicos de viabilidad, pueden aceptar o no el pedido de continuidad. Para que el juez otorgue la continuidad productiva, la cooperativa debe estar integrada al menos por las dos terceras partes del personal en actividad o de los acreedores laborales de la fallida. Los trabajadores y las trabajadoras deben demostrar la viabilidad del proyecto y el síndico de la quiebra tiene cinco días para emitir opinión al respecto.

Como veremos, los trabajadores y trabajadoras de la cooperativa Globito Team logran resolver algunas de estas cuestiones en tiempo record; sin embargo, esto constituye una excepción más que una regla para este tipo de experiencias. Pero, aunque el

tiempo transcurrido para obtener la matrícula de la cooperativa y la continuidad laboral de la empresa es breve, esto no implica que el proceso haya estado exento de dificultades. Según los propios cooperativistas, las mayores trabas que enfrentan son a nivel judicial.

El 6 de abril el juez decreta la quiebra de la empresa Línea Globito SAIC y el 10 del mismo mes piden la continuidad laboral. Como ya dijimos, para ese momento ya habían iniciado los trámites para la conformación de la cooperativa. Consideran que parte del éxito del proceso de recuperación tiene que ver con esto, con que «cuando finalmente se bajó la persiana ya estaba todo. No dejamos que ellos la bajen». Y para ello el asesoramiento y el apoyo que les brindaron abogados con experiencia en acompañar este tipo de procesos fueron esenciales. Fueron ellos quienes los orientaron para que pudieran sortear cada una de las trabas que se iban presentando.

También fue central la decisión de hacerse cargo de la empresa. Con este objetivo, los y las trabajadoras nunca dejaron de moverse, de golpear puertas y organizar reuniones para contar su historia, lo que les pasaba y lo que necesitaban para poder seguir adelante. Así consiguieron los avales para la continuidad productiva del sindicato de Cortadores (los otros sindicatos, SOIVA y SETIA, se negaron a atenderlos y no quisieron reconocer a la cooperativa), del Programa Facultad Abierta y de otras universidades; además de trabajadores de otras ERT, de la Federación de Trabajadores por la Economía Social (FETRAES) y de la Federación de Cooperativas Autogestionadas de Buenos Aires (FEDECABA) que, además, les facilitó los contactos para que puedan reunirse con distintos funcionarios del INAES (Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social). Consiguieron, también, avales de algunos clientes y proveedores. Organizaron mateadas y hasta lograron ser declarados de interés por la legislatura porteña. Realizaron un festival por el día del trabajador para poder recaudar fondos para poder mudarse a un nuevo lugar.

Sin embargo, hasta último momento encontraron trabas en la sindicatura que decía que el proyecto era inviable. Ahora bien, ¿qué se entiende por viabilidad o inviabilidad de un proyecto

productivo? Desde el punto de vista del capital, la viabilidad económica de una empresa se fundamenta en la acumulación de capital basada en la explotación del trabajador. Para una empresa recuperada, en cambio, la viabilidad tiene que ver con otra cosa. Para las empresas recuperadas, la viabilidad tiene que ver con la posibilidad de garantizar condiciones de vida dignas para sus integrantes (Ruggeri, 2014:70); porque, como ya dijimos, la finalidad de toda ERT es conservar la fuente de trabajo.

Es por esto que, para los trabajadores y trabajadoras de Globito Team, resultaba tan terrible e incomprensible que, habiendo conformado la cooperativa y teniendo las máquinas a punto para iniciar la producción, con una nueva colección lista y con el apoyo de nuevos y antiguos clientes, desde la sindicatura dijeran que su cooperativa no era viable. Ya habían conseguido cada uno de los requerimientos solicitados por parte de la sindicatura, tenían los avales, un plan de negocios y habían alquilado un nuevo espacio para funcionar; sin embargo, hasta el día previo a la firma del comodato para que la cooperativa quedase a cargo de la guarda judicial de todas las máquinas, siguieron surgiendo trabas, y debieron contratar un seguro millonario para lograr la firma.

Pero se mantuvieron unidos, y gracias al apoyo y la solidaridad que habían ido construyendo pudieron resolverlo, y el 26 de abril consiguieron un fallo favorable que les permitió volver a producir. A través de este fallo se volvieron depositarios judiciales de todas las máquinas y de los muebles de la antigua empresa, pero no de las materias primas o las prendas confeccionadas que todavía quedaban, lo que hubiese permitido un mejor punto de partida para la cooperativa. Conseguir el capital de trabajo, es decir, el capital necesario para recomenzar la producción, es otro de los principales problemas que las empresas recuperadas deben resolver para volver a poner en funcionamiento la producción.

La solidaridad como elemento fundamental para superar las dificultades

Es importante destacar que, en el caso de las ERT, su inicio está signado por el abandono empresario. Es decir, tienen que empe-

zar poniendo en funcionamiento una empresa que cuenta con máquinas sin mantenimiento u obsoletas, sin insumos, con la cadena productiva quebrada y con la relación con proveedores y clientes rota por deudas e incumplimientos. En este contexto, la única manera de reconstruir este capital —ya que es imposible que estos colectivos de trabajadores y trabajadoras tengan acceso al crédito— es a través de su propio trabajo. Esto implica que al principio casi todos los ingresos deben destinarse a generar este capital por lo que los retiros de los trabajadores (el equivalente al salario en las cooperativas) son muy pequeños.

El Estado podría tener un rol importante para facilitar este proceso a través de otorgar créditos o subsidios, como hace con frecuencia con las empresas privadas. Sin embargo, como ya dijimos, desde la asunción del gobierno macrista se desfinanciaron o desmantelaron la mayoría de los programas estatales de apoyo a este tipo de experiencias, como el Programa de Trabajo Auto-gestionado (PTA). No obstante, los trabajadores y trabajadoras de Globito Team tramitaron y consiguieron dos subsidios antes de que el ministerio de trabajo se convirtiera en una secretaría. Tramitaron a través del PTA el subsidio de Línea 1, que finalmente cobraron a través del Programa de Empleo Independiente (PEI), y recibieron también un subsidio a través de los Proyectos Manos a la Obra que depende del Ministerio de Salud y Desarrollo Social. Ambos subsidios se utilizaron para la compra de los insumos necesarios para reiniciar la producción.

En el caso que estamos analizando, además, para superar estas primeras dificultades contaron con la solidaridad que lograron construir y articular desde el principio del proceso con diferentes organizaciones. Este fue otro factor esencial en todo proceso de recuperación. El apoyo de vecinos y vecinas, universidades, movimientos que nuclean a las ERT, partidos políticos, otras organizaciones sociales o de personas que se acercan de forma independiente, son un importante sostén para los trabajadores y trabajadoras.

Esta solidaridad fue importante en los momentos de mayor conflicto previo a la recuperación, pero también fue central en su etapa posterior, cuando la empresa entró en funcionamiento.

En el caso de la recuperada Globito la solidaridad del barrio y de otras empresas recuperadas y organizaciones sociales y políticas fue fundamental para la continuidad del proceso. Sus propios protagonistas reconocen haberse sorprendido con las muestras de apoyo y solidaridad recibidas.

Durante las guardias, por ejemplo, los y las trabajadoras de La Cacerola⁴ se organizaron con otras ERT para que tuvieran comida todos los días. También los vecinos y vecinas se organizaron para llevarles comida a través de una organización barrial «Vecinos inquietos». Esta agrupación vecinal, además, organizó una alcancía durante el festival que realizó la cooperativa, y con el dinero recaudado pudieron cubrir el costo del traslado de las máquinas. También desde el diario local Adán Buenos Ayres junto con otros vecinos les prestaron dinero para adquirir insumos, y desde la federación de cooperativas FEDECABA recibieron un préstamo que les permitió alquilar el nuevo taller.

Dentro de estos apoyos resaltan, además, como un aspecto fundamental el apoyo familiar, algo que muchas veces se encuentra solapado en las investigaciones académicas. Para poder sortear esos momentos tan duros —las guardias, los nervios, no saber qué iba a pasar— el apoyo de las familias fue imprescindible. Más allá del respaldo de compañeros y compañeras, de vecinos y vecinas, de las organizaciones políticas y sociales, consideran que el apoyo de las familias fue fundamental para seguir adelante. «Porque si tu marido o tu esposa te dice que no, que te vayas y busques otro trabajo —afirma un trabajador— es muy difícil seguir». Este mismo trabajador recuerda con mucha emoción lo que le dijo a una compañera su hija embarazada cuando ella expresó sus dudas sobre qué pensaría su nieta de tener una abuela que trabaje en una cooperativa. «Va a pensar que su abuela es una luchadora —fue la respuesta—, que luchó por su puesto de trabajo y sacó una fábrica adelante».

4. La Cacerola es una cooperativa de trabajo que nació en el año 2002 a partir de la iniciativa de 10 trabajadores/as que participaban en la Asamblea del barrio de Almagro. Se dedica principalmente a la producción de panificados, y que cuenta además con un espacio donde se desarrollan distintas actividades culturales: <http://www.cooplacacerola.com>.

Es por todos estos apoyos, que ellos y ellas siempre tratan de participar de todas las actividades a las que les invitan. Sin embargo, no siempre es fácil poder hacerlo ya que viven lejos y la jornada de trabajo es larga. Además, participar de esas actividades hace que se atrasen con la producción si es en el horario de trabajo. De todas formas, intentan estar presentes en todas las actividades a las que les invitan para devolver esa solidaridad y seguir consolidando esos vínculos. Además, todos los meses organizan una donación de mercadería que «Vecinos Inquietos» se ocupa de entregar.

Del trabajo asalariado a la autogestión. Modelo de gestión

Iniciar la producción de forma autogestionada implica un cambio fundamental: el colectivo de trabajadores trabajadoras debe asumir colectivamente las funciones que antes desempeñaba el patrón. Redistribuir estas tareas supone reorganizar el proceso de trabajo y reasignar y multiplicar funciones. En Globito Team mantuvieron casi la misma estructura de la empresa anterior, ya que, durante el proceso de recuperación, casi toda la plantilla de la antigua empresa decidió conformar la cooperativa, algo poco común en estos procesos. Esto quiere decir que la cooperativa se conformó con trabajadores y trabajadoras de todos los sectores.

Sin embargo, debieron reorganizarse para poder cubrir cada una de estas áreas de trabajo. En algunos casos esto implicó que algunos trabajadores y trabajadoras que conocían el oficio cambiaran de sector y, en otros casos, que se capacitasen para hacer las nuevas tareas. Por ejemplo, una trabajadora del área de bordado tuvo que aprender a realizar las matrices de bordado, ya que mandar a hacerlas fuera de la cooperativa implicaba mayores costos de producción. Por otro lado, como, por el momento, hay una persona trabajando en cada máquina, si alguien falta o si el trabajo lo requiere, se organizan para ir a cubrir esas áreas.

Además, estas tareas deben asumirse a través de los órganos de decisión que corresponden a la estructura legal, es decir, los de la cooperativa de trabajo. Las cooperativas de trabajo reco-

nocen dos órganos de decisión: el consejo de administración y la asamblea de asociados. En la gran mayoría de las ERT el peso de la asamblea se impone sobre la capacidad de decisión del consejo. La asamblea, entonces, es el lugar donde se toman las decisiones más importantes que afectan al colectivo de cooperativistas, mientras que el consejo de administración solo se ocupa de las decisiones que hacen a la gestión cotidiana. Todo esto nos muestra que las ERT no se adaptan al cooperativismo sino al revés. Es decir, los trabajadores y trabajadoras adaptan los órganos de gestión de la cooperativa a las prácticas que conocen, ya que la asamblea es un importante elemento organizativo del movimiento obrero.

Los trabajadores y trabajadoras de la ERT Globito consideran que uno de los principales desafíos que tienen que enfrentar es cómo organizarse colectivamente para asumir entre todos y todas las responsabilidades de la producción. Ya que cada uno sabe qué hacer en su área de trabajo, y todas las áreas están cubiertas por una o más personas: desde administración, comercialización y diseño hasta cada uno de los sectores de producción. Sin embargo, reconocen que ponerse de acuerdo es lo más difícil. Para fortalecer estos procesos contaron también con la asistencia técnica del colectivo TES, y consideran que esta participación fue de gran ayuda para comenzar a encarar esta nueva forma de trabajo. Por lo general realizan asambleas mensualmente donde participan todos los integrantes. En ella se discuten los temas que afectan al colectivo mientras que el consejo de administración se ocupa de hacer cumplir el reglamento y las decisiones cotidianas.

Ponerse de acuerdo es difícil porque a veces una persona no está de acuerdo con lo que decide la mayoría y eso hace que no asuma con responsabilidad lo acordado. Piensan que para poder superar esto es fundamental la comunicación. Las discusiones que surgen tienen que ver con el trabajo, con cuestiones que tienen que ver con la productividad y con las ausencias. En este momento en la cooperativa hay una persona en cada máquina, por eso, les resulta muy difícil organizarse para cubrir las ausencias. Una solución posible para este problema sería la incorporación de nuevos trabajadores o trabajadoras.

Sin embargo, es importante aclarar que en Argentina las cooperativas de trabajo solo pueden emplear a sus propios asociados y asociadas. La incorporación de trabajadores y trabajadoras se debe hacer después de un período de prueba de no más de 6 meses, luego de los cuales debe incorporarse como asociado o asociada con plenos derechos, o desvincularse de la cooperativa. Por eso, las ERT que deciden incorporar más personas deben estar seguras de poder mantener un determinado nivel de actividad que permita cubrir esos retiros, ya que, a diferencia de las empresas capitalistas —donde cualquier cambio en la producción se resuelve expulsando mano de obra— en las ERT, que surgen para conservar los puestos de trabajo, los trabajadores y trabajadoras nunca pueden ser una válvula de ajuste. Excepto ante faltas extremadamente graves, para estos colectivos es impensable la desvinculación de trabajadores y trabajadoras.

El modelo de producción-reproducción. Organización del trabajo

La experiencia autogestionaria actúa como un punto de partida para reconfigurar la identidad de los trabajadores y las trabajadoras reforzando en mayor medida la pertenencia a su propio colectivo de trabajo, se generan nuevos vínculos de convivencia donde los y las trabajadoras involucradas sufren un proceso de resignificación en relación con su tarea, la pertenencia a su cooperativa y con la sociedad en su conjunto. Aunque no todos los integrantes de la cooperativa procesan estos cambios de la misma manera.

Los trabajadores y trabajadoras de la ERT Globito Team, además, plantean que esta forma de organizar el trabajo —sin patrones o jefes— implica más responsabilidad. Los problemas surgen cuando no todo el mundo asume esta responsabilidad de la misma manera. Una de las situaciones que genera dificultades tiene que ver con que algunos trabajadores y trabajadoras, habiendo trabajo urgente por terminar, se retiran al terminar su horario de trabajo aunque el trabajo no esté terminado. Marcan esta diferencia de compromiso como trabajar o no «a conciencia». Para ellos y ellas lo más importante es entender que

ahora no manda nadie, que son iguales, que todos y todas son dueños, y que es responsabilidad de todo el mundo sostener la cooperativa.

Una de las propuestas que plantearon para solucionar estas situaciones tiene que ver con mejorar la comunicación, con seguir buscando maneras para que toda la información llegue a todos todas las integrantes de la cooperativa. En la actualidad, tienen distintos canales de comunicación: por ejemplo, dos grupos de whatsapp. Uno en el que están los y las cooperativistas, además de los abogados, donde se informa sobre la situación legal, sobre los trámites que hay que hacer y las cosas importantes. También tienen otro que es solo de los trabajadores y trabajadoras y donde circula información social. Ahí es donde algunos proponen que se sume más información para no tener que esperar a la reunión mensual. Además tienen una cartelera donde hay información sobre otras cooperativas y sobre charlas y eventos a los que les invitan a participar.

Otro de los principales cambios que marcan entre trabajar en una ERT o trabajar bajo patrón tiene que ver con que sienten que ahora trabajan más tranquilos, ya no tienen a nadie que los ponga «bajo la lupa» o les esté marcando todo el tiempo. Más allá de la cantidad de horas trabajadas, en la mayoría de las ERT se produce un cambio en el ritmo de trabajo, es decir, aparecen formas de trabajo más humanas, sin fichajes y con tiempo para los almuerzos u otro tipo de descansos, con la posibilidad de escuchar música, etcétera. Sumado a estos cambios, es importante resaltar el acceso a determinada información, como la contable, que en la antigua empresa se encontraba vedada para ellos y ellas.

Una de las cosas organizaron en Globito Team después de la recuperación, por ejemplo, fue extender la hora del almuerzo, que antes era solo de media hora. Además incorporaron en el reglamento interno la posibilidad de tomarse horas para trámites durante el horario laboral y compensarlas después. Esta flexibilidad es algo que antes no tenían y muchas veces tenían que elegir hacer los trámites o comer. Sin embargo, esto no quiere decir que el trabajo autogestionado no tenga tiempos o ritmos de trabajo. La mayoría de las ERT suelen decidir colectivamente

extender la jornada laboral o sumar días cuando la producción lo requiere.

Por otra parte, otro de los retos asumidos por la plantilla una vez pasada la fase de recuperación, ha sido el de impulsar distintos proyectos para recuperar la producción y comercialización. En este sentido, podemos ver como varias iniciativas reflejan la capacidad emprendedora del colectivo que recuperó la empresa. En primer lugar, una vez instalado el taller en el nuevo establecimiento el 5 de septiembre del 2017, la cooperativa presenta su nueva marca: Globito Team; en la presentación acudieron funcionarios del INAES, los abogados de la cooperativa y representantes de FEDECA-BA. Por otra parte, con el objetivo de posicionar la marca en el mercado, participan de Expo Ahora mamá, un evento donde las empresas del sector exponen y venden sus productos; esta iniciativa le permitió a la cooperativa volver a contactar con los antiguos clientes de la empresa y dar difusión a la nueva marca lanzada por la cooperativa. Todo esto, además, lo hicieron articulando con otra empresa recuperada, la cooperativa Gráfica Suarez, quien se ocupó de conseguir una máquina troqueladora para poder realizar las cajas y etiquetas que necesitaban.

También participaron, en noviembre del 2018, de una jornada sobre la actividad textil realizada en el hotel recuperado BAUEN y organizada por el Programa Facultad Abierta (UBA), la Cátedra de Cooperativismo, Tecnología y Economía Solidaria (UTN-Reg. Bs As) y la Fundación Fiedric Ebert junto con las ERT Textiles Pigüé, Inimbó, la propia Globito Team y la cooperativa Enredo. En ella las cooperativas y ERT textiles pudieron discutir sobre la situación del sector autogestionado de la industria y repensar, entre las distintas organizaciones participantes, una serie de estrategias que permitan mejorar la producción y comercialización, en esta coyuntura tan desfavorable para el sector.

Participar de este tipo de eventos permite a las cooperativas pensar a futuro distintas líneas de articulación productivas o de comercialización, que pueden fortalecer cada una de estas experiencias. Además, si bien se trata de un espacio en construcción, la proyección a futuro de estas redes es de suma importancia para el sostenimiento de las ERT y de las distintas experiencias de

trabajo autogestionado; ya que pueden generar una articulación económica y política que permita, además, posicionar al sector frente al Estado y al mercado.

Consideraciones finales

Como desarrollamos a lo largo del capítulo, la actualidad política marca una tendencia de intolerancia y hostilidad desde el gobierno y el poder judicial hacia las ERT y al trabajo autogestionado en general. Sin embargo, la experiencia de la Cooperativa Globito Team ha resultado exitosa más allá de que durante su conformación los y las trabajadoras debieron enfrentar, en mayor o en menor medida, las condiciones del contexto.

Lo que han vivido y el camino que debieron recorrer nos muestra, salvando algunas particularidades del caso, las difíciles situaciones que deben atravesar los trabajadores y trabajadoras que deciden recuperar su empresa para conservar su fuente de trabajo. Como son las distintas maniobras fraudulentas de los empresarios para producir el quiebre de su propia empresa, las dificultades que presenta un proceso judicial que antepone y prioriza otros intereses frente a la necesidad de obtener la continuidad productiva y sostener sus fuentes de trabajo, y el desafío de poner en marcha la producción.

Las modificaciones en la Ley de Concursos y Quiebras, si bien han introducido profundos cambios con respecto a su versión anterior, todavía demuestran grandes limitaciones a la hora de acompañar la realidad que deben atravesar estos proyectos. Los tiempos de la justicia y los informes de viabilidad solicitados dejan en evidencia un importante desconocimiento en torno a qué son y qué problemas deben enfrentar las empresas recuperadas.

El análisis de esta experiencia en particular, además, nos demuestra la importancia de contar con un colectivo de trabajadores y trabajadoras consolidado que será puesto a prueba durante todo el proceso de recuperación. Es en este punto donde los lazos de solidaridad y el apoyo familiar han jugado un papel preponderante en la continuidad del proyecto, junto con las distintas

organizaciones que les acompañaron durante todo el proceso de recuperación y en la actualidad.

A pesar del tiempo transcurrido, a casi dos décadas de los primeros casos de recuperación, y contra todos los pronósticos, las empresas recuperadas por sus trabajadores y trabajadoras, aún en los contextos más adversos, se sostienen y siguen creciendo en número. Las empresas recuperadas se han instalado como una alternativa para la clase trabajadora frente a la desocupación. Y es por todo esto que creemos que las empresas recuperadas, como experiencias prácticas de autogestión, serán fundamentales para pensar soluciones a los problemas que están surgiendo en esta nueva fase de la ofensiva neoliberal.

Bibliografía

- ANTIVERO, J. (2017), «Empresas recuperadas y sindicalismo en la Argentina», en *Autogestión para Otra Economía*, n. 4, octubre 2017.
- BOFFI, S. (2013), «Informalidad y precariedad laboral en el sector textil argentino. La situación de los talleres textiles», *Avances de Investigación (Centro de Investigación en Trabajo, Distribución y Sociedad)*, n. 13. Disponible en: http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/docin/docin_citradis_013 [consultado el día 22 de enero de 2019].
- PEIXOTO DE ALBUQUERQUE, P. (2003), «Autogestão», en Cattani, A. (ed.), *A outra economia*, Veraz Editores, Porto Alegre.
- Programa Facultad Abierta y Centro de Documentación de Empresas Recuperadas (2018), *VI Informe. Las empresas recuperadas por los trabajadores en el gobierno de Mauricio Macri*, en <https://www.recuperadasdoc.com.ar/VI-Informe-Situacion-ERT-2018.pdf> [consultado el día 22 de enero de 2019].
- RUGGERI, A. (2014) *¿Qué son las empresas recuperadas? Autogestión de la clase trabajadora*, Continente, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- (2018), «Los distintos caminos de la economía de los trabajadores», en Ruggeri, A. et al. (eds.) *Cuadernos para la autogestión. Empresas recuperadas y cooperativas de trabajadores/las en*

América Latina: conceptos en debate. Disponible en: <https://www.recuperadasdoc.com.ar/Cuadernos/CUADERNOS%20PARA%20LA%20AUTOGESTI%C3%93N%20-%20WEB.pdf> [consultado el día 22 de enero de 2019].

IV. CUBA: EL NUEVO COOPERATIVISMO URBANO

El nuevo cooperativismo urbano en Cuba, oficialmente denominado «cooperativismo no agropecuario», hay que entenderlo en el marco del proceso histórico de la Revolución Cubana y concretamente en la actualidad como una de las herramientas para intentar redefinir el sistema económico del país.

Desde el triunfo de la Revolución Cubana en 1959 hasta fines de los años ochenta, es decir, durante 3 décadas, el cooperativismo en la isla se desarrolló exclusivamente en el sector agrario. En un contexto internacional en el que el socialismo hegemónico instaurado por la URSS se caracterizó por un modelo económico de propiedad y gestión estatal-centralizada, la autogestión no tuvo apenas espacio en ningún país del campo socialista, exceptuando Yugoslavia. Cuba reprodujo en gran medida dicho modelo y por eso la autogestión empresarial socialista tuvo poco peso.

A partir de la caída de la Unión Soviética y de los países socialistas de la Europa Oriental, Cuba se vio obligada a empezar a reformar parcialmente su modelo económico, y eso posibilitó que la autogestión en el sector agrario se incrementase a través de las denominadas UBPC (Unidades Básicas de Producción Cooperativa). Surgieron en 1993 para enfrentar los problemas de productividad en el sector estatal, y se convirtieron en poco tiempo en la forma predominante en el agro cubano.

Posteriormente, ya entrados en el siglo XXI, a partir de la presidencia de Raúl Castro se genera un debate nacional en el que participan millones de personas y que concluye con la aprobación en 2011, de los denominados «Lineamientos de la Política Econó-

mica y Social de la Revolución». Dichos lineamientos suponen un punto de inflexión porque plantean una serie de transformaciones de calado en la orientación económica de la Revolución.

Los lineamientos son oficialmente catalogados como una caja de herramientas para la «actualización del modelo», lo que significa que se proponían cambios pero para continuar con la orientación socialista. En síntesis, se pueden identificar tres grandes pilares en el nuevo modelo. En primer lugar, la descentralización de la gestión, lo que significa transferir del gobierno central poder de decisión a dos instancias: por un lado, a los entes locales (municipalidades), y por otro lado, a las empresas públicas (liberándolas así del control absoluto de los ministerios). En segundo lugar, la desestatización parcial de la economía, permitiendo así la propiedad privada de pequeño tamaño y estimulando sobre todo el surgimiento de propiedad colectiva de carácter cooperativo en la industria y los servicios. En tercer lugar, un nuevo paradigma de distribución de la riqueza en el que el salario va a ir cobrando cada vez más peso frente a la distribución directa estatal (Uharte, 2016).

El cooperativismo urbano (industrial y de servicios) emerge por tanto como un aspecto fundamental de la reforma económica en el país. El gobierno cubano decide aprobar en el año 2012 un decreto-ley titulado «De las cooperativas no agropecuarias» que autoriza la «constitución, de forma experimental» de un número limitado de cooperativas, concretamente 500 (Consejo de Estado, 2012).

La nueva legislación permite dos vías para la creación de cooperativas: la cooperativización directa de antiguas empresas estatales, o el surgimiento de nuevas cooperativas por iniciativa social. Las de origen estatal son la mayoría, ya que suponen el 77% del total. En cuanto a los tipos de actividades que desarrollan, el 43% son del área de gastronomía, el 20% de comercio minorista de productos agropecuarios, el 14% de la construcción, el 6,5% servicios personales y técnicos, y el resto de transporte público, reparaciones, mantenimiento... Respecto a su ubicación territorial, el 63% están en La Habana, el 14% en Artemisa, el 4% en Matanzas, el 3% en Mayabeque y el 2% en Pinar del Río, es decir, en la zona occidental del país (Piñeiro, 2014).

Una vez concluida la fase de experimentación el gobierno cubano tiene intención de cooperativizar más de 12.000 pequeñas empresas estatales del sector servicios, fundamentalmente del área gastronómica. La apuesta por tanto por darle un peso importante al cooperativismo es clara y se puede entender como un aporte trascendental en el camino por construir un socialismo de carácter más autogestionario en Cuba.

Bibliografía

- Consejo de Estado de Cuba (2012), «Decreto-Ley n° 305. De las cooperativas no agropecuarias», *Gaceta oficial de la República de Cuba*, La Habana.
- PIÑEIRO, Camila (2014), «Cooperativas no agropecuarias en La Habana. Diagnóstico preliminar», en AA.VV. *Economía cubana. Transformaciones y desafíos*, Ciencias Sociales, La Habana.
- UHARTE, Luis Miguel (2016), «El cambio económico en Cuba: las bases del nuevo modelo», *Revista Electrónica Iberoamericana*, vol. 10, n° 2.

DAJO. Una cooperativa de lavandería en el centro de La Habana

Mirell Pérez y Luis Miguel Uharte

Este capítulo está dedicado a DAJO, una cooperativa de lavandería situada en el municipio Centro Habana de la Ciudad de La Habana (Cuba). La cooperativa surgió en 2014 y es una de las 500 cooperativas aprobadas por el gobierno cubano en el marco del experimento autogestionario de empresas «no agropecuarias» (industriales y de servicios) que están en marcha en el país. Es una cooperativa de 25 personas que surgió, no a partir de la desestatización, como otras, sino por iniciativa particular de una familia. Por su buen desempeño ha conseguido proyectarse entre el conjunto de cooperativas de la capital.

La metodología de investigación ha sido cualitativa, destacando sobre todo el trabajo de campo antropológico que se desarrolló en el mes de junio de 2018. Las técnicas de investigación utilizadas han sido las siguientes: entrevistas formales semi-estructuradas a prácticamente toda la plantilla de la cooperativa, observación participante en el centro de trabajo a lo largo de más de dos semanas (del 18 de junio al 3 de julio), y diario de campo etnográfico en el que destacan los testimonios recogidos en entrevistas informales.

De iniciativa familiar a cooperativa

La cooperativa de lavandería DAJO tiene sus orígenes en una iniciativa familiar, liderada por una mujer, Daisy Delgado, que en el año 2012 impulsa un proyecto para brindar servicio de lavandería a tres conocidos restaurantes del centro de La Habana (El Asturianito, Los Nardos y El Trofeo). Daisy nos habla de los inicios, cuando junto a su madre y su hermana pone en marcha la lavandería, y destaca cómo «se fueron incorporando

otros miembros de la familia» según iba creciendo el volumen de trabajo (Delgado, 2018).

En esa misma época, a fines de 2012, Daisy recuerda que se produjo la aprobación del Decreto-Ley de las «Cooperativas no agropecuarias», que tenía como fin la promoción y creación de empresas autogestionadas en el sector industrial y de servicios. El Decreto-Ley planteaba la aprobación de un número limitado de cooperativas, en régimen experimental, para evaluar durante un tiempo su evolución y pertinencia. En ese contexto DAJO decide presentarse y logra su aprobación como cooperativa experimental: «presentamos el proyecto en marzo de 2014 y finalmente el 1 de octubre nos los aprueban» (Delgado, 2018).

Otra persona clave en la constitución de la cooperativa es Joel Sosa, actual administrador. Joel había estado trabajando en el gobierno en el área de asesoramiento y seguimiento de cooperativas, por lo que tenía un conocimiento muy exhaustivo del marco legal y de los principios y valores sobre los que surgía el nuevo cooperativismo urbano en Cuba: «cuando empezó el tema de la cooperativas trabajé de asesor de la presidenta del Gobierno Provincial en esta área. Posteriormente pasé a trabajar en el Ministerio de Comercio Interior (MINCIN), haciendo labor de asesoría y supervisión de todas las cooperativas que estaban bajo control del MINCIN, las relacionadas con gastronomía y servicios» (Sosa, 2018).

Joel era el esposo de Daisy y jugó un papel fundamental en los inicios, primero asesorando y luego incorporándose directamente al proyecto: «la cooperativa la habían conformado mi esposa, mi suegra, mi hijastra, era mi familia y recibieron de mí el asesoramiento, la ayuda y los conocimientos. Llegó el momento en que decidí incorporarme formalmente porque ellas me lo piden, porque podía aportar desde adentro mucho más, aportar los conocimientos que ya tenía» (Sosa, 2018).

La conformación como cooperativa está también vinculada a la nueva ubicación física del proyecto, ya que cuando era iniciativa exclusivamente familiar DAJO desarrollaba su labor en la vivienda de la familia, en casa de Daisy en La Habana Vieja, pero tras convertirse en cooperativa buscará una ubicación más apropiada, logrando que el Gobierno le arrendara el local de una antigua

lavandería estatal que estaba cerrada, situada en el municipio de Centro Habana.

La antigua lavandería estatal, como recuerda María Álvarez, una de sus trabajadoras más antiguas, «era en realidad una lavandería-tintorería, «Tintorería Valentina», que funcionó durante casi tres décadas, desde fines de los años 80 hasta hace poco» (Álvarez, 2018). Con la llegada de DAJO, la cooperativa ofreció al antiguo personal incorporarse al nuevo proyecto y María decidió sumarse, junto a otro compañero.

El éxito de DAJO ha permitido que en poco tiempo el proyecto haya crecido en personal, llegando en la actualidad a una plantilla de 25 personas en total, 22 socias y 3 contratadas (Delgado, 2018). Según sus estatutos, la cooperativa además de la prestación «servicios de lavado», ofrece servicios de tintorería, «confección y reparación de vestuario y lencería», y «alquiler de prendas de vestir» (DAJO, 2014). En este momento el servicio de lavandería es la actividad productiva principal.

El modelo de gestión

A la hora de analizar el modelo de gestión de DAJO, vamos a evaluar dos grandes áreas, en la línea de lo planteado en nuestro capítulo teórico: en primer lugar, el plano jurídico-formal, y concretamente los estatutos de la cooperativa; en segundo lugar, el modelo de gestión en la práctica, a partir de los testimonios de sus protagonistas.

¿Qué dicen los estatutos y el decreto-ley de cooperativas?

Los estatutos de DAJO dejan bien claro, a lo largo de diferentes artículos, que la asamblea es la instancia principal de gobierno de la cooperativa. «El gobierno de la cooperativa DAJO será ejercido por la Asamblea General de Socios, como órgano superior de la misma» (artículo 16). El artículo 18 indica que «todos los socios» conforman la Asamblea, la cual se reúne «de forma ordinaria una vez al mes» (artículo 19) (DAJO, 2014).

Respecto a los ámbitos de decisión de la Asamblea, el artículo 27 fija las competencias de esta, señalando una serie de aspectos

que se pueden considerar de ámbito estratégico: «elegir y revocar a su presidente, su sustituto y su secretario, y a los demás miembros de los órganos de dirección»; «designar al Consejo Administrativo»; «aprobar el presupuesto [...] la distribución de utilidades y la cuantía de los anticipos»; «modificar los estatutos»; «aprobar la admisión de nuevos socios»; «acordar y aprobar la política comercial para el año en curso y para los años posteriores»; «examinar la gestión del Presidente y/o Administrador»; autorizar la venta o enajenación de «bienes o valores de la sociedad» y «establecer el período de vacaciones y descanso de los socios». En cuanto al criterio para la toma de decisiones, el artículo 24 dispone que «los acuerdos serán válidos cuando se adopten con el voto favorable del 50% más uno de los votos presentes» (DAJO, 2014).

Los estatutos son congruentes con el Decreto-Ley 305 «De las cooperativas no agropecuarias», del 11 de diciembre de 2012, que en su artículo 17.1 señala que «el órgano superior de dirección de la cooperativa es su Asamblea General» (Consejo de Estado de Cuba, 2012). Son también coherentes con el Decreto 309, que marca el «Reglamento» para las cooperativas no agropecuarias, el cual no solo atribuye a la Asamblea la máxima dirección (artículo 36.1) sino que le confiere la decisión de los aspectos estratégicos (artículo 37). (Consejo de Ministros de Cuba, 2012).

En cuanto a los órganos de representación, los estatutos definen 3 figuras de dirección: la Presidenta, la Secretaria y el Administrador, los cuales, como antes hemos señalado, son elegidos y revocados por la Asamblea y pueden ser desempeñados por cualquier socio o socia (artículo 6). La presidencia convoca y preside las Asambleas y dirige «la elaboración de los planes de producción» (artículo 28), pero no tiene potestad para tomar decisiones de calado estratégico. Con el administrador sucede algo similar, ya que sus atribuciones más destacadas son la «elaboración de los planes de producción» y la información periódica a la Asamblea de la evolución de estos (artículo 31). (DAJO, 2014).

El único aspecto de las figuras de representación que pudiera ser polémico es la falta de un período predeterminado para la renovación periódica del órgano representativo. En DAJO, la Presidencia se ejerce «por plazo indeterminado», aunque se especifica

que puede ser sustituida «en cualquier momento por decisión de los socios» (artículo 18). Tampoco existe ningún artículo que fije un período predeterminado para la rotación periódica de diferentes personas en los cargos de dirección.¹

¿Qué dicen las y los miembros de la cooperativa?

La valoración del órgano de democracia directa, es decir de la Asamblea, por parte de la gran mayoría de los y las socias de DAJO es sumamente positiva. Para empezar, el grado de asistencia a las asambleas mensuales es bastante alto según todas las personas entrevistadas. En cuanto a la participación y concretamente a la intervención activa en las diferentes discusiones, la mayoría indica que «todo el mundo» participa por igual. Sin embargo, algunos reconocen que en realidad la timidez o la falta de habilidades retóricas limitan la intervención de la gente. Francisco Zaldívar (2018), lavandero de la cooperativa, señala que «las personas son penosas y a veces quisieran hablar, pero la pena no se lo permite, incluso no estando usted».²

En cuanto a la distribución de la palabra en función del género, todas las personas entrevistadas consideran que la participación de las mujeres es igual que la de los hombres. Reina Casanova (2018), jefa de turno, asegura que las mujeres participan más: «hablan más las mujeres [...] ellas se expresan más».

Durante nuestra observación participante, fuimos invitados a asistir a la asamblea del 25 de junio de 2018, lo cual nos permitió identificar algunas dinámicas en relación a la participación. El aspecto más destacado es que las dos personas que lideran el proyecto, Daisy Delgado, la presidenta, y Joel Sosa, el administrador, fueron los dos socios que dirigieron la asamblea y quienes proporcionaron información diversa en torno a balances económicos, ingresos, etc., por lo que tuvieron un nivel de intervención mucho

1. De cualquier manera los estatutos de DAJO están sujetos a redefinición una vez que el marco jurídico de las cooperativas sea reelaborado.

2. Zaldívar se refiere a la Asamblea del 25 de junio (2018), en la que uno de los autores (Uhart) participó como observador en la Asamblea. Considera que la presencia del autor no influyó especialmente en los y las socias a la hora de autolimitarse en sus intervenciones.

más marcado que el resto de socias. Las habilidades oratorias, el nivel de formación y el grado de conocimiento de la cooperativa los ubica en una posición más favorable para la participación.

Las decisiones importantes se toman todas en asamblea, según confirmamos en las entrevistas: «votamos las cosas importantes» (Duarte, 2018); «la asamblea general decide sobre todo [...] toda decisión se toma en asamblea, se lleva a votación y si no es aprobada no se hace» (Casanova, 2018). Joel, el administrador, es consciente de la importancia de esto: «La Asamblea es el principal Órgano de dirección, no hay ninguna decisión que no se colegie con los socios y la decisión es de ellos. Puede ser que operativamente en el transcurso de un día haya que tomar una decisión, pero siempre se lleva a la Asamblea para que le dé el visto bueno y siempre con su anuencia» (Sosa, 2018). Los temas sobre los que habitualmente se votan son las altas y bajas, la disciplina laboral, el anticipo (salario) a recibir y los préstamos a las socias (Delgado, 2018).

La periodicidad real de convocatoria de la asamblea coincide con la de los estatutos, es decir, es mensual. Joel indica que según la ley «la periodicidad la decide cada cooperativa», y en el caso de DAJO consideraron que lo lógico era que fuera mensual porque los balances son también mensuales y permite además una participación más regular de las personas socias (Sosa, 2018).

El gran reto en relación a la asamblea y a la participación de las y los cooperativistas es, según Joel, ir cambiando la cultura del trabajo, superando las anteriores formas estatales centralizadas:

Lo más difícil en Cuba es cambiar la mentalidad de las personas, estamos hablando de personas que durante 60 años se han desarrollado en un sistema de una empresa estatal donde siempre ha habido un jefe de ordena y mando y personas que cumplen, entonces nosotros que llevamos 4 años nada más y estamos empezando a caminar es muy difícil poder cambiar [...] Eso es muy fácil decirlo en una Asamblea, lo difícil es materializarlo después. (Sosa, 2018)

Si pasamos a evaluar el órgano de democracia representativa, es decir, la dirección de la cooperativa, hay que circunscribirse a

dos personas, a la presidenta, Daisy y al administrador, Joel. Los testimonios recabados de todas las personas socias entrevistadas y la información recogida en el cuaderno de campo durante el trabajo de campo, muestran una percepción notablemente positiva acerca de la dirección. Por una parte, hay una imagen generalizada de ser una dirección eficaz, cuestión clave en Cuba, debido a los graves problemas de eficacia en las empresas estatales. Reina Casanova (2018), la jefa de turno, indica que «se ha estropeado una secadora y enseguida han buscado como arreglarla [...] eso no pasa en otras empresas». María Álvarez (2018), compara la antigua lavandería estatal con DAJO: «en la antigua lavandería venías y no había detergente, igual una semana entera sin detergente y no podíamos trabajar [...] eso no pasa ahora».

Esto nos conecta directamente con el tipo de liderazgo que están ejerciendo tanto la presidenta como el administrador. Tanto las entrevistas como la observación participante han puesto sobre la mesa cuales son las principales virtudes de ambos a la hora de legitimar su liderazgo frente al resto de compañeros y compañeras. Por un lado, ya hemos citado la eficacia como un atributo muy valorado. Por otro lado, son muy nombrados otros cuatro: la honestidad, el cuidado, la responsabilidad y la capacidad de trabajo.

La honestidad es una virtud señalada por varias cooperativistas, que comparan a la actual administración con otras que han tenido en sus anteriores empleos estatales. María Álvarez (2018), recuerda la mala experiencia con la dirección de la antigua lavandería en relación a la gestión de los recursos y a la desaparición de materias primas. Disney Feut (2018) relata prácticas similares del administrador de su antiguo empleo en una tienda de ropas. En el marco de la cultura económica cubana, la honradez en la gestión aparece como un valor importante y la actual dirección de DAJO está siendo bien valorada por el conjunto de los y las socias.

El buen trato hacia la plantilla es el aspecto más valorado por varias cooperativistas. Reina Casanova (2018) asegura que «lo mejor es lo humano que son, con una calidad muy grande, inmensa, se preocupan mucho por los trabajadores... en el país se ha perdido mucho el cuidar a la gente». Para María Álvarez

(2018) «ahora es mucho mejor, son muy atentos con todos los trabajadores, si hay un problema te intentan ayudar». Alina Machiran (2018) asevera que «por parte de la administración hay buen trato, cualquier problema que uno tenga, se resuelve, te apoyan». Dar ejemplo de trabajo es otro valor atribuido a la dirección: «aquí no hay diferencias... aunque Daisy sea la presidenta y Joel administrador, trabajan mucho» (Morales, 2018). En nuestra observación participante hemos podido comprobar que tanto la presidenta como el administrador son las personas que, con mucha diferencia, más horas dedican a la cooperativa, siendo de facto un ejemplo de trabajo para toda la plantilla.

Se valora también el hecho de que tengan mayor responsabilidad que en la empresa estatal. Eulises Rosales (2018), mensajero y chofer de la cooperativa, destaca este aspecto: «Un administrador estatal se puede equivocar, pero lo resuelve el Estado [...] aquí afecta a los trabajadores [...] tienen mucha más responsabilidad nuestros administradores [...] tienen que rendir cuenta a los trabajadores».

Un último aspecto del liderazgo a destacar es el hecho de que la presidenta y líder fundamental de la cooperativa sea una mujer. Daisy no solo ha sido la fundadora y promotora del proyecto sino que además ejerce un liderazgo natural, muy legitimado. Una legitimidad que pudimos percibir tanto en la observación participante como en los testimonios rescatados en las entrevistas formales e informales. Un liderazgo que tiene además un valor agregado porque no es común que en las cooperativas cubanas las mujeres sean la cabeza visible de los proyectos, según asegura la ex presidenta de la Asamblea Municipal de Centro Habana, Susana Acea (2018).

En síntesis, se podría afirmar que el tipo de liderazgo existente en la cooperativa DAJO, combina rasgos del denominado «liderazgo de servicio» que plantea Jordi García Jané y que proponíamos en nuestro marco teórico, con rasgos de liderazgo carismático, principalmente en la figura de la presidenta, por sus grandes dotes relacionales. Además, la citada cultura tradicional del trabajo en lo que respecta a las relaciones jerárquicas, todavía sigue perviviendo en las interacciones cotidianas entre dirección y plantilla.

Para concluir el apartado de modelo de gestión, nos queda analizar un último aspecto: la rotación de cargos y su periodicidad. En la corta existencia de DAJO, todavía no se ha producido ningún relevo en la dirección y teniendo en cuenta la solidez del liderazgo actual, no parece que a medio plazo se vaya a dar algún cambio en la dirección. No solo la dirección se muestra dispuesta a continuar sino que la plantilla asume de manera natural que Daisy y Joel sigan liderando el proyecto. De cualquier manera, Joel adelanta que el nuevo decreto-ley que se va a aprobar en el país contempla fijar un límite en el cargo y celebrar elecciones de manera periódica.³

El modelo de producción-reproducción

El siguiente apartado se ocupa de evaluar cómo se están gestionando las relaciones de producción y reproducción en la cooperativa, fundamentalmente en lo que respecta a las condiciones laborales y de cuidados.

Condiciones laborales

El sub-apartado de las condiciones laborales ocupa un lugar importante por la centralidad que le han otorgado las propias cooperativistas en sus reflexiones a lo largo de las entrevistas. En primer lugar, la estabilidad laboral es uno de los aspectos que más valoran todas las integrantes. El artículo 55 de los estatutos marca un tiempo «máximo de tres meses» para «contratar fuerza de trabajo asalariada», por lo que a partir del cuarto mes deben pasar a formar parte de la plantilla de cooperativistas, si la Asamblea así lo decide. En su artículo 56 indica que la contratación «no podrá exceder el 10% del total de las jornadas de socios en un período fiscal», por lo que una gran mayoría de los y las trabajadoras deben ser socias de la cooperativa (DAJO, 2014). En la práctica estos dos criterios se están respetando con bastante rigurosidad.

3. Sosa (2018) aclara que la Junta Directiva en todos los casos del nuevo cooperativismo urbano se han caracterizado por poner al frente al grupo de personas que impulsó la cooperativa y que estas se mantienen, si demuestran «ser eficientes y transparentes».

A su vez, varias personas entrevistadas resaltan el alto grado de estabilidad, no solo por el derecho que te otorga objetivamente la ley sino por las buenas condiciones laborales de DAJO. Joel, por ejemplo, subraya que «acá hay mucha estabilidad [...] los socios que se han ido es buscando mejoras económicas o porque se han ido del país» (Sosa, 2018). Reina precisa que los pocos que se han ido eran «muchachos jóvenes, que querían estudiar» (Casanova, 2018).

El segundo punto de las condiciones laborales a abordar es la carga de trabajo y los horarios. El hecho de que la empresa esté en sus inicios y la necesidad de responder en un tiempo adecuado a todos los clientes, para ir ganando prestigio, ha obligado a que el tiempo de trabajo sea flexible en función del volumen de pedidos (Delgado, 2018), lo cual es muy variable según la época. Hay días en los que la jornada se prolonga mucho y otros días, al contrario, son mucho más suaves (Casanova, 2018). La percepción de la mayoría respecto a la carga de trabajo, independientemente del número de horas invertidas, es positiva. Esto está directamente relacionado con el alto grado de satisfacción con los ingresos, con el ambiente de trabajo, con los cuidados recibidos, etc., aspectos sobre los que profundizaremos más adelante.

Un tercer elemento son las condiciones de salud y seguridad laboral que ofrece la cooperativa. Aquí aflora de nuevo la comparación con algunas empresas estatales tradicionales en el país. La existencia de un servicio de comidas de calidad es un aspecto que valoran prácticamente todas las personas entrevistadas. Hay que situarse en el contexto cubano para entender en su justa medida esta cuestión, fundamentalmente desde los años 90 en adelante, tras la llegada del denominado «Período Especial». A partir de la crisis económica la calidad de los almuerzos en muchos centros de trabajo bajó considerablemente, e incluso en algunos se suprimió el servicio.⁴

4. Es importante resaltar, sin embargo, que otras empresas estatales, principalmente las vinculadas al turismo y a la biotecnología están implementando importantes reformas en la gestión que han traído una mejora en las condiciones de trabajo.

Por esta razón, es comprensible la relevancia que le otorgan casi todas las personas socias a este asunto y la valoración sumamente positiva que hacen de este servicio: «aquí dan merienda y almuerzo [...] en la lavandería antigua no daban ni merienda ni almuerzo [...] las condiciones laborales han mejorado muchísimo, en la otra no daban nada» (Álvarez, 2018); «hay muchos centros de trabajo que no te dan comida, te pagan un mínimo y no te dan la alimentación [...] te guardas ese dinero y cambias dinero por salud, porque terminas comiendo mal» (Rosales, 2018).

El cuarto aspecto que vamos a analizar es el ingreso. Este es, sin duda alguna, uno de los mejores valorados y uno de los temas sobre los que más han insistido la gran mayoría de los y las entrevistadas. De nuevo es importante situarse en el contexto cubano, ya que otra de las consecuencias de la crisis que se inició en los años noventa, fue una caída abrupta del salario y por tanto una pérdida drástica del poder adquisitivo. Los salarios en una gran parte de las empresas estatales están sumamente deprimidos, por lo que la incorporación a DAJO ha supuesto para todas las trabajadoras una mejora sustancial del ingreso.

Daisy asegura que «el que menos, ha multiplicado su salario por cinco veces» (Delgado, 2018). Efectivamente, varias entrevistadas reconocen que su sueldo ha aumentado exponencialmente. Amada Rodríguez (2018), cobraba como recepcionista en una empresa de limpieza 235 pesos al mes, mientras que ahora como planchadora en DAJO cobra más de 1.000. Un aumento similar reconoce Yanelis Duvergel (2018), que trabajaba antes como cajera de restaurante estatal y ahora como planchadora. Yalixis Hernández (2018) cobraba menos de 400 como encargada en un restaurante y ahora ha cuadruplicado su ingreso. Disnay Feut (2018), por su parte, cobraba unos 300 pesos al mes como vendedora de ropa en una tienda estatal, y ahora como clasificadora cobra «4 o 5 veces más».

Resulta significativo el cambio para María y Pedro, que habían trabajado en la antigua lavandería estatal. Su salario era de 250 pesos mensuales mientras que ahora el mínimo que han cobrado ha sido mil, llegando en meses buenos a ingresar

1.600 (Zuviadut, 2018) o 1.700 (Álvarez, 2018). Joel, el administrador, tiene claro que el ingreso tiene que ser bueno pero que tampoco puede ser excesivo porque entonces la cooperativa perdería una de sus razones de ser: «siempre hemos tenido como política nunca separarnos demasiado del promedio del país», que supone cinco veces más que la media en el sector público (Sosa, 2018).

Respecto al salario hay otra cuestión a evaluar y es la diferencia entre unos y otros miembros de la cooperativa. Los estatutos, en sus artículos 49 y 50 definen un sistema de retribución «basado en la cantidad, complejidad y calidad del trabajo». Divide a operarios y operarias en dos grupos, de tipo A (lavanderas, jefa de taller de costura y mensajero), que realizan un trabajo «más técnico o de mayor complejidad», por lo que tendrán un ingreso mejor que los de tipo B (planchadoras, diseñadoras, costureras) (DAJO, 2014). El Reglamento de cooperativas no agropecuarias aprobado en 2012 marca las diferencias salariales en función también de los tres criterios citados: «cantidad, calidad y complejidad» (artículo 60) (Consejo de Ministros de Cuba, 2012). En DAJO las diferencias varían cada mes pero se observa una media de uno a dos entre puestos más complejos y más sencillos, lo cual es considerado justo por las personas socias de la cooperativa.

Lo fundamental para una gran mayoría es que en la cooperativa, a diferencia de la estatal tradicional, se trabaja pero se cobra bien: «aquí se trabaja pero se cobra [...] en la antigua lavandería no estimulaban al trabajador, el salario era el mismo trabajaras o no» (Álvarez, 2018); «aquí se trabaja más [...] en la otra lavandería eran menos horas pero aquí se gana más [...] aquí lo que haces te lo pagan» (Pedro, 2018); «el Estado tiene otro forma de pago [...] trabajos o no trabajos vas a ganar lo mismo [...] mucha gente que trabaja para el Estado no les interesa trabajar porque van a cobrar igual [...] acá es diferentes porque tienes que trabajar» (Morales, 2018). Estos testimonios vuelven a evidenciar la percepción general de que en las empresas públicas tradicionales el salario ha perdido sus funciones tradicionales: que sea suficiente y que sea justo en función del trabajo hecho. En consecuencia, DAJO no solo hace más justo el ingreso sino que además está poniendo

su grano de arena en el país en términos de recuperación de la cultura del trabajo.⁵

Un quinto elemento de las condiciones laborales es el ambiente de trabajo. La gran mayoría destaca el buen ambiente existente y lo diferencia de otros empleos en los que ha estado. Parece que en DAJO han logrado, de manera consciente, crear un espacio de trabajo en el que trabajadores y trabajadoras se sienten cómodas durante la jornada laboral: «el ambiente es muy bueno, disfrutamos, todos nos llevamos muy bien» (Zaldívar, 2018); «al entrar en la cooperativa me gustó como se llevaban los compañeros entre sí» (Casanova, 2018); «el ambiente es muy bueno, siempre estamos riendo» (Valladares, 2018); «hay muy buen ambiente, estamos como en familia» (Pedro); «el ambiente del trabajo no es trabajo como tal [...] la vida de nosotros aquí es como si trabajáramos en la terraza de la casa, oyes música, tomamos café» (Rosales, 2018).

Un sexto aspecto tiene que ver con la autonomía en el puesto de trabajo. Daisy, la presidenta, asegura que las socias tienen autonomía para tomar decisiones pero que a veces les cuesta porque están acostumbrados al modelo jerárquico de obediencia de la empresa estatal tradicional: «como muchos de los socios venían de trabajo estatal tienen un código diferente de trabajo, los niveles y las jefaturas estaban bien estructurados, por tanto la costumbre es de recibir órdenes y cumplirlas, entonces hay que enseñarles que no funciona así» (Delgado, 2018). De cualquier manera, algunos testimonios evidencian que sí se está produciendo un empoderamiento en relación al control del espacio de trabajo, como ocurre con Yordanka, la recepcionista: «la recepción es mía (ríe), yo la controlo» (Duarte, 2018).

El séptimo indicador apela a si se hace trabajo en equipo y sobre todo si se fomenta la cooperación en el trabajo. La mayoría de testimonios certifican que la cooperativa está logrando generar un sentimiento de unidad y de ayuda mutua muy marcados.

5. Daisy nos comentó de manera informal que si la lavandería fuera estatal la mayoría estaría viendo el fútbol (nuestro trabajo de campo coincidió con el Mundial de Fútbol 2018). «Sin embargo, aquí como ves todo el mundo está trabajando» (Diario de campo, 2018).

Reina, la jefa de turno, asegura que «todos se apoyan [...] si uno necesita salir, el de al lado te cubre un rato [...] la gente se apoya mucho, todo el mundo sabe hacer de todo [...] el sentido de ser cooperativista la mayoría sí lo tienen» (Casanova, 2018). «Aquí trabajamos todos juntos, aquí no hay diferencias. Aunque Daisý sea la presidenta y Joel administrador, todo el mundo trabaja, todo el mundo trata de ayudarse [...] me parece que se cumple la idea del cooperativismo» (Morales, 2018). «Para mí la cooperativa en una palabra, es unidad [...] La importancia de trabajar en equipo» (Duarte, 2018).

Algunas resaltan las diferencias con el antiguo empleo estatal, donde los valores de cooperación han ido debilitándose: «en la pizzería cada cual iba a su forma y su manera [...] aquí hay más unión, más compañerismo» (Valdés, 2018); «cuando hay un problema tratamos de ayudarnos entre todos [...] en el Estado cada uno va a lo suyo» (Rodríguez Amada, 2018).

Un aspecto cualitativo de gran relevancia en relación con las condiciones de trabajo es si la persona trabajadora se siente realizada en la cooperativa. En el caso de DAJO, una gran parte de las entrevistadas ha realizado una valoración positiva, lo cual muestra que la alienación propia de otros empleos aquí está siendo superada: «en este trabajo me siento realizada, soy yo misma» (Duarte, 2018); «me siento realizada, te da gusto venir» (Casanova, 2018). Francisco, después de más de 25 años trabajando en diferentes lugares, asegura que «esta ha sido la mejor experiencia laboral de mi vida», y eso tiene que ver en gran medida con cobrar en función de tu esfuerzo (Zaldívar, 2018). María, compara con la antigua lavandería estatal, donde «no nos sentíamos valorados». DAJO, al contrario, «estimula mucho al trabajador» (Álvarez, 2018). Alina subraya la importancia de sentirse valorada, a pesar de trabajar más: en el otro trabajo (oficinista en hospital) trabajaba menos pero aquí me siento mejor, me siento más valorada» (Machirán, 2018).

Un último aspecto derivado de las condiciones laborales es analizar si se están poniendo las bases para la generación de nuevas subjetividades. Para evaluar este asunto hay que tener en cuenta, de nuevo, la cultura del trabajo de la empresa estatal en

el contexto cubano y la nueva realidad del trabajo en las empresas privadas, para ver si las cooperativas están aportando algo nuevo. Joel, el administrador, reconoce que todavía hay un largo trecho para incorporar los valores del cooperativismo y por tanto para vislumbrar un nuevo sujeto cooperativo: «Lo más difícil es cambiar la mentalidad que viene de la empresa estatal [...] todavía nos falta mucho en hacer a los socios partícipes de los principios del cooperativismo [...] Es como una carrera de tiempo, de resistencia» (Sosa, 2018).

Sin embargo, algunos testimonios muestran cambios relevantes en relación a las nuevas subjetividades. Por un lado, se destaca una mayor conciencia de cuidar los bienes y recursos de la cooperativa, al contrario de lo que habitualmente ocurre en la empresa estatal tradicional: «cuando las cosas le duelen a las personas las cuidan, como nosotros aquí. Cuando a mí se me rompe una lavadora a mí me duele, primeramente porque es un equipo menos que tengo y ese dinero se me fuga de mi recaudación [...] todo el que entra a un trabajo del Estado es porque quiere luchar algo, acá es diferente, acá todo es de todos, yo no te puedo permitir a ti que te lleves un vaso de cloro, porque perjudicas a todos» (Zaldívar, 2018); «aquí nadie se lleva nada para la casa» (Rodríguez Daiyan, 2018); «aquí hay más compañerismo [...] aquí no hay búsqueda»⁶ (Feut, 2018).

Por otro lado, la forma cooperativa está fomentando un mayor nivel de compromiso entre los y las trabajadoras. Yordanka asegura que la cooperativa genera mucha más unión y compromiso que las empresas por cuenta propia (privadas): «Cuando se hizo cooperativa (DAJO) se unió más la gente. Cuando éramos cuentapropistas no había tanto compromiso. En la TCP (privada) el compromiso era menor. En la cooperativa el compromiso es mayor. En la cooperativa te arraigas más» (Duarte, 2018). Disnay Feut (2018), por su parte, compara la cooperativa con las privadas

6. En Cuba, «búsqueda» es un eufemismo popular para indicar como el trabajador o trabajadora mejora su ingreso a partir prácticas irregulares en su centro de trabajo (una de las más habituales es la sustracción de género y su venta a un precio mayor en la calle).

del exterior, pensando en sus familiares que trabajan en Miami y reivindica los valores no capitalistas de DAJO.

Daisy, la presidenta, considera que al principio le daban más importancia al salario, pero con el paso del tiempo le están dando valor a sentirse a gusto en el trabajo, al compañerismo, etc. Esto muestra un cambio en la subjetividad, de una más materialista a otra que prima más las relaciones sociales y el buen ambiente: «al principio las personas cuando le preguntábamos lo que representaba trabajar en la cooperativa nos hablaban solo del aumento económico y ya al tercer año la respuesta fue diferente, nos hablaban de cómo se sentían y consideran a este colectivo como familia» (Delgado, 2018).

Respecto a la gestión medioambiental de la cooperativa, no existe un plan definido desde una perspectiva ecologista, pero en la práctica hay un manejo de los recursos energéticos (agua y electricidad) que prioriza el ahorro y por tanto limita el despilfarro. Según Joel, las propias condiciones del país han estimulado un gasto de recursos más sensato: «nosotros acá tenemos mecanismos ambientales que a lo mejor están impuestos por la propia realidad, nosotros acá consumimos menos agua que si tuviéramos todas las máquinas funcionando a proceso completo [...] podemos lavar con una misma lavadora tres pacas de ropa, cuando en otro lugar lavarían con una». Otra razón importante para el ahorro que menciona Joel es que ahora la electricidad la paga la cooperativa y no el Estado, por lo que hay mucha más conciencia en su uso. «No somos un proyecto ecologista, pero gastamos menos recursos» que otras empresas estatales (Sosa, 2018). Daisy calcula que gastan $\frac{1}{4}$ menos de detergente que una lavandería estatal (Diario de campo, 2018).

Los cuidados y lo reproductivo

Los cuidados al interior de la cooperativa son un área importante a analizar, y en el caso de DAJO hay una serie de aspectos que acompañan al proceso productivo que tienen mucha relevancia por su impacto en relación a los cuidados y a la propia reproducción de la fuerza de trabajo.

En un contexto como el cubano donde la alimentación en los centros de trabajo juega un papel fundamental, como antes

hemos comentado, el hecho de que DAJO haya hecho una apuesta expresa por brindar a sus socias y socios un servicio de alimentación digno y de calidad merece ser analizado desde la óptica de los cuidados e incluso de la propia reproducción laboral. En primer lugar, la dirección de la cooperativa, a lo largo de nuestra observación participante, nos repitió de manera reiterada en nuestras conversaciones informales (recogidas en nuestro diario de campo) la importancia que le daban a ofrecer un buen almuerzo y una buena merienda a todos los trabajadores y trabajadoras. Joel, el administrador, subrayó varias veces que decidieron suspender la compra del almuerzo a una cooperativa cercana y encargarse ellos mismos de la compra y de la preparación de las comidas, para así mejorar la calidad del servicio.

También destaca el gasto destinado a comprar alimentos de calidad en contraposición a la situación en muchas empresas estatales. Frente a la crítica generalizada que recibe el servicio de comidas de los centros públicos, DAJO ha hecho una apuesta por distinguirse en su servicio de comidas. En síntesis, se asume que es una parte importante del cuidado y del buen trato a la plantilla y así se percibe en los testimonios de diversas socias.

Reina compara con el Estado pero también con los privados: «Aquí una está cómoda, las condiciones son buenas [...] la merienda, el almuerzo [...] un buen almuerzo, porque aquí se trabaja mucho [...] aquí hay agua fría [...] en otros sitios no hay agua fría, [...] tanto en el Estado como en cafeterías (privadas) el trabajador tiene que llevarse el almuerzo [...] o te descuentan lo que consumes [...] eso no pasa aquí» (Casanova, 2018). Raisa Valdés (2018), planchadora y recién incorporada a la cooperativa (todavía contratada) compara con su antiguo trabajo en una pizzería estatal: «no había almuerzo, había que llevar el almuerzo de la casa o comprarlo, porque lo que daban era un poco de espagueti, pero eso no es almuerzo, eso no llena». En nuestras conversaciones informales con los y las trabajadoras también pudimos rescatar testimonios en los que se alababa la comida que brindaba la cooperativa y se ponía como ejemplo de lugar que cuidaba bien a sus trabajadores y trabajadoras porque se preocupaban de su buena alimentación.

Otro aspecto de los cuidados que resaltaron en las entrevistas fue la preocupación colectiva y los mecanismos de apoyo cuando una persona se pone enferma. Más allá de la obligación legal de sustituir a una compañera cuando está convaleciente, varias socias destacaron las prácticas cotidianas, tanto de la dirección como del conjunto de la plantilla, para apoyar y sostener a las personas que enferman. Yordanka Duarte (2018) recuerda el cuidado y cariño que recibió por parte de sus compañeros cuando estuvo enferma y de baja por cáncer: «Estuve 8 meses de baja por enfermedad y nunca me faltó el salario del mes. Además los compañeros iban a mi casa a visitarme. Esto es lo que más me arraiga, porque se preocupan por uno».

Por otro lado, durante nuestra observación participante, una socia, Amada Rodríguez, se enfermó y tuvo que ir al médico. El apoyo y la compañía brindada por sus compañeros durante esas horas fue muy valorado por ella a su regreso al día siguiente, subrayando que ese cuidado no era habitual en otras empresas (Rodríguez Amada, 2018). Resulta significativo, en términos de la importancia del cuidado, que otra compañera, María Álvarez (2018), también valorara la rápida respuesta de la dirección y de la plantilla a la hora de atender a la compañera enferma.

En esta reflexión en torno a los cuidados, es importante resaltar el papel que está jugando la dirección, ya que los propios trabajadores y trabajadoras valoran especialmente la atención que tanto la presidenta como el administrador ponen a la hora de cuidar a la plantilla. Reina Casanova (2018), la jefa de turno, reivindica con fuerza la actitud de la dirección: «se preocupan mucho por los trabajadores, por cuidar a la gente [...] siempre están pendientes de que todo el mundo se sienta bien y si sienten que un día estás mal enseguida se acercan a hablar contigo». Todo esto conecta con la importancia de lo afectivo a la hora de construir otras relaciones de trabajo y como en DAJO se tiene en cuenta la relevancia de este aspecto para lograr así un mejor funcionamiento de la cooperativa.

Otra práctica de cuidado al interior del colectivo, señalada por toda la plantilla sin excepción, es la existencia de espacios y actividades de ocio fuera de la jornada de trabajo. A lo largo del año la cooperativa celebra diferentes eventos festivos que sirven

para fortalecer los vínculos afectivos entre las y los cooperativistas: cumpleaños colectivos,⁷ día de la madre y del padre, día de la mujer, aniversario de la cooperativa,⁸ etc. Se hace una planificación y se destina una partida para «para la recreación de los socios» (Sosa, 2018), lo cual evidencia la centralidad de estas actividades en la dinámica general de la cooperativa.

Algunas cooperativistas valoran con fuerza este tipo de actividades ya que en sus antiguas empresas no había eventos de este tipo. María compara la antigua lavandería con DAJO: «en la tintorería llegaba el día de la madre, ni felicidades te daban [...] nada [...]. Ahora mucho mejor [...] ¡cómo no! [...] ellos hacen actividades [...] el día de las madres, el día de los padres [...] las fechas señaladas se celebran» (Álvarez, 2018). Raisa Valdés (2018) compara también con su antiguo trabajo en la pizzería estatal: «Me tocó el día de las madres [...] ¡encantada! Hace falta, es un estímulo [...] en la otra empresa no había, solo era trabajar y trabajar, ya tú sabes». Yanelis (2018) compara con su trabajo en el restaurante estatal: «nos llevaron a un cabaré y la cooperativa pagó todo [...] En otros trabajos no había, ni hay, ni va a haber [...] el restaurante siempre tenía deudas».

Se destaca la importancia de estas actividades para fortalecer los lazos con los y las compañeras de trabajo: «aquí pasas tiempo juntos pero al final estás trabajando [...] nos gusta salir [...] las actividades tratamos que sean fuera de aquí, para interactuar más» (Morales, 2018); las actividades son muy buenas porque hay posibilidad de conversar, de conocernos más, se puede bailar, se conoce a la gente como es» (Rodríguez Daiyan, 2018).

Es importante también la función recreativa de estas actividades, la necesidad de pasarlo bien como parte de la construcción colectiva de un proyecto: «En el otro sitio solo era trabajo [...] todo no puede ser trabajo, uno con sus compañeros debe rela-

7. «Se celebran los cumpleaños colectivos cada 3 meses. Se alquila un local y se hace intercambio de regalos» (Casanova, 2018).

8. «Es importante para nosotros el aniversario de la Cooperativa (1 de octubre), es nuestra «fiesta patria», es nuestra actividad más grande» (Delgado, 2018). «Es una actividad espectacular, la administración la hace muy glamurosa» (Casanova, 2018).

cionarse y divertirse, también fuera del trabajo, todo no puede ser trabajo» (Feut, 2018).

La distribución de las tareas en función del género dentro de la cotidianidad de la empresa es una dimensión relevante que queremos abordar en este apartado. En primer lugar, la representación pública hacia el exterior es desempeñada por una mujer, la presidenta, Daisy Delgado. Ella es la cara más visible de la cooperativa y su principal referencia mediática. En un sector dominado por hombres, como antes mencionaba Susana Acea, ex presidenta de la Asamblea Popular de Centro Habana, la presencia de una mujer a la cabeza de una cooperativa, tiene un valor agregado.

En segundo lugar, hay que analizar la distribución de las tareas de producción directa del servicio, en este caso, de todos los puestos de trabajo que componen la cadena de lavado. En este caso, el sesgo de género más marcado lo encontramos en los puestos de lavadero, que solo son desempeñados por hombres. Diversas voces justifican que esto sea así debido a que son los puestos que exigen una fuerza física superior por los grandes pesos que hay que levantar constantemente⁹ (Delgado, 2018; Sosa, 2018; Casanova, 2018). Lo positivo es que en el resto de puestos de la cadena encontramos tanto hombres como mujeres de manera intercalada. En la secadora, en las mesas de doblaje y clasificación y en las planchas hay hombres y mujeres. Además, algo que repiten constantemente es que conocen todos los puestos de la cadena para poder desempeñarlos cuando sea necesario (Rodríguez, Daiyan, 2018; Machirán, 2018).

En tercer lugar, vamos a evaluar las tareas de limpieza del espacio físico y su distribución entre toda la plantilla. Daisy señala que cada trabajador se encarga de limpiar su puesto de trabajo de manera regular y que la dirección, es decir, ella y Joel, se ocupan de limpiar las áreas comunes, la recepción y el baño (Delgado, 2018). Joel, el administrador, también subrayó en más de una ocasión, durante nuestra observación participante, que ellos dos

9. «El único trabajo que hacen los hombres aquí que no hacen las mujeres es el de lavado, por una cuestión de trabajo físico. Han resultado más resistentes» (Delgado, 2018).

se encargaban de limpiar los baños. Este último aspecto resulta relevante, ya que en la mayoría de las empresas la limpieza de los baños no la suelen desempeñar el personal de dirección, por la jerarquización clasista y patriarcal que se establece en la división social del trabajo. Por eso, es muy valioso que sea la propia dirección quien asuma esta tarea.

Para concluir este apartado de los cuidados y de lo reproductivo vamos a plantear una reflexión que se entronca con la idea de la sostenibilidad de la vida del propio proyecto cooperativo, de su reproducción social a medio y largo plazo. No estamos hablando de su sostenibilidad en términos de eficiencia productiva sino de su sostenibilidad social porque se están tejiendo una serie de relaciones humanas que van fortaleciendo los lazos, los afectos y el compromiso colectivo frente a una visión individualista.

Aunque DAJO todavía es un proyecto joven para evaluarlo desde esta perspectiva, en el poco tiempo que lleva en marcha está destacando por su capacidad para crear un colectivo acogedor que logra que sus socios y socias se sientan cómodos y contentos en la cotidianidad. Nos llama la atención que prácticamente todos y todas las trabajadoras entrevistadas hayan descrito a DAJO como «una familia», a la hora de reivindicarla como un proyecto de trabajo acogedor. En el contexto cubano, donde la familia sigue teniendo un peso fundamental como sostenedor y articulador social, la caracterización de DAJO como «una familia» es por tanto muy significativo.

La caracterización de Joel, el administrador, es muy gráfica: «Tú te has dado cuenta que el ambiente es agradable, tienen su música y son personas de diferentes edades que funcionan como una familia, como una familia que puede tener en cualquier momento una situación, no quiere decir que todo sea perfecto» (Sosa, 2018). La reivindicación del ambiente familiar lo hacen tanto los mayores, como Pedro apellido (2018), de la antigua lavandería («Estamos como en familia, hay muy buen ambiente»), como los más jóvenes, como Rafael Valladares (2018) («es una familia, paso más tiempo aquí que en mi casa»). Hasta el personal que lleva poco tiempo valora el ambiente familiar, como Raisa

Valdés (2018), que todavía es contratada: «Me siento bien hasta ahora, muy familiar».

La cooperativa cumple incluso el papel familiar de acogimiento y sostén emocional para algunos miembros, como por ejemplo Amada Rodríguez (2018) una señora mayor que actualmente vive sola: «Aquí estoy como en mi casa, mejor que en mi casa [...] en mi casa estoy sola y aquí estoy con gente, con mi familia».

Articulación y cooperación con otras experiencias y con el entorno

La articulación con otras cooperativas es un aspecto importante a evaluar y en el caso de DAJO el primer punto que mencionan tanto Daisy como Joel es la falta de una red u organización que englobe a todas las cooperativas a nivel nacional. Sin embargo, DAJO sí es miembro de la Red Latinoamericana de Cooperativismo, a través del centro de estudios cooperativos de la Universidad de Pinar del Río (Sosa, 2018) y miembro de la Red de Trabajo Cooperado y Solidario coordinada por el Instituto de Filosofía de La Habana.

La falta de articulación ha llevado al desconocimiento de las existentes incluso a nivel municipal. Daisy, la presidenta, señala que «no existe ningún lugar en el que nos agrupemos todas y sepamos a ciencia cierta cuáles son cooperativas o no. Yo misma no sabría decirte cuántas cooperativas hay en La Habana y de qué son. Si conozco alguna de construcción es porque hemos hecho algún contrato con ella». Las otras conocidas son porque han coincidido en algún evento organizado por algún ministerio y a partir de ahí han establecido relación (Delgado, 2018).

A pesar de la inexistencia de una red, DAJO se articula con ciertas cooperativas a través de los servicios mutuos que se contratan. Por un lado, algunos de sus clientes son cooperativas (restaurantes, etc.) que contratan el servicio de lavandería que brinda DAJO (Delgado, 2018). Por otro lado, DAJO contratada hasta hace poco el servicio de comida a una cooperativa del barrio y celebra varios de sus eventos festivos en una cooperativa cercana, un restaurante de la zona. A su vez, mantiene relaciones de trabajo y cooperación con dos cooperativas de confecciones del municipio (Sosa, 2018).

Otra dimensión a analizar es el compromiso con el entorno, con el barrio y sus vecinos y vecinas. Respecto a si la actividad de la cooperativa está orientada a satisfacer las necesidades de la comunidad, parece obvio que está brindando un servicio que la vecindad había perdido desde que se cerró la antigua lavandería. Yordanda Duarte (2018), la recepcionista, deja bien claro que «estamos brindando un servicio que ya no existía, y además en un lugar agradable, limpio, y ofreciendo un buen trato al cliente». Además, DAJO ofrece servicio de lavandería gratuito a personas de la comunidad de bajos ingresos (Delgado, 2018).

Por otro lado, Joel recuerda que una vez que el Estado les adjudicó el local de la antigua lavandería, DAJO se comprometió no solo a rehabilitar el interior sino también a renovar el exterior (tanto el edificio en el que está la lavandería como el de los vecinos de alrededor): «lo primero que hicimos fue reunirnos con la presidenta del CDR y las personas de la comunidad y decidimos que podíamos hacer por mejorar el área donde íbamos a ubicarnos» (Sosa, 2018).

Otro aporte a la comunidad que destaca Joel es la colaboración en los planes vacacionales que los niños y niñas del entorno disfrutan todos los años en verano: «nuestra manera de contribuir es aportar con algo en las actividades de calle que realizan». A su vez, también hay que destacar como DAJO realiza las compras en las tiendas de comestibles del entorno, para aprovisionarse de los alimentos que brinda a sus socios y socias diariamente (Sosa, 2018). Por último, Joel indica que todas las cooperativas aportan mensualmente un 1% de sus beneficios a la comunidad a través de los Consejos de Administración municipales (Diario de campo, 2018).

Modelo de relación con las instituciones públicas

En un sistema como el cubano donde la centralidad del Estado en la economía es tan visible, la relación de las cooperativas con las instituciones públicas está determinada por una lógica fuertemente estado-céntrica. Si en el apartado anterior señalábamos la falta de una articulación entre experiencias cooperativas, en el

caso de la articulación con el Estado ocurre lo contrario. Todas las cooperativas del país dependen de algún organismo estatal y DAJO concretamente está bajo la supervisión del Ministerio de Comercio Interior (MINCIN) (Delgado, 2018). El MINCIN realiza una visita anual a la cooperativa para hacer una evaluación regular de su marcha (Sosa, 2018).

En cuanto a las ayudas económicas públicas que ha recibido la cooperativa, lo más destacado es el apoyo del MINCIN para obtener dos créditos: uno para rehabilitar el local y otro para comprar un vehículo. En el caso del vehículo es importante destacar, como hace Daisy, que solo las cooperativas pueden obtener créditos públicos para comprar vehículos, ya que tanto las y los trabajadores por cuenta propia como las empresas privadas no disfrutaban de ese beneficio. En el caso de DAJO, el MINCIN les puso en contacto con el banco y les apoyó para obtener el crédito con el que han comprado el actual vehículo que tiene la cooperativa (Delgado, 2018).

El apoyo público también es material, tanto en bienes muebles como inmuebles. Concretamente la cesión del local se produjo gracias al MINCIN, que ayudó a solicitar el local actual (el espacio de la antigua lavandería estatal). La posibilidad de arrendar un establecimiento público y además a un precio módico es otra de las ventajas que el Estado ofrece a las cooperativas y que las empresas privadas no tienen. Otra ventaja de la que disfrutaban las cooperativas y que DAJO también está aprovechando es la compra de materia prima con un descuento de hasta un 20% en algunos suministros (detergente, etc.) (Delgado, 2018).

Sin embargo, las cooperativistas también manifiestan sus quejas por la dificultad para acceder a algunos insumos y tecnologías que formalmente debe suministrar el Estado. Joel, el administrador, a lo largo de nuestra observación participante nos señaló reiteradamente los problemas en relación a la adquisición de diferentes bienes. Por un lado, intermitencias en el acceso a materias primas básicas como el detergente.¹⁰ Por otro lado, graves problemas para

10. El área de confección y arreglo de ropa de la cooperativa está paralizada desde hace unos meses debido a que el Estado ha suspendido la venta de tejidos, según Damarys Morales (2018), una de las costureras de DAJO.

encontrar repuestos para arreglar las lavadoras y secadoras que se van estropeando con el uso. A su vez, imposibilidad de comprar nuevas máquinas a través del Estado, con lo que se ven abocados a adquirirlas en las tiendas donde compra la población.¹¹ A esto hay que sumar la inexistencia de un mercado mayorista donde adquirir a precios inferiores a la población muchos suministros necesarios. Todo esto, según Joel, no facilita la sostenibilidad de la cooperativa a medio plazo (Sosa, 2018).

En los servicios básicos (agua, gas, electricidad y teléfono) la cooperativa también disfruta de precios preferenciales, mientras que las empresas privadas deben pagar el mismo precio que una persona natural. De hecho, los precios que paga la cooperativa son similares a los de las empresas estatales, ya que según Joel, el objetivo es que ofrezcamos precios más económicos para la población (Sosa, 2018).

En cuanto a apoyo en formación, Daisy indica que «no existe un programa institucionalizado», pero el MINCIN ofrece talleres anuales y la Asociación Nacional de Economistas de Cuba (ANEC) «hace muchos eventos de formación, en gestión económica, en marketing, en diseño de proyectos». A su vez, el Instituto de Filosofía, adscrito al Ministerio de Ciencia y Tecnología, nos ha apoyado con su acompañamiento y formación en valores cooperativos (Delgado, 2018).

Joel considera que los cursos deberían realizarse en la propia cooperativa ya que las cooperativistas muchas veces no asisten a estos porque «no quieren dejar de trabajar». «Hay que hacerle caso a la gente y traer el profesor a la cooperativa». A su vez, según Joel, sería importante que la formación no fuera «tan académica porque el nivel de todos los cooperativistas no es el mismo». Se debería «buscar un lenguaje más asequible». A veces, «es mejor que venga alguien de una cooperativa y comparta su experiencia» (Sosa, 2018).

Para concluir este apartado vamos a analizar el apoyo político de las diferentes instituciones públicas (locales, regionales

11. Daisy nos aclaró que es el MINCIN quien debe venderles las lavadoras pero hace un año que hicieron el pedido y todavía no ha llegado (Diario de campo, 2018).

y nacionales) y evaluar si los y las cooperativistas las sienten de verdad como aliadas.¹² Por un lado, diferentes cooperativistas han proyectado una imagen de desequilibrio en la relación con el Estado, ya que consideran que la cooperativa aporta más de lo que recibe. Para Reina, la jefa de turno, «no hay un equilibrio entre nosotros y el Estado» [...] damos más de lo que recibimos [...] pagamos impuestos, ofrecemos un servicio a la población [...] tenemos problemas para conseguir materias primas, tejidos, maquinaria [...] no hay un mercado mayorista donde comprar» (Casanova, 2018).

Por otro lado, la principal reivindicación es en clave de tener más autonomía para funcionar, menos controles estatales. Yordanka Duarte (2018) asegura que «te ponen límites muy rápido». Joel, por su parte, valora el apoyo político del Estado pero a su vez considera que si les dieran más autonomía la sostenibilidad de la cooperativa sería mucho más segura: «Si el Estado toma las medidas para darnos plena autonomía y crea los mecanismos para que las cooperativas puedan ser autosustentables yo creo que el experimento es perdurable en el tiempo [...] Nos vemos a 10 años con mejores condiciones, con mejor equipamiento, con el 80 o 90% de la materia prima garantizada [...] si las políticas públicas son en ese sentido yo creo que si será perdurable» (Sosa, 2018).

Consideraciones finales

El modelo de gestión asambleario que DAJO está intentando llevar adelante es uno de los grandes aportes que la cooperativa, junto a otras en el país, está haciendo en esta fase histórica en la que está inmersa Cuba. En el marco de la gestación de un nuevo modelo económico, de un nuevo tipo de socialismo más democrático, el ejemplo de las cooperativas es imprescindible. Resulta relevante que una de las trabajadoras reflexionara en torno a la

12. Susana Acea (2018), ex presidenta de la Asamblea Municipal de Centro Habana, asegura que las instituciones locales sí han apoyado políticamente a las cooperativas del municipio, pero que no ha sido suficiente: «hay que ponerle más iniciativa, más vida, porque si no se estancan».

pertinencia de que el método asambleario se aplicara también en las empresas estatales (Feut, 2018). El reto, sin embargo, es muy grande, teniendo en cuenta la cultura del trabajo construida en Cuba en las últimas décadas, en base a la que el derecho de los y las trabajadoras a participar y a decidir en las empresas estatales ha sido muy limitado, como señalaba Joel Sosa (2018). DAJO tiene por delante un camino duro pero ilusionante.

En relación a la gestión, es fundamental también mencionar el papel de la actual de la dirección, de la presidenta Daisy y del administrador Joel, ya que son piezas clave del actual éxito del proyecto. La visibilidad y el prestigio que DAJO ha conseguido entre las nuevas cooperativas urbanas está en parte relacionado con su acertada gestión de la cotidianidad. De cualquier manera, otro reto que la cooperativa tiene es la promoción de nuevos liderazgos entre la plantilla, para tener así un grupo más amplio con aptitudes de coordinación y dirección.

En cuanto al modelo de producción, y concretamente en cuanto a las condiciones laborales, ha quedado en evidencia que DAJO en estos momentos ofrece a sus trabajadoras y trabajadores unas condiciones sumamente dignas en el contexto laboral del país, que podrían incluso caracterizarse como privilegiadas, en el mejor sentido de la palabra, ya que son producto del buen trabajo de toda la plantilla. Unas condiciones buenas no solo en lo material sino también en lo espiritual, como una gran mayoría ha manifestado. La mejora del ingreso respecto a las empresas estatales tradicionales es sustantiva y sumamente positiva.

En la interacción entre producción y reproducción el modelo de cuidados que DAJO está intentando llevar adelante es otra de las grandes virtudes del proyecto. De nuevo, la comparación que los y las propias socias de la cooperativa hacen con la empresa estatal tradicional y con las nuevas pequeñas empresas privadas es muy significativa. DAJO está logrando crear un clima en el que sus trabajadores y trabajadoras se sienten como en «familia», es decir, se sienten bien cuidadas, y este es indudablemente una de las claves del éxito de la cooperativa.

La articulación con el conjunto de las cooperativas de la ciudad de La Habana y de todo el país es una de las tareas pendientes

que tiene DAJO, aunque para que esto sea factible las instituciones públicas tienen el reto de fomentar un marco legal que facilite la creación de redes cooperativas a nivel local, regional y nacional. DAJO también tiene un importante reto en términos de profundizar y sistematizar el compromiso con la comunidad. De todas formas, de nuevo, son las instituciones públicas, en este caso las locales, las que pueden jugar un papel clave a la hora de insertar a la cooperativa en el tejido comunitario y en las estrategias de desarrollo del municipio, como propone Susana Acea, ex presidenta de la Asamblea Municipal de Centro Habana.

Por último, en la relación de la cooperativa con el Estado, el reclamo principal, que consiste en la demanda de mayor autonomía, enlaza con el actual debate en el país sobre la redefinición del socialismo y el papel que pueden jugar las cooperativas, y la autogestión en general, en la actualización del modelo. Es significativo que más de un trabajador y trabajadora hayan señalado que el socialismo «antiguo» no es lo suficientemente viable, proyectando la necesidad de un nuevo tipo de socialismo. Joel, el administrador, en la misma línea, aseguraba que el modelo de centralización total de la economía ha demostrado ser ineficiente, por lo que el cooperativismo puede y debe jugar un papel fundamental en el nuevo modelo que se está construyendo en el país.

Bibliografía

Referencias documentales

Consejo de Estado de Cuba (2012), «Decreto-Ley nº 305. De las cooperativas no agropecuarias», *Gaceta oficial de la República de Cuba*, La Habana.

Consejo de Ministros de Cuba (2012), «Decreto nº 309. Reglamento de las cooperativas no agropecuarias», *Gaceta oficial de la República de Cuba*, La Habana.

DAJO (2014), *Estatutos de la Cooperativa*, La Habana.

Entrevistas

ACEA, Susana (22-11-2018), entrevista personal grabada, La Habana.

ÁLVAREZ, María (28-06-2018), entrevista personal grabada, La Habana.
 CASANOVA, Reina (28-06-2018), entrevista personal grabada, La Habana.
 DELGADO, Daisy (27-06-2018), entrevista personal grabada, La Habana.
 DUARTE, Yordanka (27-06-2018), entrevista personal grabada, La Habana.
 DUVERGEL, Yanelis (02-07-2018), entrevista personal grabada, La Habana.
 FEUT, Disnay (02-07-2018), entrevista personal grabada, La Habana.
 HERNÁNDEZ, Yalixis (29-06-2018), entrevista personal grabada, La Habana.
 MACHIRÁN, Alina (02-07-2018), entrevista personal grabada, La Habana.
 MORALES, Damarys (29-06-2018), entrevista personal grabada, La Habana.
 RODRÍGUEZ, Amada (02-07-2018), entrevista personal grabada, La Habana.
 RODRÍGUEZ, Daiyan (29-06-2018), entrevista personal grabada, La Habana.
 ROSALES, Eulises (02-07-2018), entrevista personal grabada, La Habana.
 SOSA, Joel (27-06-2018), entrevista personal grabada, La Habana.
 VALDÉS, Raisa (29-06-2018), entrevista personal grabada, La Habana.
 VALLADARES, Rafael (28-06-2018), entrevista personal grabada, La Habana.
 ZALDÍVAR, Francisco. (27-06-2018), entrevista personal grabada, La Habana.
 ZUVIADUT, Pedro, (29-06-2018), entrevista personal grabada, La Habana.

Confecciones Model. El cooperativismo a lo cubano

Maura Febles y Wilder Pérez

Este capítulo está dedicado a la cooperativa Confecciones Model, una cooperativa creada a partir de la transformación de una empresa estatal. Model está situada en el municipio Centro Habana, y la componen 41 personas, en su inmensa mayoría mujeres. Su actividad productiva básica es la confección textil de alta calidad.

La metodología de investigación se ha basado en la observación participante a partir del acompañamiento realizado por el instituto Galfisa a la cooperativa y las entrevistas a uno de sus miembros. Además, se ha contado con una encuesta realizada previamente por Maura Febles, en julio de 2018, a 34 asociadas, que ofrece información de gran valor para conocer el funcionamiento y la percepción generalizada de la cooperativa por parte de sus trabajadoras.

De empresa estatal a cooperativa

Confecciones MODEL era una empresa estatal que fue convertida en cooperativa mediante un proceso vertical de designación (administrativo), no por iniciativa de sus trabajadoras¹. Este cambio representó un tránsito abrupto que las transformó (la mayoría de las trabajadoras contaban con más de 10 años de experiencia) en socias de una cooperativa, con el nuevo reto que ello significaba: participar activamente en la gestión de la misma.

Situada en el municipio Centro Habana, esta cooperativa fue constituida el 1 de octubre del año 2013 a partir de una UEB (Unidad Empresarial de Base) de la empresa de servicios del MINCIN (Ministerio de Comercio Interior). Con 41 personas asociadas al

1. Nos referimos a trabajadoras debido a que la cooperativa está integrada mayoritariamente por mujeres (solo un trabajador) [nota de la editora].

momento de su formación (en su inmensa mayoría mujeres) y un trabajador contratado. Su actividad productiva básica es la confección textil de alta calidad, y su objeto social contempla una variedad de productos, desde servilletas y manteles para uso gastronómico, hasta uniformes para diversos centros laborales y confecciones típicas cubanas (varios diseños de guayaberas² para hombre y mujer). Sus productos son adquiridos en una tienda situada en su propia sede o se puede solicitar la confección a la medida. Brindan servicios tanto a personas naturales como a personas jurídicas.

Con su constitución como cooperativa, los medios fundamentales de producción (local y máquinas de coser) siguieron siendo propiedad del Estado. La cooperativa comenzó a utilizarlos en calidad de arrendamiento (firmaron un contrato prorrogable por un período de 10 años), a precios subsidiados, al igual que sucedió con la adquisición de materias primas (telas, hilo y agujas) y de energía (electricidad).

La no resolución de problemáticas que definieron sus condiciones de partida dio lugar a un cambio de la junta directiva, en octubre de 2017. Tales problemas concernían a una baja conciencia cooperativista que incluía el desconocimiento del marco jurídico y normativo (incluido sus propios Estatutos), la centralización y escasa participación, la ausencia de una estrategia productiva y comercial adecuada por insuficiente gestión económico financiera, obsolescencia tecnológica, mercado limitado y déficits de suministros de recursos etc. (Galfisa, 2017: 36-37).

La nueva junta constituida (incluido un nuevo presidente, con experiencia de gestión cooperativa previa) debió asumir la resolución de problemas inmediatos sobre la base de una nueva estrategia productiva, y promovió cambios organizativos (funcionales y estructurales) cuyos resultados han conducido a MODEL a un nivel superior en términos no son solo productivos. Puntualmente, ello se expresa en la apertura de un nuevo taller de producción y comercialización, en la extensión de socias (62) y contratadas, crecimiento de los anticipos y utilidades, ampliación del mercado, etc. (Angulo, 2018).

2. Tipo de camisa propia de Cuba y otros países de Centroamérica y el Caribe.

Desde su conformación hasta el presente, Confecciones MODEL se halla integrada por un grupo mayoritario de mujeres que tienen más de 50 años, o próximos a ellos, y que han dedicado la mayor parte de su vida al ejercicio de la costura, aun cuando no lleven mucho tiempo asociadas a la cooperativa. Se trata de personas con oficio y experiencia en sus tareas. Para gran parte de ellas, la cooperativa está situada geográficamente cercana a sus hogares, por lo cual forma parte además de su comunidad y les resulta de fácil acceso.

El modelo de gestión

La peculiaridad de la formación y evolución de Confecciones MODEL requiere que el análisis de su modelo de gestión, tanto desde la perspectiva jurídico-normativa como de su proceder práctico, deba realizarse contrastando su actualidad (desde octubre de 2017) con su situación previa, como haremos a continuación.

En primer lugar, hay que tener en cuenta la legislación que dio inicio a la cooperativa. El paquete legal publicado en la *Gaceta Oficial Extraordinaria* No. 53 de 11 de diciembre de 2012³ organizó la implementación «de modo experimental» de las normas legales

3. Nos referimos a los siguientes decretos y resoluciones:

- El Decreto-Ley No. 305 de 11 de diciembre de 2012. Que establece con carácter experimental las normas de constitución, funcionamiento y extinción de las cooperativas no agropecuarias.
- El Decreto-Ley No. 306 de 11 de diciembre de 2012. Establece el Régimen Especial de Seguridad Social.
- El Decreto No. 309 de 11 de diciembre de 2012. Sobre el Reglamento del Decreto-Ley No. 305/2012.
- La Ley No. 113/2012. Del Sistema Tributario, Título II Del Impuesto sobre las Utilidades, Capítulo II De los Regímenes Especiales, Sección IV Del Régimen Especial para el Sector Cooperativo no Agropecuario.
- La Resolución No. 570/2012, del Ministerio de Economía y Planificación. Aprueba y pone en vigor el procedimiento de licitación.
- La Resolución No. 427/2012, del Ministerio de Finanzas y Precios. Establece el tratamiento de precios y de patrimonio estatal, la constitución de un fondo público de fideicomiso y la Norma Específica de Contabilidad (NEC No. 7 ANEXO ÚNICO) para las cooperativas no agropecuarias.

para las «cooperativas no agropecuarias» (CNA), y fue sucedida por la aprobación por el Consejo de Ministros de más de doscientas cooperativas de este tipo en toda la nación. La máxima dirección del país ha insistido en que el carácter «experimental» declarado por tales normativas es con relación a las normas que regulan la constitución, funcionamiento y extinción de las cooperativas en sectores no agropecuarios de la economía del país. Sin embargo, la inexistencia hasta hoy de la una Ley integral de las cooperativas (que contemple desde las agropecuarias hasta las CNA) ha sido motivo de incertidumbres y reclamos en el país.

La norma legal clasifica las posibilidades de formación de CNA, siguiendo la tradición nacional, a partir del origen de los bienes y el régimen de propiedad. En este sentido, el Decreto-ley 53 prevé la formación de cooperativas como resultado de una decisión administrativa, sobre entidades estatales, por interés o conveniencia gubernamental (artículos 11.1 y 12.1). El Estado cederá (en los casos que se aprueben) sus inmuebles en concepto de arrendamiento, usufructo u otras formas legales, que no impliquen la transmisión de la propiedad a la cooperativa. Esta cesión del inmueble será de hasta diez años, prorrogables por igual término en períodos sucesivos. Las entidades estatales podrán vender a las cooperativas que se constituyan, equipos, medios, implementos u otros bienes muebles que se determinen.⁴

Este fue el caso de Confecciones MODEL. Las peculiaridades de esta formación definieron sus limitaciones y carencias de partida: modificación solo nominal de la estructura organizativa, desconocimiento de los principios cooperativistas, del marco jurídico-normativo y aún de los propios estatutos, formalismo participativo, incongruencias en normativas internas, etc. (Galfisa, 2017). En general, durante su primer período (2013-2017) MODEL continuó, no solo desde el punto de vista normativo, permeada por una identidad que resultaba más afín a la de una empresa estatal.

4. Sin embargo, respecto a sus principios estructurales y funcionales, la norma es análoga para cooperativas constituidas por decisión de personas naturales y para aquellas formadas por decisión administrativa.

A partir de las elecciones correspondientes durante la constitución de la cooperativa, el antiguo aparato de dirección (Consejo de Dirección de la Empresa Estatal) pasó a ocupar cargos de responsabilidad en la nueva Junta directiva. Esta mera sustitución formal muestra las dificultades para democratizar una relación que hasta ese momento era regulada estatalmente. La Junta directiva quedó constituida por una presidenta de la asamblea general y un sustituto, una secretaria, un administrador y socios miembros de la comisión a cargo del control y fiscalización. Los «nuevos» elegidos debieron asumir el desafío de continuar dirigiendo a las mismas personas en condiciones laborales totalmente diferentes.

Desde octubre de 2017, la constitución de una nueva Junta directiva⁵ promovió cambios, aprobados por la asamblea general, en el sistema organizacional (formación de un consejo de administración que reemplazó al cargo anterior de administrador, estructura más participativa y flexible, con funciones, atribuciones y formas de control más definidas), así como una nueva estrategia productiva y comercial. Todo ello acorde con el marco regulatorio vigente. Por acuerdo asambleario, el traspaso de Junta directiva fue realizado respetando las normativas establecidas y previa entrega de la documentación pertinente, que incluyera los estados financieros y los resultados generales alcanzados (Angulo, 2018).

Según sus actuales estatutos, la asamblea general que es el «órgano superior de dirección de la cooperativa», se reúne de forma ordinaria al final de cada trimestre, o sea cuatro veces al año, y de forma extraordinaria siempre que se considere necesario (MODEL, 2017a, art. 17.2). Entre los temas dirimidos predominan aquellos que conciernen al comportamiento de la gestión de la cooperativa: marcha de la producción y de los servicios, planes

5. La antigua directora, Nancy, ante los problemas presentados por la cooperativa solicitó asesoramiento económico a Jacinto, que gozaba de experiencia previa tanto en la dirección de entidades estatales como en la gestión cooperativa, en la provincia de Matanzas. Los resultados de las primeras reformas implementadas decidieron a la mayoría de las personas asociadas a demandar el cambio de la Junta directiva. Nancy dejó de ser socia de la cooperativa y Jacinto fue elegido Presidente en octubre de 2017.

económicos, presupuesto de ingresos y gastos, estados financieros, distribución de utilidades y anticipos, préstamos etc.

En relación con los órganos de representación de la cooperativa, los estatutos modificados reconocen: a) una Junta directiva, integrada por el presidente y la secretaria de la asamblea (que funge a la vez como sustituta del presidente), la jefa de la comisión de fiscalización y control, la jefa del consejo de administración, la secretaria del núcleo del Partido (PCC) y la representante del sindicato; y b) el consejo de administración, compuesto por la jefa y su equipo de trabajo: las responsables de las comisiones de contabilidad, recursos humanos (y de protección y seguridad), producción, logística, mercadotecnia y finanzas y la encargada de la actividad jurídica (MODEL, 2017b).

En contraste con la frecuencia de la asamblea general, ambos órganos se reúnen una vez al mes para tomar las decisiones fundamentales que deben ser refrendadas por el órgano asambleario. El presidente y la secretaria asisten regularmente a las reuniones ordinarias del consejo de administración, el cual, además, desarrolla semanalmente *consejos* de producción en los que se analiza la situación de cada área en que laboran las comisiones. Los *consejos* se hallan integrados por la jefa general de producción, tres jefas de taller y cuatro jefas de brigada (MODEL, 2017b). De acuerdo con los estatutos de la cooperativa, las máximas representantes de los órganos representativos se hallan sujetas a mecanismos periódicos de rendición de cuentas y al principio de revocabilidad (similares a los que fungen para el sistema político nacional), si bien solo para quienes integran la comisión de fiscalización y control se fija un plazo temporal en el ejercicio de funciones (de un año) (MODEL, 2017a, artículo 27.3)

El diseño del Sistema organizacional de la cooperativa enfatiza la puesta en práctica de una estructura funcional «lo más plana posible para evitar los niveles de dirección innecesarios», así como «el exceso de centralismo en la toma de decisiones». Ello se pretende lograr mediante la clara definición de funciones y atribuciones para cada socia o contratada, mecanismos eficaces de control interno, el sustento de la autoridad en un liderazgo efectivo, un «sistema informativo eficiente» y el fomento de un

ambiente interno sustentado en vínculos de cooperación y una «disciplina responsable» (MODEL 2017b).

De acuerdo a una encuesta realizada en julio de 2018 a 34 de las personas asociadas⁶ (54,8% del total de asociadas), el indicador que recibió mayor puntuación por parte de las encuestadas no está relacionado con los indicadores económicos que tradicionalmente son los que representan el éxito de una empresa. La mayoría de las encuestadas señalaron como muy positivos aspectos tales como la participación en la toma de decisiones (85% de las encuestadas), la horizontalidad de las relaciones laborales (74%) y la existencia de mecanismos de diálogo y debate (94%) (Febles, 2018).

Con relación al espacio de toma de decisiones de la cooperativa, el 62% identificó a la asamblea general como el órgano donde se dirimen las propuestas fundamentales, y el 68% como el espacio donde se aprueban las medidas presentadas por el consejo de administración. Por tanto, la asamblea funciona más como un órgano de deliberación y aprobación de medidas y directrices, que como el espacio donde surgen las propuestas generales (solo un 15 % la reconoció como tal). Finalmente, el funcionamiento de la asamblea fue valorado como participativo (91%) por la mayoría de las encuestadas, informativo (83%) y organizado (88%) (Febles, 2018). Pudiera ser una alerta el hecho de que no lo consideren un espacio de formación, pero desde nuestra experiencia de 4 años de acompañamiento a MODEL, tenemos la visión de que existen otros mecanismos para la formación fuera del órgano asambleario.

Existe además otro espacio de flujo de información y retroalimentación que ha estado funcionando durante el último período: «Socios al día»⁷. Cada miércoles, luego del mediodía (12:30 pm), se reúnen para informar y discutir sobre cuestiones que competen

6. Las socias encuestadas fueron fundamentalmente costureras (47%), cortadoras-trazadoras (15%), y jefas de alguna actividad (21%). También participaron modelistas, la encargada de la máquina de botón especial y la secretaria de la asamblea.

7. Es de notar que la connotación genérica del espacio (y en general de los estatutos y otros documentos regulatorios) contrasta con la mayoría de fuerza de trabajo femenina asociada

a la cooperativa. Esta puesta al día se ha constituido en espacio de formación y capacitación para las socias, y parece muy bien valorada por las personas encuestadas, pues el 79% lo apreció como el mecanismo más usual de información, aún por encima de la asamblea general (21%) (Febles, 2018).

Por otra parte, las encuestadas consideraron los principios del cooperativismo (88%), la flexibilidad en horarios y tiempos (88%) y la existencia de espacios de interacción con otras formas productivas (88%) como indicadores a estimar positivamente en la valoración del funcionamiento de la empresa.

Merece ser distinguida la estimación de que se trabaja en consonancia con la esencia de lo que significa una cooperativa al mostrar como referente real los principios del cooperativismo. Llama la atención, además, que el resto de estos indicadores dan cuenta del tipo de gestión y de participación creada en MODEL, y que no responde al deber ser de una cooperativa ideal, sino al trabajo real que están produciendo de una forma inclusiva y participativa. Consideramos fundamental que las socias distingan con claridad la participación como un elemento que define la cooperativa. Se trata, desde los principios establecidos para el cooperativismo, y desde la apuesta por otra economía, de que las integrantes de la empresa se sientan parte del proceso de toma de decisiones. De esta forma se avanza en la resolución de las necesidades de forma colectiva, de modo que las formas de gestión de la vida sean cada vez menos individuales.

El modelo de producción-reproducción

Nos ocuparemos a continuación de evaluar el modo en que se están gestionando las relaciones de producción y reproducción en la cooperativa, incluyendo las condiciones laborales y de cuidados. El tema de las condiciones laborales en el caso que nos ocupa ha dependido en gran medida de las condiciones de partida y de la evolución reciente de la empresa. Por su impacto sobre tales condiciones, nos detendremos en analizar la situación que perduró durante cuatro años y el carácter de los cambios introducidos recientemente.

Cuando se formó la cooperativa, la mayor parte de las asociadas tenían más de 10 años de experiencia y desarrollaban sus labores fundamentales (coser, picar, entallar) agrupadas en un local en el que permanecían casi toda la jornada laboral. La obsolescencia tecnológica y en general la escasez de recursos y el alto valor de depreciación de los activos fijos entregados en usufructo eran verdaderos lastres para la eficiencia productiva y la satisfacción laboral. El diseño y las condiciones físicas del local (como la iluminación) y la práctica de trabajar cada pieza en la que se especializaban las costureras, eran, además de obstáculos productivos, factores que enrarecían el clima laboral (Galfisa, 2017: 18-19).

En octubre de 2017, la situación productiva y financiera de la cooperativa se hallaba en estado crítico, siendo uno de los principales motivos que promovieron el cambio de Junta directiva y las reformas concomitantes. En resumen, dicha situación consistía en el carácter intermitente de los abastecimientos (materias primas) y la insolvencia para lidiar con la inestabilidad de sus precios, un atraso de dos meses en el pago de anticipos a las socias, con el deterioro consiguiente de la asistencia laboral, la jubilación de varias de las socias más experimentadas de la cooperativa, deficiencias en la contabilidad, existencia de cuentas por cobrar, deudas a la Oficina Nacional de Aportación Tributaria (ONAT) (por un monto de 100.000 pesos) y créditos vencidos (Angulo, 2018).

La nueva Junta directiva realizó una matriz DAFO para evaluar esta situación. Como declara su nuevo presidente:

Al hacer el diagnóstico, revisé los principios de las cooperativas y me di cuenta que muchos no se implementaban correctamente. Me di cuenta en el desarrollo de que las personas no se prepararon para este cambio, desde la teoría, porque práctica a estas personas no les falta, ellas conocen bien su trabajo [...]. Me di cuenta de que el primer problema estaba dentro. Empezamos a trabajar con la concepción de empujar parejo, y así lo hemos defendido. (Angulo, 2018)

La nueva propuesta estratégica aprobada por la asamblea general contemplaba las siguientes acciones (Angulo, 2018):

1. Realizar las gestiones de cobro correspondientes para mejorar la situación financiera de la cooperativa (en particular a entidades presupuestadas y privadas que debían montos importantes)
2. Implementación de un consejo de administración, más acorde al nivel de actividad de la cooperativa y a la cantidad de personas asociadas
3. Instauración de un sistema organizacional más flexible en su estructura y funciones, regulado por el nuevo consejo. Dicho sistema debía dejar claro las atribuciones y deberes de cada persona asociada, además introduce un trabajo seriado que sustituye a la modalidad anterior
4. Aprobación e implementación de una nueva estrategia productiva y comercial que permitiera mejorar la situación
5. Implementación de un nuevo mecanismo de tramitación y gestión en lo relativo a los recursos de la cooperativa, que contemplaba la creación de una comisión de mercadotecnia
6. Implementación de un nuevo sistema de pago de anticipos y utilidades, que toma en cuenta la complejidad, calidad y cantidad de los resultados de trabajo (pago por resultados), con una nueva tarifa de ingresos y anticipos establecida y discutida por la asamblea general

Los resultados de tales reformas no se hicieron esperar. La triplicación de la producción de la cooperativa permitió un aumento del plan anual, a 20 millones de CUP (pesos cubanos). Ello ha representado un doble desafío: a) incrementar de manera estable la entrada de insumos y materias primas, lo que supuso una diversificación de las fuentes proveedoras (actualmente nueve), con precios diferentes de adquisición; y b) aumentar la clientela de los productos y servicios, en las tres modalidades que la cooperativa gestiona: la tienda, los diseños a la medida

(sastrería) y las ventas masivas a precios diferenciados a personas jurídicas.

El incremento de la producción hizo posible la apertura de un segundo taller con su respectiva tienda, en el municipio de Diez de Octubre (La Habana), a donde se trasladaron las socias que vivían cerca. Otro cambio significativo en las condiciones laborales es proyectado en función de la colaboración del Instituto de Diseño Industrial (ISDI), y contempla rediseños de la tienda y del espacio del taller, tendientes a su máximo aprovechamiento, así como la realización de desfiles de modas promocionales (Angulo, 2018).

Se incrementó el número de personas asociadas a 62, previa realización de un examen teórico y práctico, al final del tiempo establecido de evaluación (tres meses). Y el cambio de las condiciones laborales motivó el regreso de algunas de las asociadas que habían optado por la jubilación. Actualmente contratan asalariadas a partir del siguiente criterio: no superar el 10% del total de jornada-socio para un período fiscal no mayor de 90 días (Decreto-ley 305, art. 26).

La obtención de estos indicadores se ha sustentado en la estabilidad laboral alcanzada en la empresa. En la encuesta realizada, llama la atención el tiempo de permanencia de las encuestadas en MODEL: 44% más de 10 años, 26% menos de 1 año, 18% entre 2 y 6 años, y el 12% son socias fundadoras. También es duradero el tiempo que llevan realizando la actividad, pues el 38% cuenta con más de 15 años de experiencia, el 21% de 6 a 15 años, y el 21% de 1 a 5 años (Febles, 2018).

De acuerdo con su actual presidente, se ha incrementado el sentido de pertenencia a la cooperativa y aumentó la asistencia y disciplina laborales; ahora se trabaja 8 horas diarias más horas extras otros días, que son retribuidas, además, se realizan trabajos voluntarios. Ante la dificultad para las socias de asistir los sábados, se organizaron dos grupos de trabajo con carácter rotativo. Un detalle significativo en este aspecto fue la eliminación de la firma de tarjetas para la entrada y salida, un mecanismo de control usual entre empresas y entidades estatales. Según declara el presidente, el mecanismo se tornó superfluo en la medida que las coopera-

tivistas tomaban conciencia de la significación de su aporte para los resultados colectivos (Angulo, 2018).

Respecto a la valoración sobre la distribución de anticipos y utilidades, las encuestadas evaluaron con un 91% el reparto justo de utilidades. Esta prioridad nos habla no solo de la eficiencia económica, que hace posible la satisfacción con el monto de las utilidades, sino que consideran que se realiza de una forma equitativa, y que además hay formas de interacción que funcionan al interior de la cooperativa para el bienestar de las asociadas. Los actuales estatutos definen una «escala de diferenciación de responsabilidad» marcada por la flexibilidad y mecanismos de compensación que estimulan la productividad y eficiencia. Existe una bonificación por calidad del trabajo y cuantía, determinada por el Consejo de administración y por la Jefa de brigada (MODEL, 2017a, art. 36.1.2).

También son valorados de manera notable los siguientes aspectos: estrategias para el abastecimiento de materias primas (77%), avance en las relaciones laborales horizontales y no jerárquicas (74%), mecanismos de estimulación (71%) y eficiencia productiva (71%)⁸. Se incorpora aquí la dificultad del acceso a materias primas, cuestión que no es privativa de esta cooperativa, y que más bien ha sido el motor impulsor de la creatividad y el desarrollo de estrategias alternativas de muchas empresas en el contexto cubano, con independencia de su forma de propiedad o gestión.

En este rango intermedio de valoraciones aparecen también reclamos en torno a la horizontalidad de las relaciones y la creación de mecanismos de estimulación. Lo consideramos un llamado de atención en que las relaciones entre unos y otras no pierdan el sentido de lo colectivo y de apuesta en común, y que la estimulación sea parte también de esa construcción colectiva y no solo el premio a la individualidad en un trabajo que se impulsa desde lo colectivo.

Por otra parte, la menor cantidad de puntos la obtuvo el indicador condiciones de higiene, salud y cuidados en la coope-

8. Hay que destacar que la encuesta fue realizada en el momento de mayor producción de toda la historia de MODEL, así como de mayores ganancias e ingresos (Febles, 2018).

rativa (56%), lo cual nos revela que si bien se aprecian avances en los procesos de participación y de toma de decisiones, aún hay cuestiones referidas a la satisfacción de las socias que no están resueltas.

Otras respuestas de las encuestadas se refieren a la retribución, y en este caso, coincidentemente con los resultados anteriores, se muestran de una manera muy positiva. De las 34 respuestas que indagaban sobre la consideración del anticipo de las utilidades, 33 estuvieron entre conformes y muy conformes. Solo una persona declaró sentirse inconforme con el ingreso que recibe, que curiosamente fue el único hombre encuestado. No se obtuvo ninguna respuesta para la opción de muy inconforme, lo cual nos dice que la gran mayoría obtiene los ingresos que consideran adecuados en correspondencia con el trabajo que realizan. Tengamos en cuenta aquí, además, que la mayor cantidad de encuestadas no formaban parte de la junta directiva, sino que pertenecen a las trabajadoras del taller, más directamente vinculadas al área de producción (Febles, 2018).

Los cuidados y lo reproductivo

Los estatutos de la cooperativa establecen un fondo «destinado a actividades sociales y culturales con los socios, la familia, los clientes, la comunidad, etc.», así como a actividades festivas «en ocasión del cumplimiento del plan, fechas históricas, cumpleaños colectivos, nacimiento de hijos y nietos de socios, obsequios a hijos de socios que cumplen 15 años, presentes en ocasión de bodas, paseos y excursiones, obsequios, flores, ayuda a enfermos y aquellas otras actividades que se enmarquen en este concepto» (MODEL, 2017a, art. 33.1.2).

Resultó evidente, según los resultados obtenidos en la encuesta realizada, el conocimiento de las cooperativistas al respecto del fondo o dinero común. De acuerdo con ellas, el destino fundamental de los fondos comunes de la cooperativa lo conforman celebraciones colectivas (93% de las respuestas) y emergencias imprevistas que surgen durante el proceso productivo (76%). En menor medida también existe para préstamos a las socias (32%). Ninguna encuestada declaró no saber para qué se usa dicho dinero,

lo que nos reafirma la idea de nuevo de control colectivo sobre el fondo común (Febles, 2018).

Llama la atención la carencia de un fondo diferenciado destinado a la formación de las socias ajustado a un plan de capacitación, considerando que no existen condiciones para que la certificación de un curso básico de formación cooperativa figure como requisito para la asociación. Los estatutos definen un fondo de operaciones y capacitación (MODEL, 2017a, art. 33.1.4) pero enfatizan la finalidad de socorrer a operaciones de costos en que no medien anticipos del cliente.

Por otra parte, el consejo de administración de la cooperativa tiene la responsabilidad de garantizar la afiliación de las socias al régimen especial de seguridad social del cooperativista (MODEL, 2017a, art. 35.1). La contribución de cada socia será definida por este en el modelo que acompaña su aprobación como socia (MODEL, 2017a, art. 35.4). El pago de los subsidios por enfermedad o accidente es abonado con cargo a la retención que efectúe el consejo de administración según el por ciento de la contribución que realiza la cooperativista a la seguridad social (MODEL, 2017a, art. 35.5). En el caso de personas enfermas, la Junta directiva realiza visitas a las casas y/o al hospital, e intenta socorrer las necesidades de la persona afectada (MODEL, 2017a).

Existen casos de socias que, por determinadas situaciones de cuidados en sus casas (de niños pequeños, de ancianos, etc.), se les facilita un régimen laboral especial. Usualmente se cortan las piezas en la cooperativa y se les lleva a su casa, y se mantienen como asociadas, cobrando por la tarifa establecida en iguales condiciones. Asimismo, se distribuye una pequeña dieta por alimentación.

Por otra parte, el ambiente colectivo que caracteriza a la cooperativa es definido mayoritariamente en términos de cooperación (88%), solidaridad (79%), amistad (74%) y cordialidad (65%). El valor tan bajo adjudicado a actitudes como egoísmo, envidia, manipulaciones, poca transparencia, corroboran esta caracterización. Ello da la idea de una manera de convivir, de producir y reproducir la vida en la cooperativa dentro de códigos que tienen que ver con el cuidado colectivo, la cooperación y la solidaridad en

sentido general. Llama la atención que en igual medida se atribuya preponderancia a la competitividad (79%), que pudiera estar relacionada con el estímulo individual que perciben las socias según la complejidad, capacidad y calidad de su trabajo. Consideramos que es un elemento que habría que tener en cuenta en el futuro, para que no sea mayor la aspiración particular que el espíritu de construcción colectiva de trabajo (Febles, 2018).

Nos resulta interesante explorar cómo se están tejiendo o no relaciones de convivencia que, aunque partan de las ya creadas en el espacio laboral, lo trasciendan. Es así que la encuesta realizada indaga también en qué medida existía una convivencia fuera del ámbito de la cooperativa, y encontramos una clara distinción entre un grupo que participa en ello y otro que no. El 50% de las encuestadas refirió la realización de actividades comunes fuera del entorno laboral. Las que se integran para realizar actividades fuera de MODEL, señalan que los principales motivos son la realización de fiestas, comidas, compras y paseos, en ese orden (Febles, 2018).

Finalmente, la encuesta explora además lo concerniente al tiempo dedicado a los diferentes ámbitos de la reproducción de la vida. Los datos muestran claramente la distribución del tiempo total de las encuestadas, el cual declaran dedicar el 100% al trabajo en la cooperativa, alrededor de un 50% a la familia, y solo un 25% a su realización personal.

La proporción señalada (100%) da una idea de la percepción de entregar gran parte de su vida a la actividad productiva. En cambio, la dedicación hacia ellas mismas en lo personal sigue ocupando la menor parte de su tiempo, lo que reafirma el rol de cuidadoras en el ámbito familiar, al dedicarle más tiempo. Este desbalance en la corresponsabilidad laboral y familiar se corresponde con la propia organización de los tiempos productivos y reproductivos existente hoy, en la cual aún se sigue organizando la vida en función de los tiempos y las necesidades del mundo productivo. Como vemos, a pesar de que al interior de la cooperativa se han construido colectivamente modos de convivencia que amplían la perspectiva economicista, estos aprendizajes aún no sobrepasan el espacio laboral.

Es importante por eso el proceso de concientización del modo en que se están construyendo otras economías alternativas, para poder incorporar también el espacio de los hogares y apostar por un ideal de convivencia que no delegue sobre unas el cuidado de la vida y los cuerpos de los otros.

El entorno de la cooperativa

El marco institucional cubano en que se despliegan las cooperativas no agrarias (CNA) puede ser caracterizado por la existencia de una contradicción fundamental entre la voluntad política de fomentar cooperativas y la creación de los mecanismos para su desempeño exitoso.

Esta contradicción limita el adecuado desarrollo de la cooperativización en el país y se expresa de diferentes maneras, destacándose las siguientes: la emisión por los organismos de relación (Organismos de la Administración Central del Estado —OACE—, gobiernos locales y Partido Comunista de Cuba) de regulaciones específicas contrapuestas a la legislación vigente y que interfieren sobre la autonomía de las cooperativas; la carencia de una institución que coordine, promueva y represente los intereses cooperativos; desconocimiento o no reconocimiento de la personalidad jurídica de las cooperativas, con la consiguiente limitación en el ejercicio de su capacidad legal; la insuficiencia de los procedimientos para el abastecimiento de las cooperativas, que encarecen los costos y promueven la distorsión de las experiencias; y la inexistencia de formas de estimación del impacto social de las cooperativas.

De acuerdo con su presidente, la relación de MODEL con instituciones públicas, en especial su vínculo con las autoridades del gobierno de la localidad de Centro Habana, se ha fortalecido tras la reestructuración de los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE). Anteriormente las cooperativas se hallaban sujetas directamente al control de los ministerios, pero en la actualidad son reguladas por el Consejo de Administración Municipal (CAM), lo cual ha reducido los niveles jerárquicos y ha facilitado el intercambio. De hecho, es frecuente que repre-

sentantes del gobierno local visiten la cooperativa, con lo que se canaliza la comunicación de demandas mutuas.

Sin embargo, como Angulo (2018) reconoce:

Nos hace falta quien nos atienda [...] ellos vienen y no saben cómo interactuar con nosotros [...] ¿por qué de entre nosotros no puede salir una organización? Como no tenemos ese «padre de familia» hay cosas que no se facilitan. Si hubiera una organización, cada cierto tiempo verificaría que se implementen las cosas correctamente.

Por otro lado, en consonancia con las políticas que rigen las reformas actuales en Cuba, pero sobre todo por necesidades impuestas por las propias condiciones en que debe desarrollar su actividad, el establecimiento de relaciones con otras cooperativas y con otras formas de producción conforma en la actualidad un elemento fundamental en la proyección estratégica de Confecctiones MODEL. Esta clase de vínculo queda regularmente plasmado en contratos por escrito.

De acuerdo con su presidente, esta proyección de la cooperativa es fundamentada en los requerimientos de estabilizar e incrementar la productividad. Se trata de intentos de establecer encadenamientos productivos con productores nacionales. Este vínculo ya ha dado resultados en relación con la adquisición de insumos y materias primas necesarias para la labor de la cooperativa, que como mencionamos antes fueron reconocidos por las encuestadas. Pese a que el 80% de la producción que desarrolla MODEL se realiza en sus talleres, en ocasiones determinadas demandas requieren la cooperación con otros productores que pueden proveer la materia prima que se precisa, con cierto grado de elaboración (como determinada clase de tejidos ya cortados). Los resultados positivos en términos de satisfacer las demandas y de estabilizar la adquisición de insumos, ha repercutido en que, para este 2019, la cooperativa planifique ampliar sus contratos por concepto de cooperación, en los que no medie el intercambio monetario (Angulo, 2018).

Sin embargo, aún resta mucho por hacer en el sentido de imbricar a MODEL en las redes institucionales, productivas y co-

munitarias que conforman su entorno inmediato. En el contexto nacional, si bien MODEL como otras cooperativas y trabajadores *cuentrapropistas* tiene la intención de apoyar a la comunidad, aún se observa con cautela (por parte de los gobiernos locales y órganos superiores) el liderazgo que puedan llegar a asumir. Por su parte, se ha generalizado una percepción entre los habitantes de la comunidad que tiende a identificar ingresos no estatales con liderazgo. Esta realidad presenta el desafío de repensar la educación y la cultura para que ambas formen parte integral y no distanciada del proceso de cambios que delimitan nuestro contexto actual.

En este sentido, desde el año 2016, el grupo Galfisa del Instituto de Filosofía de Cuba ha realizado un acompañamiento a MODEL y a otras experiencias (que incluye procesos de formación, talleres e intercambios con expertos y otras formas productivas, elaboración de audiovisuales etc.), con el propósito de fortalecer la cultura cooperativa y el trabajo con perspectiva de género, sostenibilidad ambiental y justicia social; de propiciar el intercambio entre buenas prácticas de trabajo solidario y cooperado, fortaleciendo los nexos entre diversas formas de propiedad y gestión económica-productiva (estatal, cooperativa y privada);⁹ y, finalmente, de contribuir a establecer vínculos con decisores de gobierno para integrarse coherentemente a la estrategia de desarrollo local (Galfisa, 2017: 39-40).

Los intercambios propiciados entre cooperativistas, *cuentrapropistas*, proyectos socio-comunitarios, proyectos culturales, activistas sociales, especialistas académicos, colaboración internacional, ONG, instituciones estatales, organizaciones políticas y de masas y representantes de gobiernos locales permitieron la conformación, en 2017, de una red de trabajo cooperado y solidario. Esta red incluye la diversidad de modos de gestión y

9. Para ilustrar las posibilidades que propicia esta clase de intercambios, uno de sus resultados fue estrechar el vínculo con DAJO, una cooperativa de lavandería del mismo municipio que MODEL. Uno de los modos en que se plasmó esa relación fue que DAJO facilitó a MODEL información sobre sus clientes que presentan demandas de uniformes y trajes. Ello permitió a MODEL, mediante una adecuada gestión, ampliar su mercado de ventas a personas jurídicas, una de las claves para superar la situación crítica de 2017.

participación existentes en Cuba y se concibe como una propuesta estratégica para pensarnos y articularnos —en lo territorial y como horizonte de sentido de los cambios en curso— desde la eficiencia y eficacia productiva y desde la centralidad del trabajo, en un sentido político y cultural más amplio.

Consideraciones finales

Dentro de la diversidad de formas de propiedad y gestión económica/productiva no estatales surgidas en Cuba, la apuesta por las cooperativas no agropecuarias posee varios desafíos. Uno de ellos es conseguir una eficiencia económica que las haga autosuficientes y legitime socialmente esta nueva forma de producir y repartirse colectivamente las utilidades del trabajo. Para asumirlo coherentemente se requiere ampliar la cultura económico/financiera y avanzar en el fortalecimiento de prácticas de autogestión inherentes a estas formas de gestión.

Tal desafío es reconocido por el presidente de MODEL (Angulo, 2018):

No tengo inconvenientes en hacer intercambios que puedan contribuir a disminuir la mala imagen de las cooperativas en las esferas convencionales. Nos ven como algo extraño, que no anda bien. Yo decidí venir para acá porque sentimos amor por esta experiencia que el país votó porque saliera bien. Yo estoy interesado en aportar desde lo que se hace en la cooperativa para que seamos una cooperativa modelo y que todos nos respeten.

Desde GALFISA hemos identificado dos tendencias encontradas que obstaculizan el desarrollo, en términos cualitativos, del cooperativismo en Cuba: a) el solapamiento o «camuflaje» de empresas privadas bajo la cobertura legal de la figura de la cooperativa, presidido por el síndrome de la eficiencia y la ganancia y suscitado por subsidios y facilidades tributarias; b) la inercia estatalizante que reproduce el dirigismo y limita la potenciación de la naturaleza autogestora de la cooperativización (Galfisa, 2017: 16-17).

Durante el acompañamiento de cuatro años a Confecciones MODEL, se han expresado continuamente preocupaciones y dudas por cooperativistas en debates propiciados a fin de repensar estrategias económicas basadas en principios de solidaridad, complementariedad, sostenibilidad ambiental, equidad, justicia social, perspectiva de género y protagonismo popular.

Entre los problemas y desafíos advertidos son recurrentes la existencia de un entramado ideológico que impide asumir la economía como factor clave para alcanzar la prosperidad que deseamos; el desconocimiento sobre las cooperativas que obstaculiza el compromiso y responsabilidad social y que requiere la promoción de debates en la comunidad que sirvan para explicar cuál es la esencia de las mismas; un marco legal e institucional aún caracterizado por la incertidumbre, arbitrariedad y/o inoperancia jurídicas y la carencia de una forma específica de gobierno que coordine y promueva la actividad cooperativa; la insuficiente cultura cooperativa capaz de fomentar los valores de democracia económica, equidad y responsabilidad social que se proponen. Son estas algunas de las disyuntivas que se plantean a la construcción de una economía social, solidaria, digna, cubana, que sea alternativa al mercado capitalista y al centralismo estatal.

Por otra parte, en Cuba somos cada vez menos inmunes a las concepciones economicistas que absolutizan la primacía de los cambios económicos, a los que subordinan directamente las otras dimensiones de la vida social, incluso las conciencias. La necesidad de reconocer la dimensión social del trabajo debe enfrentar esta asunción de los mecanismos económicos como garantía absoluta de la eficacia productiva. Es un reto para el modelo de desarrollo social y económico cubano restablecer el trabajo productivo y reproductivo como principal criterio de distribución, reconocimiento e inclusión social. La cualidad socialista está en hacer más social la producción y reproducción de la vida, como proceso indivisible, contrapuesto a la tradicional escisión operada por las relaciones capitalistas.

En los talleres sobre economía feminista que Galfisa ha coordinado, con la participación de mujeres de diferentes espacios productivos (estatal, cooperativo y privado) y en diálogo con

académicas y promotoras socioculturales, comprobamos que la incoherencia, el empirismo y el voluntarismo que acompaña a algunas de las implementaciones adoptadas para acelerar el proceso de reformas en Cuba han impactado sobre la cotidianidad de las mujeres de modo negativo. Esto se debe al otorgamiento de una primacía absoluta a las transformaciones económicas, como solución per se a las distorsiones de los procesos productivos; la estimulación de una actitud impositiva hacia el trabajo; la adopción de medidas económicas y sociales con efectos genéricos desiguales, en detrimento de derechos de las mujeres refrendados en políticas públicas (maternidad, seguridad social, aborto, sexualidad sana y responsable, trabajo); la tendencia al retorno de la mujer cubana al hogar y un reacomodo de las relaciones de género hacia prácticas patriarcales (Galfisa, 2017, 62-63).

Para Cuba, la necesidad de abrir nuevos espacios productivos y potenciar una planificación de alcance social supone la búsqueda e implementación de nuevas formas de regulación por parte del Estado que consoliden la economía social y solidaria, la democracia económica y el control popular junto a otras iniciativas que han sido sistemáticamente devaluadas. Esta devaluación se debe a la preponderancia de un modelo de hegemonía estatal centralizada y vertical, a la identificación dogmática de la propiedad social con la propiedad estatal—pública (y la contraposición abstracta de la propiedad social a la privada), a la actitud antagónica y más reciente que estigmatiza la gestión estatal y enaltece al mercado como principio de organización de la sociedad y como única opción plausible.

La alternativa estratégica debe promover la articulación efectiva de la diversidad de formas de participación, gestión y sostenibilidad de la vida presentes en la sociedad cubana. El análisis anterior permite comprender que en buena medida los logros y limitaciones señalados como propios de la experiencia de Confecciones MODEL, no competen solamente a la dinámica interna y capacidades de esta empresa, sino que reafirman la necesidad de transformar consecuentemente aquellas condiciones que han constreñido su desarrollo, en pos de un socialismo comprometido con toda la emancipación posible.

Bibliografía

Referencias documentales

- FEIBLES, Maura (2018), *Encuesta a cooperativa Confecciones MODEL*, La Habana.
- Confecciones MODEL (2017a), *Estatutos de la cooperativa*, La Habana.
- (2017b), *Sistema organizacional de la cooperativa*, La Habana.
- Consejo de Estado de Cuba (2012), «Decreto-Ley n° 305. De las cooperativas no agropecuarias», *Gaceta oficial de la República de Cuba*, La Habana.
- Consejo de Ministros de Cuba (2012), «Decreto n° 309. Reglamento de las cooperativas no agropecuarias», *Gaceta oficial de la República de Cuba*, La Habana.
- GALFISA (2017), *Desafíos del cooperativismo en Cuba*, La Habana, Editorial Filosofi@.cu.

Entrevistas

- ANGULO, Jacinto (2018), entrevista personal grabada, La Habana.

V. BRASIL: LA LUCHA POR LA TIERRA

El Movimiento de los Trabajadores Rurales Sin Tierra (*Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra* - MST) impulsa, desde la década de los 80, la ocupación de tierras y la construcción de campamentos y asentamientos, en los que generan trabajo cooperativo para conseguir condiciones de vida y de trabajo dignas. La principal forma de lucha utilizada por el Movimiento son las ocupaciones de grandes áreas de tierra consideradas improductivas y la constitución de campamentos, en los cuales, con su presencia, ejercen presión por su desapropiación por parte del Instituto Nacional de Colonización y Reforma Agraria (INCRA). Una vez se consigue la desapropiación en base a las leyes de la reforma agraria, se empiezan a desarrollar los asentamientos.

Hace más de 35 años que el MST está al frente de la lucha por la tierra en Brasil. En la actualidad está organizado en 24 estados en las cinco regiones Brasileñas y ya conquistó tierra para más de 350.000 familias, por medio de la lucha y organización de los trabajadores y trabajadoras sin tierra. A continuación exponemos sus formas de organización, con un capítulo centrado en el proceso de ocupación y construcción de asentamientos, en los que se pone énfasis en la importancia de la formación; y un segundo capítulo dedicado a la experiencia del asentamiento de Conquista na Fronteira.

La experiencia cooperativista del Movimiento Sin Tierra en Brasil

Cèlia Vendramini y Claudia Cataño

En este capítulo presentamos la experiencia cooperativista del Movimiento de los Trabajadores Rurales Sin Tierra (*Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra* — MST) de Brasil. Un Movimiento que en su lucha por los derechos sociales, políticos y económicos de los trabajadores y trabajadoras del campo ha situado el cooperativismo como principio organizacional. Hoy en día existen numerosos campamentos y asentamientos, en los que viven más de 350.000 familias, y en los que trabajan de forma colectiva o parcialmente colectiva aproximadamente 1.900 asociaciones, 100 cooperativas y 96 agroindustrias.

En este proceso de organización y lucha, destacamos especialmente la importancia de la formación política en el tiempo de trabajo para la consolidación del cooperativismo. Ya que se trata de un principio organizacional clave en el contexto de disputa por la tierra y por la vida digna en el campo. También, además de las posibilidades del trabajo cooperativo, presentamos los grandes desafíos a los cuales las cooperativas del MST deben hacer frente para preservar los espacios de esperanza conseguidos, en un contexto de retroceso de las conquistas de los trabajadores y las trabajadoras y marcado por la expropiación sistemática de la tierra en América Latina.

En términos metodológicos, la investigación se basa en una estrategia cualitativa de generación y análisis de datos, que integró revisión documental, observación participante y realización de entrevistas semiestructuradas. Las entrevistas se realizaron al Consejo Director, al Consejo Social y Político, a la Comisión de Educación y al Colectivo de Jóvenes del Asentamiento Conquista na Fronteira, durante el mes de julio del 2018.

La lucha por la tierra

Orígenes del Movimiento Sin Tierra

Los inicios del cooperativismo del MST remiten a la década de los ochenta, en los inicios del movimiento. La lucha del MST es fruto de la histórica concentración de tierras en Brasil¹ y, a la vez, de la fase más avanzada y moderna del capitalismo en el ámbito mundial, expresado en la actualidad por medio del agronegocio. Se trata de un movimiento que emerge como expresión de la desigualdad social en el país, de la expropiación y explotación de los trabajadores y las trabajadoras, del desempleo y de las formas de intensificación y precarización del trabajo. Y se hace eco de una lucha por la tierra que siempre ha estado presente en la historia de los movimientos sociales en Brasil. Con sus orígenes en las Ligas Campesinas (*Ligas Camponesas*),² desarrolladas entre los años 1948 y 1963, que presentaron por primera vez la demanda por la reforma agraria, aunque la lucha por la tierra ya estaba presente en movimientos y luchas sociales anteriores.³

Algunas de las características que marcan la naturaleza y relevancia histórica del MST son, en primer lugar, su historia. Es un movimiento social que existe hace más de tres décadas, lo que lo diferencia de los movimientos sociales en general, que cuando tienen su reivindicación atendida dejan de existir o se reorganizan alrededor de otros objetivos. Es un movimiento nacional que está presente en casi todos los estados brasileños y se articula internacionalmente por medio de Vía Campesina. Además, es un

1. De acuerdo con los datos del *Censo Agropecuario* (IBGE, 2017), la concentración del suelo aumentó en Brasil. Actualmente el 47,5% de las tierras son controladas por establecimientos con más de mil hectáreas. Las propiedades de hasta 10 hectáreas de tierra representan la mitad de los establecimientos en el país, pero utilizan un área de solamente 2,2% del territorio productivo. El *Censo Agropecuario* también indica que la utilización de agrotóxicos ha aumentado en el país. Una tercera parte de las propiedades utilizan veneno en su producción.

2. Para conocer los lazos que conectan el MST a las Ligas Campesinas, ver: Aued, B.W.; Vendramini, C.R.; Fiod, E.M.; Conde, S.F. (2005), *Retratos do MST: Ligas Camponesas e Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem-Terra*, Florianópolis, Cidade Futura.

3. Ver: Leonilde Sérvoio de Medeiros (1989), *História dos movimentos sociais no campo*, Rio de Janeiro, FASE.

movimiento en el que toda la familia participa de la lucha y sus formas de lucha son originales, como las marchas, la ocupación de tierras y los campamentos. Desde el MST se cuestiona y lucha contra la propiedad privada de la tierra, de las semillas, de los recursos naturales y del conocimiento.

Por otra parte, es importante destacar que el MST mantiene a trabajadores y trabajadoras sin tierra organizadas y fortalece los campamentos, a la vez que lidera las luchas por el precio de los productos, la asistencia técnica, la construcción de carreteras, la creación de escuelas, entre otros. Es decir que busca combinar la lucha en la esfera política con la esfera productiva.

En este sentido, podemos decir que la condición de «asentados» (las personas que viven en los asentamientos) no significa solamente luchar por el acceso a la tierra, sino que se trata de un rico proceso de socialización. Algunos asentamientos son organizados de forma colectiva por medio de cooperativas, asociaciones u otras formas cooperadas, se trata de un paso más en la organización de los y las trabajadoras.

Territorios en disputa

Consideramos que los campamentos y asentamientos se constituyen como territorios de disputa, ya que a través de estos espacios ocupados se revela la lucha de clases presente en la sociedad, y particularmente en Brasil, uno de los países con más concentración de tierra en el mundo. En este sentido, las ocupaciones son una forma de luchar contra el histórico y actual proceso de expropiación de la tierra, de los minerales, del agua, de las semillas, de la tecnología, del conocimiento, entre otros.

La condición histórica para este proceso está en lo que Marx (2008) llama «acumulación originaria», es decir, el proceso histórico que disocia las personas trabajadoras de los medios de producción. Siguiendo a Marx, la primera exigencia del capitalismo fue la disolución de la relación con la tierra, por medio de la usurpación y clausura de las tierras comunales y de la expulsión del campesinado, convirtiendo la población agrícola en disponible para la industria y dejando el campo disponible para la agricultura capitalista. «Las expropiaciones y expulsiones de población rural,

renovadas, ininterrumpidas, intermitentes, proporcionaron a la industria urbana masas siempre nuevas de proletarios enteramente desconectados de la esfera corporativa» (Marx, 2008: 858, traducción propia).

Tal proceso no se limita a la génesis del modo capitalista de producción, sino que es la condición de la acumulación capitalista, lo que hace que los procesos de expropiación y expulsión permanezcan o, incluso, se intensifiquen en contextos de crisis capitalista; liberando, de esta forma, cada vez más personas de sus medios de subsistencia y de trabajo y produciendo continuamente una sobrepoblación relativa que mantiene la ley de la oferta y de la demanda del trabajo. Por tanto, siguiendo a Fontes (2012: 45), podemos decir que las expropiaciones constituyen un proceso permanente, y una condición para la constitución de la base social capitalista, que se profundiza y se generaliza con la expansión capitalista.

En las formas precapitalistas, el territorio y la tierra estaban orgánicamente vinculados a sus poblaciones, al punto de construir su naturaleza orgánica. Sin embargo, la condición principal de la producción capitalista es la transformación de la fuerza de trabajo, y de las condiciones y medios de trabajo y medios de subsistencia, en mercancía. Es la historia de la expropiación del ser humano en relación a la naturaleza, lo que puede ser descrito, según Quaini (1979), «como progresiva disociación del hombre en relación a los territorios, tras la transformación del territorio de valor de uso a valor de cambio o mercancía».

El territorio, por tanto, no puede ser considerado como producto de la conciliación y del consenso, el territorio es resultado de las contradicciones, de los conflictos y de las luchas. El territorio es la síntesis concreta de contradicciones históricas y es central en cualquier orden social, en lo tocante a la ocupación y distribución del espacio, al acceso a la tierra y a los recursos naturales; así como en la historia de los procesos sociales y en la construcción y preservación de una determinada identidad (étnica, de clase, regional o nacional), y en la gestación de las transformaciones sociales.

Modelo de organización de los campamentos y asentamientos

La principal forma de lucha utilizada por MST son las ocupaciones de grandes áreas de tierra consideradas improductivas y la constitución de campamentos, en los cuales la presencia de centenares o millares de familias ejerce presión para que sean expropiadas por el Estado. La ocupación y los campamentos son acciones de gran radicalidad, puesto que cuestionan la propiedad privada de la tierra. La vida en el campamento exige organización y disciplina, con reglas muy firmes y un aprendizaje colectivo sobre cómo organizar la vida junto con otras personas. La organización del espacio, y especialmente la rutina del campamento, es algo que exige un nuevo aprendizaje en relación a la manera de vivir. La organización de estos campamentos se basa en comisiones (alimentos, salud, seguridad, higiene, educación, organización) y en núcleos de deliberación y construcción de propuestas (grupos conformados por 10 familias de media), mientras que la asamblea es la instancia máxima de decisión.

Una vez se consigue la expropiación de la tierra, se configuran los asentamientos, que están reconocidos por la legislación de la reforma agraria. El pasaje para el asentamiento significa una victoria, que trae consigo nuevos desafíos y conflictos. El asentamiento es un área de tierra improductiva desapropiada por el Estado en base a la reforma agraria, en la cual las familias sin tierra pasan a vivir y trabajar. Este mecanismo se basa en el Estatuto de la Tierra (*Estatuto da Terra*, Ley 4.504, del año 1964), que establece los lineamientos para la ejecución de la reforma agraria y la orientación de las políticas agrarias en el país.

Para garantizar el acceso a la propiedad de la tierra, la ley promueve modificaciones en la posesión y uso de la tierra, condicionadas al cumplimiento de la «función social de la tierra», lo que permite la desapropiación de tierras ociosas. Más concretamente, el Instituto de Colonización y Reforma Agraria (*Instituto de Colonização e Reforma Agrária* — INCRA), instancia gubernamental responsable de los procesos de reforma agraria en Brasil, define un asentamiento rural como «un conjunto de unidades agrícolas independientes entre sí, instaladas por el INCRA donde original-

mente existía un inmueble que pertenecía a un único propietario» (INCRA, 2015, traducción propia).

Una parte importante de los asentamientos son organizados de forma colectiva por medio de cooperativas, asociaciones u otras formas cooperadas. Hoy en día existen, como decíamos, aproximadamente 1.900 asociaciones, 100 cooperativas y 96 agroindustrias en asentamientos que trabajan de forma colectiva o parcialmente colectiva. Lo que demuestra que la lucha no se puede reducir a la conquista de la tierra, sino que se debe extender a los medios y formas de producción, conforme la consigna del II Congreso Nacional del MST en 1990: «Ocupar, resistir y producir» (traducción propia).

Es por ello que a partir del congreso del año 1990, el MST empieza a debatir sobre la forma de organización de los asentamientos (individual o colectiva), del trabajo (individual, familiar o cooperado), de la producción (en parcelas o en grandes áreas comunales). Aunque hasta el momento no hay un único modelo de organización y las formas elegidas varían en cada asentamiento, según la iniciativa, disposición y posibilidades de cada asentamiento en las diferentes regiones del país. Pero los asentamientos colectivos, en los cuales la tierra, la organización del trabajo y la producción son comunales, son los que tienen conquistas más grandes en términos de formación política y calidad de vida de los y las trabajadoras.

Modelo de producción y reproducción

Desde los inicios del MST en el Sur del país en 1979, pasando por el Congreso de 1985, cuando se consolida como movimiento nacional, la cooperación ha sido uno de los ejes del movimiento. La cooperación entendida en su sentido más amplio, yendo más allá de la producción; ya que, cuando un conjunto de trabajadores y trabajadoras sin tierra se une para realizar una ocupación, se inicia la cooperación y la construcción de una identidad común. Cuando se decide realizar una ocupación de tierras, se da un proceso de conciencia frente a la situación de precariedad, de la imposibilidad de continuar produciendo la vida debido a

la expropiación de los medios de producción y los medios de subsistencia. A partir de la constatación de la imposibilidad de conseguir un trabajo digno en la ciudad y de la pérdida de la esperanza en comprar una parcela de tierra, la ocupación de tierras se convierte en una alternativa.

Dinámicas de organización en las tierras ocupadas

Las familias sin tierra permanecen un largo tiempo en los campamentos —de hecho hay familias que viven hace más de 20 años acampadas en cabañas de lona de construcción provisional—, debido a las demoras en la desapropiación de la tierra y el reconocimiento del asentamiento por parte del Estado. Este escenario crea una situación de permanente provisoriedad en los que la organización y cooperación es fundamental. Estos largos años marcados por la intemperie de la naturaleza, por las dificultades materiales, por los conflictos internos, por la violencia del Estado y de los propietarios de la tierra, por las acciones organizadas (marchas, manifestaciones, ocupaciones de edificios públicos, etc.), y en general por las dinámicas de organización, van posibilitando una experiencia colectiva de clase, permeada por muchas contradicciones, entre ellas la de vivir en cooperación.

Y, una vez consiguen el reconocimiento del asentamiento, llegan nuevos desafíos. En la vida de los asentamientos, los trabajadores y trabajadoras sin tierra se encuentran con un conjunto de necesidades que antes no hacían parte de su cotidiano, ni en el campamento ni antes de este. Son desafiados a asumir tareas complejas; ya que en los asentamientos es necesario planear la vida y el trabajo, decidir la forma de organización de la producción, lo que sembrar y donde, con qué recursos. Además de ejecutar proyectos para buscar financiación, buscar asistencia técnica, negociar con agentes externos, etc. Necesitan, también, pensar en las casas, en la escuela y en la salud. Por tanto, la condición de asentado no significa solamente el acceso a la tierra, sino que se trata de un proceso educativo y de socialización.

Los asentamientos se basan en la propiedad colectiva de la tierra y de los medios de producción, la organización y realización colectiva del trabajo, la planeación colectiva del territorio y su

sistema agroalimentario, la producción colectiva de alimentos para las familias asentadas y para la comercialización, así como en la propiedad colectiva de las inversiones, deudas y excedentes de la comercialización. Este es el caso, por ejemplo, de Cooperunião situada en Conquista na Fronteira que será estudiada en el siguiente capítulo.

La ocupación de tierras como alternativa para la vida

Los procesos de colectivización de la tierra y de los medios de producción se gestan por la necesidad de supervivencia de las familias. Una vez asentadas, las familias luchan y trabajan de forma conjunta para conseguir una producción diversificada de alimentos, recuperar el equilibrio del medio ambiente, así como la restitución y protección de los derechos sociales y económicos del conjunto de los y las trabajadoras rurales. De esta forma, en gran parte de los asentamientos, lograron educación escolar para sus hijos e hijas, educación universitaria para la juventud, acceso a la salud, saneamiento básico, ocio y recreación, seguridad social, pensiones y jubilación.

Ejemplos como el de Cooperunião muestran como en los asentamientos se busca garantizar la alimentación de todas las familias y cubrir la canasta básica. Además, también se construyen espacios colectivos de cuidado y educación. De esta forma, las mujeres participan del trabajo productivo y pueden dedicar más tiempo a la participación y formación política adentro y afuera del asentamiento. El cuidado colectivo de hijos e hijas alivia la carga de tareas domésticas que recae mayoritariamente en las mujeres y permite que puedan estudiar, atender a cursos de formación, participar en los encuentros, reuniones y marchas y contribuir en los sectores estratégicos del MST en el ámbito regional o nacional, así como apoyar otros asentamientos y movimientos sociales.

Otro ámbito de lucha de los asentamientos del MST es el derecho a la educación contextualizada, es decir, a la adaptación de los contenidos curriculares a la realidad del campo, implementando la metodología de temas generadores de Paulo Freire y de escuela cooperativa. En este sentido, en Conquista na Fronteira, por ejemplo, consiguieron que el profesorado de la red municipal de

educación visitara familia por familia, para conocer la realidad de los y las estudiantes, lo que fue una revolución en la enseñanza. En esta lucha por conseguir una educación acorde con los principios del MST, también se busca que niños y niñas de los asentamientos aprendan los principios básicos del cooperativismo, del trabajo y de la autogestión. Así, discuten sobre planeación, toman decisiones conjuntas y debaten sobre temas que conciernen a la escuela; al mismo tiempo que aprenden las tácticas de lucha, historia y simbología del movimiento.

En el ámbito de la educación universitaria, el Movimiento Sin Tierra ha logrado convenios con las universidades e instituciones de investigación, para garantizar el acceso a la educación en nivel de graduación, especialización y maestría en áreas necesarias para los movimientos, tales como pedagogía, administración, agronomía y medicina veterinaria. Gracias a estos convenios muchos y muchas jóvenes del asentamiento de Conquista na Fronteira han tenido acceso a la educación de nivel superior, además, desde el colectivo se ha contribuido con la financiación de los billetes, la alimentación y el 50% de la renta mensual y de los materiales para estudiar. Una joven, hija de una familia del asentamiento, destaca la importancia de la cooperativa en la financiación del estudio de la juventud Sin Tierra:

El asentamiento provee muy buena base cuando estamos estudiando. Yo cursé universidad y son cuatro años yendo y viniendo aquí en Cascavel, que es muy cerquita, y yo tenía los tiquetes pagados, si necesitaba irme en taxi era pagado, la alimentación era pagada, todo era pagado. Entonces, me pagaron para estudiar y aún recibía (salario) acá en el asentamiento; cuando yo no estaba trabajando, estaba allá estudiando, estaba recibiendo normalmente y así es con todos los jóvenes que están estudiando. Hay esta base, tienes un apoyo, porque a veces pasa desapercibido por los jóvenes que están acá, porque está tan inserido que ni se percibe, pero lo hay, hay toda una base, un apoyo, desde que empiezas a estudiar, desde chiquitico, cuando usted jamás necesitó comprar un lápiz en la vida, entonces, eso va yendo y te va brindando

una fuerza para usted cursar y volver [...] jamás tuve que ir a buscar una matrícula ni material escolar desde la guardería hasta la especialización, jamás compré un lapicero para mí, el colectivo siempre lo garantizó, con la salud pasa lo mismo. (Comisión de educación, 2018)

En el ámbito de la salud, esta también se garantiza de forma colectiva y con un enfoque que hace hincapié en la prevención de la enfermedad y en el bienestar integral individual y colectivo. En los asentamientos existen comisiones de salud que cuidan de la salud física y mental del colectivo, mediante el desarrollo de actividades educativas de prevención de enfermedades, de promoción de actividades asociadas al saneamiento básico, tales como protección de las fuentes de agua, mantenimiento de fosas sépticas, clasificación de la basura, alerta sobre riegos en el uso de agrotóxicos, etc. Además, muchas de las cooperativas de los asentamientos producen sin agrotóxicos (MST, 2018).

Educación en el trabajo: procesos clave en la consolidación del cooperativismo

Un elemento fundamental para entender el desarrollo del cooperativismo en el MST es la centralidad que ocupa la formación política. Para ello, el movimiento se ha dotado de diferentes herramientas que facilitan la formación para todas las personas que forman parte de los asentamientos, además, entienden la propia experiencia como un elemento clave para la formación.

La experiencia de la cooperación es fundamental para la formación política y las conquistas en las condiciones de vida de los asentamientos. Enfrentar las necesidades de forma colectiva, así como crear y trabajar de forma cooperativa, propician aprendizajes y experiencias de formación que son determinantes para la consolidación y comprensión del cooperativismo como principio organizativo. Además, podemos decir que los procesos educativos desarrollados en el interior de los asentamientos son determinantes en la conservación del carácter colectivo de la tierra, del trabajo y de la producción. De las características y de los fundamentos

epistemológicos de estos procesos educativos depende que los trabajadores y las trabajadoras rurales logren percibir la necesidad de cambio, asuman responsabilidades colectivas e identifiquen las posibilidades de acción en su tiempo histórico.

Formación para la propiedad colectiva de la tierra

La formación sobre cooperativismo se inicia en los campamentos; donde las familias acampadas experimentan y construyen nuevas formas de relación con la tierra, el trabajo y con los demás. En el campamento profundizan los aprendizajes para la ocupación de tierra y, por medio de la experiencia, descubren las posibilidades que generan la organización y la autodeterminación. Como decíamos, es a través de la práctica, de la búsqueda de la supervivencia y de la lucha por mantenerse en un espacio provisional, que se aprende a reproducir la vida de otra manera. Se reflejan, de este modo, otras relaciones sociales, que parten de una base material de producción no capitalista. Esta base material en el campamento es la materialización del propio movimiento. La rebeldía se presenta, por tanto, como una posibilidad de afirmación y articulación.

Más concretamente, el proceso educativo desarrollado en los campamentos (cuando la ocupación de tierra es aún provisional) es determinante para desaprender la lógica de la parcela individual y pasar a definir el carácter colectivo de la tierra en los asentamientos. En el campamento, los y las trabajadoras sin tierra se convencer de las potencialidades de la propiedad colectiva de la tierra, a través de años de estudio y reuniones permanentes; todo ello les lleva, no solamente a identificar la importancia de no dividir el asentamiento en parcelas, sino a pensar cómo planear en colectivo la forma de organización y resignificación del territorio, así como la forma de organización del trabajo.

Uno de los aspectos centrales del proceso de formación en los campamentos consiste en percibir las condiciones de explotación a las cuales las personas Sin Tierra están destinadas como trabajadores y trabajadoras rurales; adquiriendo, de esta forma, conciencia de la explotación a la cual estaban sometidos como arrendatarios de tierra, unida a la voluntad de cambiar esta historia heredada de generaciones anteriores. De esta forma se consolida

la necesidad de construir salidas conjuntas, fundamentadas en la cooperación y en la posesión común de la tierra.

Además, previamente a la construcción de la propuesta de asentamiento colectivo, los miembros del MST participan de cursos específicos de cooperación agrícola y se informan sobre otras experiencias de trabajo cooperativo. Y, en algunos casos, como el del asentamiento de Conquista na Fronteira, varias personas viajan para conocer la experiencia cubana de cooperación agrícola como estrategia que les sirve para fortalecerse e impide que vuelvan a la condición de sin tierra nuevamente.

Por último, construir la confianza entre las familias Sin Tierra, con orígenes diversos y sin vínculo de parentesco o vecindario, implica revolver los procesos de internalización. Debido a que, con la división de la tierra, también se dividen las comunidades y se trunca la identidad alrededor de la tierra, del trabajo y de las conquistas como movimiento. En este sentido, la formación para la propiedad colectiva de la tierra tiene por objetivo la construcción de una historia común y la consolidación de una unidad alrededor de la lucha contra la explotación de la fuerza de trabajo y de la expropiación del principal medio de producción de su existencia: la tierra.

Formación para la organización colectiva del trabajo

En segundo lugar, se trabaja la formación para la organización colectiva del trabajo, que implica distinguir el papel diferencial de la fuerza de trabajo en el metabolismo del sistema de producción, reconocer la potencialidad de la propia fuerza de trabajo y de la sinergia que se activa cuando se logra simultáneamente liberar la fuerza de trabajo y la tierra. Cuando Trabajadores y Trabajadoras Rurales Sin Tierra reconocen que, en este momento, en su condición de asentados y asentadas, tienen acceso a lo que Marx llamó «manantiales de toda la riqueza», es decir, la tierra y el trabajo (2008: 574, traducción propia), tienen la posibilidad de recuperar parte del tiempo libre que otros se estaban apropiando.

Por tanto, no se puede entender la existencia de asentamientos donde la tierra, el trabajo y la producción son colectivos, sin reconocer los procesos formativos previos; desde la época de la

ocupación, que reveló la puerta de la libertad, que enseñó el poder de fuego que tenían en sus manos. Podemos decir, por tanto, que liberar —aunque solo aparentemente— la tierra y el trabajo es una oportunidad pedagógica que posibilita descubrir el tiempo libre y, con este, la posibilidad de creación, autogestión y organización. Gracias a la reducción del tiempo requerido para la producción, aumenta el tiempo libre, creando un tiempo disponible para el descanso, el estudio, el arte, el placer y la creación que antes no tenían.

Después de instalarse de forma definitiva en la tierra, sin otros medios de producción además de su fuerza de trabajo y con la necesidad imperiosa de satisfacer sus necesidades de subsistencia, las personas que construyen un asentamiento descubren la potencialidad de la unión voluntaria de la fuerza de trabajo y de las pocas herramientas que tienen disponibles. De manera que la colectivización de la tierra obliga a generar una planeación colectiva de la producción, así como a generar una propiedad colectiva de otros medios de producción y estos, a su vez, presionaron para la conformación de equipos de trabajo, división de tareas y la propiedad también colectiva de la producción.

Estrategias de supervivencia y confrontación con el Estado en un contexto adverso

En primer lugar, hay que tener en cuenta que el trabajo rural cooperativo tiene límites estructurales, debido a que, en Brasil, la tierra y la fuerza de trabajo rural fueron liberadas parcialmente y de forma temporal. Cuando se produce una expropiación y la creación de un asentamiento, la propiedad de la tierra no es adjudicada al campesinado, el Estado se convierte en dueño de las tierras y apenas autoriza su uso temporal para que esta sea valorizada con el trabajo de las personas sin tierra. Por tanto, el futuro de los asentamientos depende de los humores del gobierno de turno, que puede expropiar nuevamente a las familias de sus tierras, situación que puede ser acelerada y justificada debido a los altos índices de endeudamiento de las Cooperativas del MST.

Además, hay que tener en cuenta que la liberación de la fuerza de trabajo de los y las Sin Tierra también ha sido parcial y tempo-

ral. Debido a que, en el momento en el que el colectivo deja de producir exclusivamente valores de uso (es decir alimentos para la satisfacción de sus propias necesidades) y empieza a producir valores de cambio, ofrece al mercado unos bienes producidos por la fuerza de trabajo de las cooperativas. Esto propicia que, de manera indirecta, la fuerza de trabajo de los y las Sin Tierra sea reciclada y reintegrada en el proceso de explotación del trabajo y producción de la plusvalía. En pocas palabras, la reforma agraria en Brasil, reducida a una redefinición del uso de la tierra y al permiso temporal para su explotación, no afecta el rumbo ni el proceso de concentración del capital internacional.

En este contexto, la formación política es una herramienta central para la consolidación de la cooperación como modelo de trabajo de la tierra. Ya que es la vía para generar un reconocimiento de las ventajas del cooperativismo, poniendo de manifiesto las ventajas económicas y políticas que genera unir de forma voluntaria las fuerzas de trabajo y los medios de producción; así como la importancia de fortalecer la identidad y unidad como trabajadores y trabajadoras. Además de la creación de espacios de deliberación para la planeación colectiva de la producción, la división de las tareas en equipos de trabajo y la evaluación crítica constante.

En este sentido, los asentamientos tienen el desafío permanente de confrontar el Estado adentro y afuera de su territorio, tanto en el ámbito de la producción como de la formación política de los y las trabajadoras. Ya que, además de tratar de incidir en sus decisiones, es el Estado quien impide la propiedad colectiva de la tierra, promueve la división y delimitación arbitraria de las tierras y garantiza la protección a la propiedad privada y los intereses del agronegocio.

Más concretamente, el MST tiene el desafío de disputar con el Estado y la iniciativa privada los principios, contenidos y propósitos de la formación política y técnica de los y las trabajadoras, así como de salvaguardar sus conquistas de la acción corrosiva del Estado. Debido a que, por medio de las políticas agrícolas, como por ejemplo las medidas de asistencia técnica, el Estado promueve la especialización en la producción de monocultivos y el uso de tecnologías para el aumento de la eficiencia en la producción;

además, enseña a naturalizar las deudas, los intereses y los saldos negativos y a mirar de forma fragmentada los agroecosistemas; interfiere en la planeación de la producción y de otras actividades en el asentamiento; y también introduce en las cooperativas los propósitos, las estrategias y los argumentos del monopolio internacional de la producción y distribución de alimentos.

Consideraciones finales

Vivir en un asentamiento, un espacio conquistado, no significa el alcance de la tierra prometida y el sosiego, por el contrario, el asentamiento es considerado un territorio de disputa, de enfrentamiento, de conflictos tanto externos como internos. Especialmente teniendo en cuenta que el objetivo de la lucha no está en la conquista de la tierra sino en las posibilidades de vivir y producir la existencia. Un objetivo complejo en una sociedad en la cual prevalece la oposición de clases y la riqueza se produce en base a la explotación del trabajo por parte de quienes controlan los medios de producción; en un contexto en el que el acceso a la tierra por sí solo, no puede generar el acceso a los medios de producción y, por lo tanto, implica una subordinación al capital.

Las personas que viven y trabajan en los asentamientos deben seguir organizadas y en lucha para posibilitar sus vidas en las áreas conquistadas, ya que, como hemos explicado, las tierras no están bajo su control completo, sino que continúan siendo disputadas. Siguiendo a Harvey (2004, traducción propia), podemos decir que se trata de una lucha por «espacios de esperanza» limitados por el capital, que impone innumerables restricciones a una «romántica vida campesina autónoma», en lo que se refiere a la técnica y tecnología, al crédito, a la calificación técnico profesional, al mercado, a las políticas públicas de educación, transporte, salud, ocio o a las infraestructuras, entre otras.

En este sentido, la lucha del MST en las ocupaciones de tierra, es un ejemplo más de las disputas por el territorio que recorren el mundo. Desde las ocupaciones de fábricas en Argentina, las rebeliones en Bolivia en contra de la privatización neoliberal —como la

famosa «Guerra del Agua» del 2000—, las luchas por la soberanía alimentaria en contraposición al agronegocio en diferentes países y continentes, las históricas luchas indígenas en defensa de su territorio, las luchas de inmigrantes en Estados Unidos que buscan preservar su identidad y vivir en un país extranjero, etc. Tales luchas, con diferentes niveles y formas de organización y diversas reivindicaciones, parecieran cuestionar el espacio abstracto, en los términos de Lefebvre (2000), o el espacio del capital.

Más concretamente, en los asentamientos, las familias del MST están conquistando las condiciones materiales para tener una vida digna en el campo, logrando satisfacer las necesidades de alimentación y renta, reivindicando sus derechos políticos, sociales y económicos, pero, con altos costos políticos. Es por ello que se resalta la importancia de la formación política, ya que, para lograr la colectivización de la tierra, los medios de producción, el trabajo y los alimentos producidos y, además de esto, enfrentar los límites y las contradicciones en el interior de las cooperativas de producción agrícola, es fundamental desarrollar procesos educativos permanentes.

Tales procesos formativos deben ir más allá de la apropiación de las tecnologías y de los procedimientos para la producción diversificada de alimentos; también deben promover una formación política que tenga una articulación dialéctica entre el trabajo y la educación, que propicie elementos conceptuales y metodológicos para que los trabajadores y trabajadoras rurales logren desactivar la resignación. Son importantes, por tanto, los procesos destinados a desaprender la lógica de la parcela individual, construir alternativas tecnológicas, efectuar análisis críticos del contexto político y económico, conocer la naturaleza, la historia y las estrategias y los argumentos del monopolio internacional de la producción y distribución de alimentos.

Bibliografía

- FONTES, Virgínia (2012), *O Brasil e o capital-imperialismo: teoria e história*, Río de Janeiro, UFRJ.
- HARVEY, David (2004), *Espaços de esperança*, São Paulo, Loyola.

- Instituto de Colonização e Reforma Agrária —incra (2015), *Assentamentos*, Brasília, Instituto de Colonização e Reforma Agrária.
- LEFEBVRE, Henri (2000), *La production de l'espace*, Paris, Éditions Anthropos [Traducción de Doralice Barros Pereira e Sergio Martins].
- MARX, Karl (2008), «A chamada acumulação primitiva», en Marx, K., *O Capital*, Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, Libro 1, Volumen 2, capítulo XXIV, 825-877.
- MST (2008), Página web del mst, en <http://www.mst.org.br/nossa-producao> [consultado el 14 de noviembre de 2018]
- QUAINI, Massimo (1979), *Marxismo e Geografia*, Río de Janeiro, Paz e Terra.

Cooperunião: Cooperativa de producción agrícola del MST

Unai Vázquez y Claudia Cataño

La experiencia de la Cooperativa de producción agropecuaria Unión del Oeste (Cooperunião) es uno de los legados del Movimiento Sin Tierra brasileiro a los trabajadores y trabajadoras rurales de América Latina y del mundo. La experiencia reúne los principales avances y contradicciones presentes en el proceso histórico de disputa por la tierra y la producción de alimentos en Brasil.

La Cooperativa fue constituida en 1990 en el asentamiento Conquista na Fronteira en el Estado de Santa Catarina, por los y las militantes del MST que participaron de las primeras ocupaciones de latifundios improductivos en el país y en la que actualmente trabajan 43 familias de forma totalmente colectiva. Hoy, además de haber conseguido satisfacer todas sus necesidades básicas, también contribuyen con el sustento, la educación y alimentación de otras familias que están disputando un pedazo de tierra para vivir y trabajar en otros muchos rincones de Brasil y del mundo.

La metodología utilizada en esta investigación se basa en una estrategia cualitativa de generación y análisis de datos que integró realización de entrevistas, revisión documental y observación participante. Por un lado, se realizaron entrevistas en profundidad a integrantes de la dirección de la cooperativa y de la dirección nacional del MST y, por otro, entrevistas semi-estructuradas a trabajadores y trabajadoras de cada una de las comisiones y equipos de trabajo que componen la estructura orgánica de la cooperativa. Destaca también la observación activa realizada durante el trabajo de campo, en la segunda quincena de julio de 2018, por quienes firmamos el artículo, así como la experiencia acumulada de Investigación Acción Participativa por parte de una de las integrantes del equipo, Claudia Cataño,

quien lleva desde 2015 haciendo seguimiento del trabajo de la cooperativa que nos ocupa.

Cooperunião, experiencia cooperativa del asentamiento

Cooperunião (Cooperativa de producción agropecuaria Unión del Oeste) es una de las experiencias de cooperación más avanzadas que aún inspira procesos de organización de los trabajadores y trabajadoras rurales en el ámbito local e internacional, es una de las primeras cooperativas del Movimiento Sin tierra, tiene 28 años de existencia y se encuentra ubicada en el asentamiento colectivo Conquista na Fronteira en el sur de Brasil, uno de los territorios emblemáticos en el proceso histórico de disputa por la tierra en ese país.

El asentamiento tiene un área de 1.198 hectáreas en la que viven 128 personas, que constituyen 43 familias. El 19% de las personas asentadas son niños y niñas entre uno y catorce años de edad, 165 son jóvenes entre 15 y 25 años, el 8% tienen edades entre 26 y 39 años, el 38% tienen entre 40 y 55 y el 18% son mayores de 56 años (Cooperunião, 2015).

En el Asentamiento Conquista na Fronteira, el 92% de las personas mayores de 12 años están asociadas a la cooperativa. Con la excepción de niños y niñas, todas las mujeres, todos los hombres y jóvenes que viven y trabajan en el asentamiento son socios de la cooperativa y trabajan de forma exclusiva para ella (Cooperunião, 2015: 10). Los niños y niñas a partir de los 12 años de edad pueden participar de las actividades de producción teniendo acceso gradual a la producción y a las ganancias producto de la comercialización, conforme con las horas trabajadas, y a los 16 años comienzan a trabajar plenamente en los procesos productivos.

La forma de asociación a la Cooperunião consiste en contribuir «como mínimo en seis cuartas partes del valor unitario de un saco de maíz de 60 kg, las cuales serán devueltas en caso de retiro de la sociedad o pueden ser usadas por el asociado para su jubilación» (Cooperunião, 2011, art. 10: 9-10). En el caso de nuevos integrantes del asentamiento, estos deben contribuir con

«el valor de un salario mínimo y trabajar un numero específico de horas, siendo para los hombres 510 horas y para las mujeres la mitad de ese tiempo» (Cooperunião, 2011, art. 21, letra a: 15).

De colectivo de trabajadores y trabajadoras a cooperativa colectiva

Una de las principales particularidades de Cooperunião es que esta se crea a partir del colectivo de familias que fundamenta la organización social de la vida en el territorio ocupado por el asentamiento de Conquista na Fronteira. El colectivo creó la cooperativa y no lo contrario como comúnmente ocurre, el colectivo de familias es la madre de la cooperativa y a su vez el colectivo es producto de la propiedad colectiva de la tierra y de las herramientas. Por tanto, el carácter colectivo de Cooperunião es producto de un proceso promovido por las necesidades concretas y el trabajo humano.

Las familias de trabajadores y trabajadoras sin tierra que fueron asentadas construyeron un colectivo como forma de organización de la vida cotidiana, en la que las necesidades y desafíos se afrontan juntos. Así el carácter excepcional de esta experiencia se centra en la consolidación de un colectivo que conquistó la propiedad colectiva de la tierra y de las herramientas, así como la organización colectiva del trabajo y de la producción. Estos elementos son el sustento de las conquistas de la cooperativa, y permiten asumir desafíos internos como el envejecimiento de sus integrantes y desafíos externos como el endeudamiento y los precios bajos de los productos.

El colectivo del asentamiento de Conquista na Fronteira fue construido por las mismas familias asentadas y como producto de un proceso histórico interno. Primero fueron colectivizadas las abejas y las herramientas básicas (buey, yunta, azadón, machete, etc.), después las herramientas más complejas (tractor, semillas, sistemas de riego), y por último el trabajo y la producción. Actualmente, el colectivo representa la unidad del grupo de familias que viven en el asentamiento y tienen un vínculo político con el MST. Por su parte la cooperativa es la entidad jurídica que actúa

en nombre de las necesidades del colectivo y permite las relaciones comerciales con el mercado y con el Estado.

La cooperativa fue fundada en 1992, dos años después de la llegada de 41 militantes del Movimiento Sin Tierra (MST) al asentamiento. En 1995 hubo un proceso de unificación de la tierra y de los medios de producción, de la organización del trabajo y de todos los procesos de producción de los alimentos, así como de la organización política y social de los y las asentadas en el territorio; en 1996 fueron creados los sectores de producción de la cooperativa, como la producción de vegetales, carne y granos para la alimentación de las familias asentadas, y fueron definidos como sectores estratégicos el corte industrializado de la producción avícola y la producción de leche, peces y hierba mate. En 1997, se creó un espacio unificado para el cuidado de niños y niñas, conocido como *Ciranda* infantil.¹

En el año 2000 se inicia la construcción de una agro-industria avícola la cual funciona hasta el año 2011, cuando la demanda de los productos supera la capacidad de producción y lleva a que, en el año 2013, se dé inicio a un proceso de ampliación y tecnificación del frigorífico,² la cual hasta el día de hoy está en proceso de construcción. Hoy la experiencia de Cooperunião se caracteriza por la forma colectiva de organización social del territorio, la propiedad colectiva de la tierra y de todos los medios de producción; la planificación, organización y realización colectiva del trabajo, la producción colectiva de alimentos, así como por la satisfacción colectiva de las necesidades básicas de las familias.

Modelo de gestión, posibilidades y desafíos

En lo que respecta a las características del modelo de gestión de Cooperunião, los trabajadores y trabajadoras rurales construyeron

1. Ciranda podría traducirse como guardería, pero la visión pedagógica del MST y por tanto del asentamiento, no recomienda la utilización de esta palabra, puesto que no contempla la visión de la educación infantil en su totalidad y complejidad, como espacio de cultura y formación para los niños y niñas.

2. Con frigorífico nos referimos a una cadena industrial de sacrificio, despiece y procesamiento de pollos, realizado en un pabellón-cámara frigorífica.

una forma colectiva para la organización social de las familias asentadas y para la organización del trabajo y de la producción en la que el trabajo es el eje estructurador. Crearon y consolidaron un colectivo de familias y una Cooperativa de Producción agrícola en la que los objetivos, las normas y las estrategias son definidas de forma deliberativa y con la participación de todos y todas.

Objetivos políticos: Tierra, producción de alimentos y vida digna

Los propósitos políticos del colectivo de familias fueron sintetizados en el primer reglamento interno elaborado en 1989. En esa época fueron definidos dos objetivos generales para la vida y el trabajo al interior del asentamiento: el primero hace alusión a la mejora de las condiciones materiales concretas de las personas que habitan en ese territorio (como vivienda, alimentación, educación, salud y recreación); y el segundo objetivo expresa un sueño a largo plazo que habla del compromiso de estas personas con las necesidades de otros y otras trabajadoras sin tierra y con la construcción de una sociedad basada en la vida digna e igualitaria para todos y todas (Cooperunião, 2015: 6-7).

A día de hoy, Cooperunião tiene tanto objetivos económicos como objetivos políticos y sociales anclados a los ideales del Movimiento Sin Tierra, y recogidos en el Reglamento Interno del año 2011. En el ámbito económico, la cooperativa tiene el propósito de trabajar la tierra de forma colectiva y planificada con el propósito de aprovechar de la mejor forma posible la fuerza de trabajo disponible, garantizar la alimentación sin agrotóxicos para las familias asentadas, evitar la depredación de las riquezas naturales, mejorar las condiciones de trabajo de los y las asociadas y aumentar la producción de alimentos.

En el ámbito político y social, la cooperativa se compromete con la lucha por la reforma agraria y la transformación de la sociedad capitalista. El reglamento interno de 2011 dice textualmente que uno de los objetivos de la cooperativa es «unirse para enfrentar juntos las dificultades en relación a la política agrícola vigente y el capitalismo, teniendo más facilidad en las reivindicaciones y defensa de nuestros derechos, siendo herramienta de lucha en la

construcción de una sociedad con igualdad y valores humanos» (Cooperunião, 2011: 1).

En otras palabras, Cooperunião tiene el propósito de hacer que la tierra cumpla su función social, produciendo alimentos para garantizar las necesidades básicas de las familias asentadas y, al mismo tiempo, pretende contribuir a la transformación de la sociedad, reivindicando el sueño de trabajadores y trabajadoras dueños de su tiempo y de lo que producen, trabajadores y trabajadoras del campo con vida digna y tiempo libre.

Estos propósitos también están presentes en la consciencia política de las personas asociadas a la cooperativa, preguntamos por la comprensión personal del sentido de su trabajo y del carácter colectivo de la cooperativa a lo que respondieron de forma espontánea que:

El propósito del colectivo es una sociedad más justa, más igualitaria, pensar en el bienestar no solo económico y social, pensar en la persona antes que en el desarrollo económico. Con la cooperativa demostramos que es posible organizarse en pequeños grupos familiares y cambiar la forma de producir. Aquí, la práctica es garantizar lo económico, es discutir desde la base para que podamos lograr las tareas del colectivo. Fuera de aquí la cooperativa sirve como un ejemplo de que es posible la cooperación agrícola, de que es posible trabajar colectivamente en otros espacios. (Comisión de educación, 2018)

Si bien todas las personas entrevistadas reiteraron su compromiso con los propósitos económicos y políticos de la cooperativa establecidos en el reglamento interno, también identificaron dificultades en la sostenibilidad de dichos propósitos, así como nuevos desafíos. En relación a los objetivos económicos, una de sus mayores preocupaciones es conseguir aumentar los ingresos de las familias mediante el fomento de la agroindustria, para motivar el retorno de los y las jóvenes que migraron y conservar la calidad de vida que hoy disfrutan. En relación al propósito político de contribuir a la transformación de la sociedad identifican que en la práctica perdieron fuerza durante la última década.

En palabras de los propios trabajadores y trabajadoras:

El sueño [del socialismo] ya vino junto con nosotros, incluso continua, pero existe una desilusión. Se apuesta mucho en las reuniones de formación desde los dirigentes del movimiento, los líderes continúan apostando, y entonces, cuando el líder apuesta, la base también apuesta, pero hoy con una intensidad menor. (Consejo Social y Político, 2018)

La transformación de la sociedad continúa siendo para los asentados y asentadas uno de los principales propósitos de la cooperativa, sin embargo, las obligaciones que tienen origen en la relación con el mercado se apropian cada vez más del tiempo y de las propiedades del colectivo, diluyendo las acciones encaminadas a este objetivo. La cooperativa garantiza la base material para la subsistencia de las familias trabajadoras rurales asentadas, lo cual posibilita la construcción conjunta de sueños que pueden ser materializados en los límites del asentamiento y de la sociedad que hoy se tienen, así como otros más amplios cuya concretización sobrepasa la capacidad organizativa del asentamiento, pero por lo que es necesario trabajar, incluso de forma contradictoria.

En síntesis, el colectivo asociado a Cooperunião ha construido una interesante experiencia de organización social, política y económica que ha ido más allá del acceso a la tierra y de la reivindicación de protección de los derechos sociales y económicos de las familias del campo. Lograron crear y desarrollar una experiencia colectiva de organización del trabajo, de la producción, de las relaciones humanas y de la vida en el territorio que anhela contribuir, mediante la consolidación de una experiencia de trabajo colectivo, a la transformación de la sociedad.

Naturaleza colectiva de la cooperativa

Conforme al estudio realizado por Christoffoli (2000), Cooperunião es una «cooperativa de producción colectiva de trabajadores rurales» en donde los trabajadores y las trabajadoras ejercen la propiedad de los medios de producción, con un mecanismo democrático de gestión que permite una participación amplia de las personas

asociadas en la definición de las normas de funcionamiento, de las metas, de las políticas internas, con autogestión en el nivel de unidad de producción y en la que los excedentes son distribuidos según la participación que cada asociado o asociada tuvo en el trabajo.

El total de la tierra del asentamiento, 1.198 hectáreas, es de propiedad colectiva. Se decidió que la tierra no se dividiría en lotes con el propósito de tener la posibilidad de planificar un sistema agroalimentario más equilibrado desde el punto de vista ambiental, así como de disfrutar equitativamente de las características geográficas del territorio y optimizar recursos en la construcción de las casas, las instalaciones de agua, electricidad y pozos sépticos. Sobre este asunto, el reglamento interno determina que la tierra no puede ser vendida, por lo tanto, cuando una persona desiste del asentamiento pierde el derecho de posesión de la tierra (Cooperaunión, 2011, art. 27: 17-18).

En lo que se refiere a los medios de producción y bienes inmuebles, son también propiedad colectiva. La tierra, las máquinas, las herramientas, los vehículos, los animales, las semillas, las fuentes de agua, los espacios de producción (con sus respectivos equipos como, por ejemplo, el frigorífico), los establos, los azudes o presas y sus canales, las instalaciones del centro administrativo, además del centro cultural, la *Ciranda*, el centro de salud y hasta las viviendas son parte del patrimonio de Cooperunião. Del mismo modo, las deudas y saldos negativos pertenecen a todos los trabajadores y trabajadoras asociadas a la cooperativa.

El siguiente fragmento sintetiza el carácter colectivo de la cooperativa desde la comprensión que tienen los y las trabajadoras.

Quienes forman la cooperativa son los asociados, entonces, todo el mundo es dueño de todo, todas las vacas son nuestras y todos los tractores son nuestros, toda la estructura, todas las cosas son de todos. Si da lucro es de todo el mundo, si da pérdidas es de todo el mundo. (Sector de producción, 2018)

En relación al control del proceso productivo, en Cooperunião el trabajo y la producción son organizados según las normas construidas y discutidas por todas las personas asociadas. Tanto

las tareas administrativas como las de producción son desarrolladas por los y las trabajadoras rurales asentadas y sus hijos e hijas. No hay ninguna persona externa al asentamiento que trabaje en la cooperativa o dirija los acuerdos sobre la definición de horarios de trabajo, las instancias de decisión, la planificación de la producción o el establecimiento de metas.

Estructura organizacional de Cooperunião

La estructura de la cooperativa se basa, por un lado, en el sector social, que concentra las relaciones cotidianas al interior del territorio; y por otro lado, en el sector económico, responsable de la organización del trabajo y la producción para la supervivencia de las familias asentadas.

El sector social y político se encuentra organizado en seis núcleos de familias y cinco comisiones. Los núcleos de familias son conformados a partir de la vecindad de las viviendas y son la primera instancia de deliberación de asuntos tanto del ámbito político como del económico. Las comisiones son las encargadas de la exigencia y protección de derechos fundamentales y del bienestar de las familias en el asentamiento. Por otro lado, el sector económico se encuentra organizado en equipos y sectores de trabajo responsables de la producción de los alimentos destinados a la alimentación de las familias y para la obtención de renta.

La convivencia y las relaciones sociales y políticas de las familias se basan en un reglamento interno construido y debatido por el colectivo de familias asentadas; y la instancia de seguimiento de este reglamento es el consejo social y político. Por otro lado, los estatutos de la cooperativa regulan las relaciones de producción y el consejo director es el responsable de su coordinación. Tanto el reglamento interno como los estatutos de la cooperativa fueron elaborados con la participación de toda la comunidad durante el período de reestructuración, y son revisados, modificados y adaptados conforme las necesidades del colectivo y las presiones del contexto.

Uno de los integrantes del consejo director explica:

En cada nueva dirección se hace una reestructuración del reglamento porque, conforme a los pasos que se van dando,

algunos asuntos pierden vigencia. Nosotros vamos rediscutiendo y creando nuevas reglas, unas es necesario quitarlas y hay necesidad de incluir otras, entonces cada tres años alteramos el reglamento. La cuestión de la producción no cambia, lo que más cambia es la parte de la política, la parte de la educación, salud, jubilaciones, esto va cambiando. Nuestro reglamento es un juego de ajedrez en el que tú tienes que ir colocando las piezas conforme se va presentando la jugada. (Consejo Social y Político, 2018)

En cuanto a las instancias de gestión, participación y decisión reconocidas en el reglamento interno (2011), estas son la asamblea, el consejo fiscal, la dirección ampliada y el consejo social y político.

La asamblea es, en la práctica, la máxima instancia de participación y decisión; consiste en la reunión del 50% más uno de todos los trabajadores y trabajadoras del asentamiento, en la que por medio de votación son aprobadas o rechazadas las propuestas tanto de los asuntos sociales del colectivo como de los asuntos económicos de la cooperativa. También se reúnen en asamblea para comunicar informes y lineamientos del MST, realizar análisis de coyuntura y participar en conferencias. Las asambleas ocurren de forma ordinaria una vez al mes durante el horario de trabajo y, por tanto, este tipo de reuniones son consideradas como trabajo.

La dirección colectiva está compuesta por cinco personas electas cada tres años en asamblea, y tiene responsabilidades compartidas en el ámbito del trabajo y de la producción, así como de los asuntos sociales y políticos del colectivo. Se reúne cada 30 días o de forma extraordinaria. Por su parte, el consejo fiscal está integrado por seis trabajadores y trabajadoras elegidas cada año y cuyas responsabilidades consisten en fiscalizar el patrimonio y las finanzas de la cooperativa. Realiza reuniones ordinarias cada 60 días, o antes en caso de ser necesario (Cooperunião, 2011: 2).

El consejo social y político está integrado por seis personas elegidas cada tres años, cuya función es acompañar a la dirección en la definición de las metas de la cooperativa, coordinar la organización y formación política del colectivo, acompañar en las

actividades de las comisiones y equipos de trabajo, además de mantener el vínculo con la coordinación regional del MST. Realiza reuniones ordinarias cada 15 días (Cooperunião, 2011: 2-15).

Todas las personas asociadas pueden asumir cualquiera de los cargos. Y la cooperativa cuenta con una estrategia de formación en las diferentes funciones que promueve el relevo periódico de las personas que ocupan la coordinación del sector social y del sector económico.

En relación a los espacios de participación y decisión de la cooperativa, los núcleos de base (NB) son el primer espacio de deliberación de todo lo que ocurre en el territorio; son la base, por excelencia, de la forma de organización del MST. Las 43 familias del asentamiento están agrupadas en seis núcleos de base según la proximidad de las viviendas y se reúnen cada treinta días durante el horario de trabajo. Cada núcleo tiene un coordinador y una coordinadora, así como un secretario y una secretaria, es decir, hay paridad en la elección. El NB funciona como espacio de deliberación previa o preparatoria de las asambleas. En los encuentros se discute y evalúa la planificación anual de la producción, las inversiones de la cooperativa, la creación o abolición de normas, la participación en eventos fuera del asentamiento tales como movilizaciones, encuentros y congresos; también se discuten problemas de convivencia y necesidades del colectivo, se estudian y discuten los contenidos de documentos producidos por el MST y se informa sobre la coyuntura nacional e internacional (Cooperunião, 2011: 5).

Después de discutir los asuntos en los núcleos de base las propuestas y decisiones son sometidas a aprobación en la asamblea. De esta forma, tanto las decisiones que tienen que ver con la gestión de la cooperativa, como las relacionadas con el bienestar de las familias, se deciden con la participación de todos y todas las asentadas. Además, desde el momento en el que entran a participar en la producción, cada persona tiene un voto. El voto de quien entró en la producción y del coordinador general es el mismo; el voto de personas jóvenes y viejas también, todo el mundo vota (Consejo Social y Político, 2018).

En cuanto a la participación de las mujeres, es un principio que está formalmente estipulado, ya que se garantiza la paridad

de género en la coordinación de las diferentes instancias de la estructura organizacional y en la distribución de oportunidades de partición en actividades políticas y de formación. Pero más allá del reconocimiento formal, en cuanto a su participación efectiva en los espacios de deliberación, observamos que las mujeres efectivamente participan, hacen uso habitual de la palabra, exponen y argumentan sus puntos de vista, preguntan y responden inclusive con mayor propiedad que los hombres.

Modelo de producción y reproducción

En este apartado describiremos cómo se organiza el trabajo en Cooperunião, es decir la forma en la que garantizan la producción de alimentos para el sustento de todas las familias, para responder a los compromisos con el mercado, así como para conservar el bienestar del colectivo inclusive en momentos de crisis.

En primer lugar, vemos como Cooperunião produce alimentos con dos finalidades distintas pero complementarias, produce alimentos destinados a la comercialización y produce alimentos exclusivamente para el autoconsumo. Los primeros tienen la finalidad de generar ingresos económicos para el colectivo que permitan ampliar la infraestructura y mejorar las condiciones técnicas de producción; y los segundos buscan garantizar la subsistencia alimentaria de calidad para las familias, independientemente de los precios y de la disponibilidad de los productos en el mercado.

En cuanto a la producción de alimentos para la generación de ingresos, cuentan con cinco actividades productivas estratégicas: comercialización de carne de pollo, leche *in natura*, hojas de yerba mate, granos y peces. Estos sectores estratégicos se definieron veinte años atrás en base a un análisis de mercado de la época, a la vocación agrícola de la región, a la necesidad de propiciar sinergias en el sistema agroalimentario y a las directrices de la Cooperativa Regional de Comercialización del Extremo Oeste (Cooperoeste).

En cuanto a la producción de alimentos para el consumo interno, el criterio principal es la producción diversificada y

abundante conforme los hábitos de las familias y las posibilidades climáticas. La planificación de la cantidad de alimentos a plantar se calcula teniendo en cuenta el número y tamaño de las familias y su consumo medio anual. Después de definir la cantidad necesaria a ser producida, esta se multiplica por dos e inclusive por tres para que la cantidad sea suficiente para almacenar y producir otros productos derivados y así garantizar su disponibilidad durante todo el año.

Sobre este asunto uno de los entrevistados explica:

La agricultura familiar tiene que ser autosuficiente. Por ejemplo, si normalmente se consumen 300 pies por familia y año, no se planta esa cantidad, sino, por ejemplo, 1000 pies, para tener la garantía de que no va a faltar nada y transformar el excedente en otros alimentos como carne, huevos, etc. Se planifica en base a 28 años de experiencia. Es evidente que no siempre todo va bien, por ejemplo, en la huerta, a veces, tienes problemas, pero siempre hemos conseguido que la planificación garantice el consumo. (Consejo Social y Político, 2018)

La producción de ambos tipos de alimentos es planificada de forma colectiva por los y las trabajadoras. Para la definición de metas e inversiones se tiene como guía la planificación general realizada a cinco años, se realiza una evaluación y planificación anual de la producción y cada mes se definen prioridades en las actividades de cada equipo de trabajo.

En relación a la forma de organización del trabajo, el sector de producción está organizado en cinco grupos de trabajo integrados por mujeres y hombres mayores de 12 años de edad. Estos grupos son: equipo de alimentación y reforestación, equipo de bovinocultura, equipo de avicultura, equipo de granos y equipo administrativo y social. Cada equipo es coordinado por dos personas que, además de desarrollar las mismas actividades que el resto de trabajadores y trabajadoras, tienen la tarea de planificar la producción anual y mensual, garantizar el cumplimiento de la planificación anual de la producción y registrar el número de horas trabajadas. Los coordinadores y coordinadoras son elegidos por

los integrantes del equipo de trabajo y reciben pagos adicionales por la función de coordinación.

Más concretamente, el equipo de alimentación y reforestación está conformado por 42 personas y es responsable de la producción de la mayoría de los alimentos consumidos por todas las familias. Las actividades de este equipo de trabajo integran la planificación del sistema agroalimentario, siembra y colecta de tubérculos, hortalizas, legumbres y frutas; también la cría de cerdos, peces y gallinas ponedoras, el cuidado del colmenar y el mantenimiento de la yerba-mate. Además de lo anterior el equipo de alimentación y reforestación se encarga de la conservación y manutención de las fuentes de agua, así como de la siembra, corte y transporte de leña para el consumo doméstico.

El equipo de bovinocultura está formado por 18 personas que se encargan de actividades asociadas al cuidado del ganado lechero, cuya producción es comercializada, y del ganado para carne, destinado al consumo interno. Este equipo también alimenta, baña, insemina, vacuna y ordeña las vacas, atiende los partos, cuida de los pastos y garantiza el agua para los animales.

El equipo encargado de los gallineros y el frigorífico, en el momento de la visita no estaba funcionando, porque la cadena frigorífica de sacrificio y despiece está a la espera de financiamiento para finalizar su remodelación y, sobre todo, pendiente de la aprobación de los permisos necesarios por parte de las instituciones locales y regionales.

El equipo de granos está integrado por 19 personas que son responsables de la planeación, siembra, colecta, secado y almacenamiento de granos. También producen los concentrados para la alimentación de las gallinas y del ganado, además de realizar el mantenimiento de las máquinas y las reformas de los inmuebles y equipamientos colectivos. Este equipo, al tener el control de las máquinas, desarrolla tareas específicas en todos los sectores de trabajo.

El equipo administrativo y social está compuesto por 14 personas. Tiene la tarea de administrar las finanzas de la cooperativa y realizar compras y ventas, calcular los costos de producción, controlar las horas trabajadas, administrar la documentación, realizar los pagos, administrar el minimercado, acompañar a las

personas asociadas en trámites relacionados con la jubilación, además administrar la *Ciranda* Infantil.

Si bien la experiencia de producción y organización de trabajo de Cooperunião es ejemplar, no está exenta de presentar contradicciones y dificultades. La cooperativa tiene importantes desafíos, principalmente en lo que respecta a la forma de producir los alimentos para la comercialización. Las tecnologías disponibles para el aumento de la producción generan graves problemas económicos para la cooperativa y problemas sociales y ambientales para el colectivo.

A pesar de que la transformación de alimentos es el sector que concentra los créditos, las máquinas más modernas, la asistencia técnica, el apoyo del Estado y la atención de la dirección, a su vez, es el sector que genera más incertidumbre y conflictos al interior del asentamiento. Los procesos de industrialización del pollo y de la leche representan la esperanza de poder aumentar los ingresos de las familias, pero, al mismo tiempo, representan la principal amenaza para la conservación del colectivo y la calidad de vida que han conquistado.

Uno de los principales desafíos de la producción de alimentos para la comercialización son las características de la matriz tecnológica adoptada, pues hay ambivalencia, tanto en el discurso como en la práctica, sobre el asunto, principalmente en lo que tiene que ver con el uso de agrotóxicos. Algunos de los elementos que dificultan este debate son las metas de producción, los intereses por pagar, la necesidad de aumentar los ingresos de las familias, las características de las herramientas y tecnologías disponibles en el mercado, el envejecimiento de la fuerza de trabajo, la pérdida de cosechas y la enfermedad de los animales; además de las perspectivas divergentes en el grupo de coordinación en relación al cuidado del medio ambiente, así como la presión política para demostrar la capacidad de producción de los Trabajadores Sin Tierra.

Teniendo como premisa que las dificultades y contradicciones son uno de los elementos más importantes en el análisis de las experiencias, para poder extraer aprendizajes de las dificultades del movimiento y las estrategias construidas para su superación,

a continuación, presentamos las contracciones intrínsecas a las tecnologías utilizadas.

Lo que están haciendo con la tierra es un crimen. El suelo no se debe remover, necesita solamente de cobertura verde para protegerlo de la lluvia y controlar el calor, para plantar yuca y maíz no se debe desyerbar. Tuvimos una formación en agroecología, pero no fue implementado nada. El problema para la implementación de la agroecología es de inversión financiera y de cambiar la cabeza de las personas. Aquí hay muchos que creen que es necesario colocar veneno en todo para aumentar la producción. (Consejo Social y Político, 2018).

También las características de la producción y comercialización de los alimentos en el ámbito internacional limitan la posibilidad de uso y desarrollo de tecnologías que no agredan la naturaleza y la salud tanto de quienes producen como de quienes consumen. Por ejemplo, en la producción de leche la cooperativa implementó el control de plagas con técnicas alelopáticas y utilizan abonos orgánicos en el pasto, pero la calidad de la leche no es tenida en cuenta a la hora del pago. La comercializadora de la leche incentiva el aumento de litros producidos y no las características cualitativas del producto.

Así el tema de la producción de alimentos de forma industrializada presenta avances y contradicciones. El colectivo de familias asentadas es consciente de la necesidad de producir alimentos sin agrotóxicos y sin semillas transgénicas, pero tiene dificultades para implementar prácticas agroecológicas en las plantaciones de mayor tamaño, encontrar semillas criollas y cumplir con las metas de producción con poco número de trabajadores y trabajadoras.

A todo eso se le suma que las tecnologías están concebidas para el aumento de la productividad y no para la satisfacción de necesidades humanas, con una lógica incorporada que corroe las posibilidades del trabajo colectivo y de la cooperación, pues, como dice Santos (2000): «Las tecnologías no son neutras, son mucho más que un conjunto de herramientas e instrumentos, las tecnologías son también una mediación social de control».

Condiciones laborales

La jornada laboral es de ocho horas para los hombres y cuatro horas para las mujeres, de lunes a viernes, y con plantones ocasionales los fines de semana. El trabajo en la cooperativa se divide en dos períodos, el período de la mañana que va entre las siete y once de la mañana; y el período de la tarde entre la una y las cinco de la tarde.

El colectivo asume parte del cuidado de los niños y niñas para reducir las tareas de cuidado en los hogares, asumidas mayoritariamente por mujeres. De esta forma las mujeres puedan participar tanto de los procesos productivos como de las actividades de formación y descanso. El horario de trabajo de las mujeres está sincronizado con los horarios de la escuela y de la *Ciranda* infantil con el objetivo de que las madres puedan participar de las actividades de la cooperativa y encargarse de las tareas de cuidados.

Todos los socios y socias de la cooperativa tienen 15 días continuos de descanso al año y tienen derecho a cuatro días libres por mes que pueden ser utilizados para resolver cualquier asunto personal, fuera o dentro del asentamiento, siempre que no sea algún tipo de actividad remunerada (Cooperunião, 2011, art. 32). Los días libres por lo general son empleados en trámites en la ciudad, visita de parientes, o en el caso de los jóvenes que estudian, son empleados para la elaboración de trabajos académicos. No podemos dejar de destacar que además de los mencionados días de asuntos propios y las vacaciones, los fines de semana también son días de descanso, algo especialmente inusual en el campo, para lo que cuentan con un sistema rotativo para atender las necesidades (especialmente de los animales) donde participa todo el colectivo, independientemente de cuál sea su ámbito o equipo de trabajo:

Se realiza un plantón, o rodada con todas las familias del asentamiento para ordeñar las vacas durante los fines de semana. De lunes a viernes se encarga el equipo de ganado de leche que somos 16 personas y durante el fin de semana las personas de los otros equipos de trabajo vienen a trabajar. Se hace una lista con los integrantes de todas las familias, de esa forma cada persona trabaja en ordeña un fin de semana

al mes y el resto descansa. Todos, el presidente, el que trabaja en la oficina, tiene que venir una vez por mes a ordeñar las vacas (Sector de Producción, 2018).

La remuneración se hace cada mes conforme la participación en el trabajo, teniendo como referencia el valor de la hora y el número de horas trabajadas. Todas las actividades desarrolladas en los diferentes sectores de producción y todos los cargos tienen la misma remuneración porque todas las funciones se consideran fundamentales para el bienestar del colectivo. Es decir que se valora la participación en el conjunto del proceso de producción y no las características de la tarea asumida (Cooperunião, 2011: 13-14). Sin embargo, la responsabilización de las tareas de cuidado mayoritariamente por parte de las mujeres sigue suponiendo una menor remuneración para ellas, ya que las horas de trabajo que dedican a cuidar de sus familias no se cuentan como horas a remunerar.

El valor de la hora de trabajo se calcula dividiendo la media de los ingresos mensuales por la suma de las horas trabajadas por todas las personas asentadas durante el mes, pudiendo el valor de la hora cambiar de un mes para otro. La remuneración por las horas trabajadas se realiza en especie, mediante la distribución de los alimentos producidos y en dinero mediante la distribución de los excedentes obtenidos por la venta de los productos comercializados. Los valores a ser distribuidos son aprobados por la asamblea y pueden cambiar de un año agrícola a otro según la variación de los precios de venta de los productos comercializados en el mercado y las deudas de la cooperativa.

Uno de los miembros del consejo social y político explica cómo se hacen estos cálculos:

Nosotros tenemos definido 30 mil reales para dividir cada mes entre las familias. Los ingresos de las familias en dinero dependen de las horas trabajadas, del número de personas por familia y del gasto en compras de la tienda. Más o menos gira en torno de 400 reales por pareja, más 15 kilos de carne, maíz, yuca, entonces, daría entre 900 y 1000 reales en media (Consejo Social y Político, 2015).

Destacamos que para Cooperunião este pago mensual es una repartición adelantada de los excedentes por las horas aportadas al proceso productivo y no configura una relación salarial en la que se esté pagando por la compra de fuerza de trabajo. El pago anual también es distribuido con base al número de horas trabajadas e integra igualmente alimentos producidos y renta. El valor a ser dividido depende, como se ha mencionado, de las características de la cosecha y de las condiciones financieras de la cooperativa.

Es necesario destacar que los alimentos producidos para el consumo de las familias también constituyen parte de la riqueza producida por la cooperativa y responde a un protocolo establecido de distribución en el pago mensual y anual. Para garantizar la alimentación de las familias el equipo de alimentación cuida de la huerta comunitaria y de las arboledas, planta granos, hortalizas y frutas que son distribuidas cada fin de semana. Cada mes se matan once cerdos y cada sesenta días cuatro vacas para repartir la carne entre los y las socias; también reparten pollo, huevos y pescado; además, tienen producción de miel y de azúcar, produciendo, así, la mayoría de los alimentos que las familias de esta región tienen el hábito de consumir durante todo el año.

En consecuencia, las familias asociadas a la Cooperunião no tienen miedo al hambre, ellas tienen la certeza de que durante todo el año van a disponer de una diversidad de alimentos sin agrotóxicos y agua potable en cantidades suficientes para alimentar todo el grupo familiar, inclusive los que están fuera. La realización colectiva del trabajo, la organización y planeación colectiva de la producción garantizan la alimentación de las familias, independientemente de los ingresos de la cooperativa por la venta de sus productos y de los precios en el mercado. Pero esta realidad tangible, no les hace exentos de contradicciones o retos que superar.

Los ingresos económicos monetarios que perciben los y las trabajadoras de la cooperativa generalmente son algo inferiores al salario mínimo establecido en Brasil. Esta realidad hace que una parte importante de la juventud del asentamiento salga del mismo atraída por salarios más altos, sin contemplar lo que supone que, del salario que se recibe en la cooperativa, no hay que descontar

ningún gasto, pues el colectivo cubre todas las necesidades. Así destacaban que:

Aquí es un lugar bueno para vivir, yo nací aquí y me gustaría seguir trabajando aquí, en colectivo; yo creo que de los jóvenes que se fueron una gran parte salieron para estudiar y otra una parte de los jóvenes se fueron pensando que afuera tendrían un salario mayor y una condición de vida mejor, pero yo creo que allá no cambia mucho, aquí por más que los ingresos sean bajos usted tiene alimentación, salud, aquí es un buen lugar para vivir. (Sector de Producción, 2018)

Y otra entrevistada añadía:

Aquí no es lugar para hacerse rico, aquí es lugar para vivir bien, comer bien. Hay comida de sobra, pero no hay dinero de sobra. (Comisión de Deporte, 2018).

Bienestar de los trabajadores y trabajadoras

Con el propósito de mejorar progresivamente las condiciones de vida y de trabajo de las familias del campo, Cooperunião creó al interior de su estructura organizativa comisiones de trabajo permanentes que cuidan del bienestar de los y las asociadas tanto en el tiempo de trabajo como en el tiempo de descanso.

Las comisiones están integradas por los propios trabajadores y trabajadoras de la cooperativa y funcionan igual que los sectores de producción; sus integrantes son elegidos en la asamblea. La planificación de las actividades de las comisiones es anual y las actividades se realizan de forma colectiva, además se someten a evaluaciones periódicas y el tiempo dedicado es contabilizado como hora de trabajo. Estas comisiones son: educación, salud, deporte, animación y visitas y, por último, comisión de jóvenes.

La comisión de educación es responsable de la exigencia ante el Estado del derecho a la educación escolar de calidad para la infancia sin tierra. La comisión trabaja por la defensa e implementación de la propuesta pedagógica del MST en la escuela del asentamiento, orienta la adaptación de los contenidos a la

realidad del asentamiento, acompaña las actividades y resuelve las necesidades de la escuela y de la *Ciranda* infantil. También gestiona cupos de formación universitaria para los y las jóvenes del asentamiento y vela por sus condiciones de vida cuando están fuera. Por otra parte, gestiona cursos de formación política y capacitación técnica dentro y fuera del asentamiento y, además, promueve la lectura, disciplina y buen desempeño académico de los y las estudiantes.

La comisión de salud se encarga de la prevención y atención de accidentes de trabajo, certifica las ausencias por enfermedad física o psicológica, cuida del huerto medicinal y preparan medicamentos naturales, los cuales son distribuidos gratuitamente para toda la comunidad. También gestiona citas médicas y odontológicas, acompaña los abuelos y abuelas a los tratamientos médicos, visita los y las enfermas, así como a las madres gestantes en sus casas, e inclusive ayuda en las labores domésticas de la familia cuando es necesario. También es responsable del saneamiento básico del asentamiento y la educación ambiental de las y los trabajadores.

La comisión de deporte promueve la actividad física saludable de hombres y mujeres en el tiempo de descanso y el intercambio e integración con otras comunidades. La comisión promueve y administra el uso de la cancha y otros espacios recreativos del asentamiento, realiza el entrenamiento a un grupo de fútbol femenino y un grupo de fútbol masculino que participa de diferentes campeonatos en la región y gestiona con la cooperativa el transporte de los y las jugadoras y de la hinchada en los diferentes torneos.

La comisión de animación y visitas se encarga de la planificación y organización de las actividades culturales y la celebración de eventos significativos para el colectivo, así como de la preparación de las místicas³. También coordina, junto a los núcleos de base, el recibimiento, alojamiento y alimentación de las visitas con

3. La mística es una forma de expresión colectiva del MST. Es la utilización de la creatividad para el mantenimiento del ambiente colectivo de alegría, inspiración, disciplina, respeto, celebración y compromiso. Sirve para destacar y «rescatar nuestras luchas, nuestros desafíos, nuestros sueños y nuestra simbología como clase trabajadora» (Escuela Nacional Florestan Fernandes, 2018).

propósitos académicos o políticos. En nuestro caso, por ejemplo, además de facilitarnos todas las entrevistas que requeríamos, nos repartieron en diferentes hogares para que compartiésemos de una forma más directa con los asentados y asentadas; por otro lado, cada día o cada dos días, cambiábamos de hogar, para sí conocer e integrarnos en toda la comunidad, además, esto permite un reparto equitativo de las tareas que suponen las diferentes visitas para el colectivo.

La comisión de jóvenes está integrada por las personas mayores de quince años de edad, solteras y solteros sin hijos e hijas que viven en el asentamiento. El grupo se reúne los fines de semana para la organización y desarrollo de actividades artísticas y recreativas dentro y fuera del asentamiento. Participan de campamentos⁴, marchas y encuentros con otros grupos de jóvenes y administran un espacio de reunión en el que hacen artesanías en barro.

Otro aspecto muy valorado para el bienestar de los y las trabajadoras rurales es la reducción de la jornada de trabajo, la posibilidad de no trabajar los fines de semana, la seguridad de tener siempre alimentos saludables y suficientes en la mesa inclusive cuando no pueden trabajar, la posibilidad de tener jubilación por edad o por invalidez, salario durante los permisos de maternidad y pensión por muerte de los familiares. Todas estas son conquistas muy significativas en las condiciones de vida que solo fueron posibles por la organización y trabajo colectivo de Cooperunião, y el vínculo con el Movimiento Sin Tierra.

En pocas palabras, Cooperunião evidencia la posibilidad de cambiar drásticamente las condiciones de vida y de trabajo para el beneficio de los y las trabajadoras rurales. Su experiencia en

4. Llamados *acampamentos*, se refiere a los campamentos que realiza el MST como forma de lucha y reivindicación de la reforma agraria popular. Las tierras productivas que están en desuso son ocupadas de forma organizada, con el objetivo de producir alimentos y crear un espacio donde vivir y trabajar. Una vez que consiguen el reconocimiento legal, los campamentos (precarios y con estructuras temporales) pasan a ser asentamientos, como es el caso que nos ocupa en Conquista en la Frontera. Durante nuestra estancia, tuvimos oportunidad de visitar el campamento «Marille, vive!» en el estado de Sao Paulo, con más de 1000 familias acampadas y alrededor de 5000 personas. Se trata de uno de los campamentos de recién creación por parte del MST, surgió en marzo de 2018.

la organización del trabajo y la producción demuestran que es posible potenciar la producción sin afectar la calidad de vida de las personas, que es posible vivir en el campo sin tener miedo al hambre y la enfermedad, que vivir y trabajar en el campo no tiene que ser sinónimo de pobreza, aislamiento y sufrimiento.

Articulación y cooperación con otras experiencias

En cuanto a la articulación con otras cooperativas de producción agrícola en el ámbito local, Cooperunião hace parte de la red de cooperativas de los asentamientos del Movimiento Sin tierra de la región oeste del Estado de Santa Catarina. Cooperunião es una de las cooperativas asociadas a Cooperoeste (Cooperativa Regional del Extremo Oeste), que industrializa y comercializa productos lácteos, distribuidos en los mercados de la región con la marca Tierra Viva.

Cooperoeste además de recoger, enfriar y transportar la leche producida en los asentamientos de la región también compra a mejores precios la leche producida por pequeños agricultores que son rechazados por las empresas tradicionales, por criterios de rentabilidad económica. Tanto Cooperunião como Cooperoeste financian la formación técnica y profesional de los y las jóvenes del asentamiento, la alimentación de las familias acampadas y el transporte para la participación en eventos, protestas y demás acciones en defensa de los derechos de los y las trabajadoras rurales. En la propia fábrica destacaban que «cooperoeste produce una marca: Tierra Viva, y esta marca no solo se abastece de los asentamientos, a su vez abastece y ayuda a los asentamientos. No se puede desvincular una cosa de la otra, todo ello es un movimiento» (Sector Producción Cooperoeste, 2018).

En cuanto a la cooperación con otras experiencias en el ámbito nacional e internacional, Cooperunião desarrolla actividades conjuntas con el movimiento de mujeres campesinas y el movimiento de pequeños agricultores; y, además, contribuye en el sostenimiento de los dos principales centros de formación técnica y política de los movimientos sociales de la región: el Instituto Técnico de Capacitación y Pesquisa de la Reforma Agraria (ITERRA) y la Escuela

Nacional Florestán Fernández (ENFF).⁵ Por otra parte, la cooperativa ha liberado trabajadores y trabajadoras, por largos períodos de tiempo, para que contribuyan en la creación y consolidación de otras cooperativas de producción agrícola en América Latina.

Además de lo anterior, el asentamiento es visitado permanentemente por investigadores e investigadoras, profesorado y estudiantes de diferentes campos del conocimiento; además de por militantes de diferentes organizaciones sociales de Brasil y de otros países de América Latina y del mundo. En el asentamiento se reciben grupos de estudiantes y trabajadores y trabajadoras rurales de otros asentamientos; además, se organizan «prácticas de vivencia» para difundir la propuesta de los asentamientos colectivos en los procesos de reforma agraria, así como compartir los logros y aprendizajes sobre la organización colectiva del trabajo y de la producción.

Una de las mujeres del asentamiento, preguntada por el motivo de que siempre abran las puertas del asentamiento a personas de fuera, responde haciendo alusión a la importancia que tiene la difusión de la experiencia para los socios de la Cooperativa:

Yo creo que sirve como motivación para otros, nuestro interés, por lo menos, es el de ayudar a la gente que realmente quiera trabajar en colectivo. Nosotros queremos que el pueblo quede sabiendo cómo se vive aquí para que no sea solo nuestro asentamiento el que esté trabajado así, para que varios lugares sean como nosotros y descubran que es más fácil trabajar en colectivo que de forma individual. Nuestro trabajo es para que cada vez más gente consiga entrar en este camino, para que consigan producir sus propios alimentos y la sociedad crezca diferente, que sea socialista. (Consejo Social y Político, 2018)

Constatamos que, tanto en el discurso como en la práctica, la solidaridad con otros trabajadores y trabajadoras rurales es

5. La Florestán Fernández es una escuela para la formación de militantes, cuadros políticos y dirigentes del MST y de movimientos sociales y políticos de todo el mundo.

uno de los principios centrales de Cooperunião. A pesar de que la dinámica de trabajo es exhaustiva, que producir alimentos cuesta sudor, paciencia y tiempo inmensurables, las personas de este asentamiento acogen con mucho cariño a las personas que les visitan; se disponen a abrir sin prevenciones el cajón de las contradicciones y no dudan en compartir con alegría su tiempo de descanso, su comida y su conocimiento con los extraños que pretendemos aprender de su experiencia.

Relación con el Estado, instituciones públicas y gobierno

En cuanto a las relaciones con el Estado, estas difícilmente pueden catalogarse como buenas. Al fin y al cabo, la cooperativa pertenece a un movimiento concreto, el MST, con una lucha y objetivo principal que es la reforma agraria popular. Un derecho reconocido en la Constitución de Brasil, que recoge la posibilidad de recuperar tierras improductivas a terratenientes:

Es competencia de la Unión expropiar por interés social, para fines de reforma agraria, el inmueble rural que no está cumpliendo su función social, mediante previa y justa indemnización en títulos de deuda agraria, con cláusula de preservación del valor real, rescatables en el plazo de hasta veinte años, a partir del segundo año de su emisión, y cuya utilización será definida en la ley. (Constitución de Brasil, Capítulo III, art. 184)

La cuestión es que el artículo siguiente, el 185, entra en las especificaciones e interpretaciones que deben hacerse del 184 y ahí empieza el conflicto con el Estado. Podríamos decir que la relación del MST con el Estado está basada en el propio conflicto, ya que mediante las ocupaciones y campamentos en tierras baldías, busca la contradicción legal, que permita la aplicación práctica y real de la reforma agraria.

Otra cuestión es la relación con el gobierno. Si bien desde 2013, hasta el golpe parlamentario que impuso a Michel Temer (2016-2018) como presidente, ha gobernado la izquierda de la

mano del Partido de los Trabajadores (PT), se observan diferencias entre las políticas impulsadas en los gobiernos de Luis Inácio Lula Da Silva (2003-2011) y Dilma Rouseff (2011-2016). Además, con la llegada de Temer, aún se dificultaron más las cosas:

Antes había facilidad para presentar proyectos y solicitar recursos, ahora somos bloqueados en todo. El gobierno local y nacional cortó casi todos los programas con pequeños agricultores. Ahora de las políticas que hacen en Brasília, la mayoría son para favorecer el agronegocio de grandes hacendados que exportan y no para los que producen comida. Por eso ahora tenemos muchas dificultades, antes teníamos un contrato con el gobierno y abastecíamos los alimentos para la alimentación escolar y cestas básicas, pero con el nuevo gobierno (Temer) fueron retirados todos los pequeños productores. (Comisión de Deporte, 2018)

En cuanto a las relaciones de la propia cooperativa y el asentamiento con las instituciones locales y regionales, estas son también conflictivas. Tres claros ejemplos ratifican esta interpretación. De un lado, desde la comisión de salud, nos recordaban que hace años que las instituciones pertinentes no envían un médico para la atención primaria en el asentamiento:

Del último año para acá mucha cosa fue perdida con el nuevo gobierno, además que el médico no visita más el asentamiento, también disminuyó el atendimento en la ciudad. Hay más demora, la cantidad de exámenes aprobados son menos, las citas con médico especialista pasaron de una espera de 20 a 30 días a un año en la lista de espera. También teníamos hospital público, del Sistema Unificado de Salud, SUS, y este gobierno lo entregó a una empresa para que lo administrara y ahí la calidad disminuyó mucho, ya hay casos de muertes en la fila, partos en la calle... (Comisión de Salud, 2018)

Por otro lado, en el mismo momento que realizábamos el trabajo de campo, la escuela sufría un nuevo aviso de cierre, bajo

diferentes argumentos económicos y administrativos. Además se publicaron una serie de artículos de prensa donde se criminaliza la pedagogía empleada por el MST, catalogándola de adoctrinamiento. Para defender la escuela se dieron diferentes movilizaciones e incluso la ocupación de la prefectura local. En este sentido, desde la comisión de educación destacaban que «nuestra escuela es utilizada para la formación escolar basada en la realidad de la comunidad, utilizando las producciones desarrolladas por la comunidad como base de estudio, además del proceso organizativo colectivo, asociado al proyecto curricular del municipio» (Comisión de educación, 2018). Por último, la apertura de la cadena frigorífica de sacrificio y despiece de pollos construida en la comunidad se encuentra paralizada a la espera de un simple trámite burocrático por parte de las instituciones locales, lo cual resulta más que significativo en cuanto a las relaciones con la prefectura local.

Consideraciones finales

Las familias sin tierra que viven en el asentamiento Conquista na Fronteira y trabajan en Cooperunião desarrollaron una experiencia de trabajo colectivo, cooperativo y autogestionado que contribuye significativamente en la superación de límites históricos en las condiciones de vida y de trabajo de los y las trabajadoras rurales en América Latina. Lograron implementar una significativa estrategia de producción colectiva de alimentos para la satisfacción de la necesidad de alimentación, ingresos y reconstrucción de condiciones de vida digna para las familias que fueron expropiadas de la tierra y de todos los medios de subsistencia.

El colectivo de familias del asentamiento, mediante la propiedad colectiva de la tierra y de los medios de producción, la planificación, organización y realización colectiva del trabajo y la articulación con otras cooperativas, consiguieron disputar derechos políticos y económicos para beneficio propio y de todos los trabajadores y trabajadoras rurales de Brasil.

La experiencia de Cooperunião evidencia que la organización y articulación de las familias de trabajadores sin tierra permite la

materialización exitosa de los grandes desafíos políticos y económicos de la clase trabajadora para la producción de alimentos y la superación de la pobreza rural, tales como, el acceso a tierra, la conformación y consolidación de cooperativas, acceso a crédito y tecnologías, la planeación colectiva del territorio y el sistema agroalimentario, la reivindicación de derechos políticos y económicos, la producción de alimentos en cantidades suficientes y sin agrotóxicos para el abastecimiento de las comunidades, la creación de redes de cooperativas para la articulación de procesos productivos y la priorización de circuitos cortos o kilómetro cero.

Sin embargo, la experiencia de Cooperunião también presenta las dificultades, las contradicciones y los límites del cooperativismo en la sociedad capitalista. La relación con el Estado y las presiones del mercado son una puerta de entrada para la explotación y autoexplotación de los y las trabajadoras y su organicidad. La conservación del carácter colectivo de la tierra, del trabajo y de la producción del asentamiento está siendo amenazada y explotada. Los compromisos comerciales, las tecnologías concebidas para el aumento de la productividad, el desequilibrio de la naturaleza, las deudas asumidas para la industrialización y automatización de los procesos productivos, y el ritmo impuesto por la convergencia de las demandas del mercado fisuran el colectivo e interrumpen los procesos formativos de des-internalización de la lógica y valores propios del capital.

Para finalizar, la experiencia de Cooperunião nos enseña que producir alimentos es fundamental para la reproducción de la fuerza de trabajo y por tanto es una responsabilidad que no debe ser omitida, ni delegada a otros, especialmente cuando se tiene aspiraciones de superación estructural del hambre, la pobreza y la desigualdad mediante el desarrollo de alternativas económicas desde la base.

Bibliografía

Referencias bibliográficas

CHRISTOFFOLI, Pedro Ivan (2000), *O desenvolvimento de cooperativas de produção coletiva de trabalhadores rurais no capitalismo:*

limites e possibilidades, Centro de investigación en administración, Universidad Federal de Paraná, Curitiba.

Cooperativa de producción agropecuaria unión del oeste (2011), *Reglamento interno del asentamiento Conquista na Fronteira*, Dionísio Cerqueira.

— (2015) «Documento presentado al Ministerio público de la Unión y al Ministerio público del trabajo», Cooperunião, Dionísio Cerqueira.

Escuela Nacional Florestán Fernández (2018), «Curso de formador de formadores latinoamericano», MST.

Presidência da República (1964), «Ley nº 4.504, del 30 de noviembre de 1964. Disposición sobre el Estatuto de la Tierra y de otras providencias», *Diário Oficial de la Unión*, Brasília, DF.

— (1991), «Ley nº 8.212, del 24 de julio de 1991. Disposición sobre la organización de la Seguridad Social y de otras providencias» *Diário Oficial de la Unión*, Brasília, DF.

República Federativa de Brasil (1988), *Constitución Política de 1988*.

SANTOS, Milton (2000), *La naturaleza del espacio. Técnica y tiempo, razón y emoción*, Ariel, Barcelona.

Entrevistas colectivas

Consejo social y político (2018), entrevista colectiva grabada, asentamiento Conquista na Fronteira.

Comisión de deporte (2018), entrevista colectiva grabada, asentamiento Conquista na Fronteira.

Comisión de educación (2018), entrevista colectiva grabada, asentamiento Conquista na Fronteira.

Comisión de salud, (2018), entrevista colectiva grabada, asentamiento Conquista na Fronteira.

Sector de producción (2018), entrevista colectiva grabada, asentamiento Conquista na Fronteira.

Sector de producción de Cooperoeste (2018), entrevista colectiva grabada, San Miguel del Oeste.

CONCLUSIONES

Júlia Martí

Desde sus orígenes la historia del capitalismo es a su vez la historia de las resistencias a este sistema de dominación. También la búsqueda de alternativas, que engloban desde los grandes proyectos revolucionarios hasta las resistencias cotidianas para hacer frente al despojo y la precariedad directamente vinculadas al proceso de acumulación. Las experiencias analizadas en este libro demuestran el potencial que tienen los proyectos contruidos desde la base; proyectos capaces de aterrizar la teoría en prácticas de resistencia y construcción de alternativas que, además de plantear una disputa al sistema capitalista, pueden generar posibilidades de trabajo y vida digna para sus comunidades. A continuación destacamos algunos de los aprendizajes más significativos derivados de las alternativas analizadas.

En primer lugar, destacaríamos la capacidad de adaptarse en un contexto adverso. Obviamente la construcción de alternativas al sistema capitalista nunca ha sido un camino fácil, pero el contexto actual en América Latina plantea condiciones aún más complejas para la mayor parte de experiencias analizadas. A la crisis económica, la volatilidad de precios y tipos de cambio y las dificultades para acceder a crédito, se le suman las dificultades políticas, especialmente en Brasil y Argentina, donde los cambios de gobierno han puesto en peligro las conquistas conseguidas, al mismo tiempo que se generan muchas más trabas para los nuevos procesos. En este contexto, como decíamos, la construcción de alternativas no es solo un proyecto político, sino también una estrategia para sobrevivir. De este modo, frente al despojo y la

pérdida de derechos, la economía popular, las cooperativas, la recuperación de empresas o la ocupación de tierras se convierten en vías para acceder a condiciones de vida dignas.

En segundo lugar, más allá del marco político de cada una de ellas, encontramos una tendencia común que refleja la importancia del diálogo y la construcción de espacios de articulación entre diversas corrientes. Así vemos como, en mayor o menor medida según el proceso analizado, todas ellas beben de un análisis marxista, contagiado de y abierto a un enfoque comunitario y de autogestión, así como a una mirada feminista y ecologista. Además, es interesante ver como en cada contexto estos bagajes políticos se articulan con la propia historia de las luchas locales; y, en su conjunto, conforman una construcción colectiva del sujeto que, a pesar de compartir la identidad de clase trabajadora, tiene elementos diferenciados en cada experiencia.

En el caso del MST de Brasil, juega un papel central la identidad de «trabajadores y trabajadoras rurales» y «trabajadores y trabajadoras sin tierra», mientras que en Venezuela se habla de comunas y comuneros, en Argentina de empresas recuperadas y de «trabajadores y trabajadoras de la economía popular», y en Cuba fundamentalmente de cooperativistas. El concepto de «Economía Social y Solidaria» quedaría, por tanto, en un plano más teórico, ya que desde las propias prácticas alternativas no se utiliza como forma de autodenominarse, aunque se comparten principios, como el de la cooperación, comunidad, autogestión y solidaridad. Al mismo tiempo, hay un sentimiento común de estar construyendo «otra economía», y surge recurrentemente la idea de «trabajo sin patrón» y de democratización económica, como elementos compartidos en todas las experiencias.

En tercer lugar, en lo referente a los modelos de gestión, se percibe como el marco legal y político establecido en cada país es un elemento importante a la hora de entender el desarrollo formal de los proyectos. Como demuestran los casos de Venezuela y Cuba, el impulso a las cooperativas o las comunas es clave para entender su surgimiento y desarrollo. No obstante, tal y como se desprende de los testimonios de estas experiencias, este apoyo público es solo un estimulador que necesariamente

precisa de un compromiso fuerte por parte de sus integrantes, que asumen la gestión y el desarrollo de los proyectos más allá del impulso inicial.

Al mismo tiempo, el ejemplo de las empresas recuperadas y de los asentamientos en Argentina y Brasil, respectivamente, demuestran la idoneidad de aprovechar las brechas legales del sistema para construir alternativas, así como la importancia que tiene la organización para sostener la lucha hasta conseguir el reconocimiento legal. Más concretamente, respecto a las estructuras internas, es interesante recuperar las estrategias seguidas para garantizar la democracia interna en los asentamientos del MST y de las comunas venezolanas. Se trata de ejemplos muy interesantes debido a las estructuras de las que se han dotado para garantizar la democracia interna a pesar de su gran tamaño, combinando mecanismos de representación con órganos de participación directa como asambleas, núcleos de base o consejos comunales.

Además, trascendiendo las estructuras formales, existe una voluntad de democratizar las prácticas de gestión, buscando formas de fomentar la participación y garantizando que los cargos y las responsabilidades roten. En este sentido, uno de los retos que surge en las diferentes experiencias es el de fortalecer el compromiso y transformar las lógicas de trabajo; para ello, en todos los casos la formación política y los procesos de educación popular asumen un lugar central, como vía imprescindible para «tomar conciencia», desaprender las formas de trabajo capitalista y superar las dificultades del trabajo colectivo. Al mismo tiempo se pone especial atención en la importancia de fortalecer la comunidad, generando espacios de ocio y trabajando el compromiso colectivo.

Los modelos de liderazgo también son un elemento clave para este objetivo, ya que aún partiendo de la premisa de que los liderazgos son imprescindibles para cohesionar y fortalecer las luchas, su carácter también definirá los procesos. Se observa cómo en algunos casos los liderazgos de carácter «carismático» han sido importantes, aunque en general no podríamos entender el desarrollo de las experiencias analizadas sin la presencia de líderes

y lideresas «de servicio». Además, en la mayoría de casos, estos liderazgos son paritarios, ocupados tanto por hombres como mujeres. En este sentido también aparece la necesidad de plantearse la militancia desde la integralidad; como afirmaban en Traslasierra (Argentina), el reto es conseguir que la militancia no te haga dejar todo lo demás de lado, sino que sea «parte de la vida».

En cuarto lugar, desde la perspectiva de la sostenibilidad de la vida planteamos el análisis de lo productivo y lo reproductivo de forma conjunta, entendiendo que se trata de procesos indivisibles y que no se pueden comprender separadamente. Partiendo de esta premisa constatamos que el debate sobre «qué producir» varía según la trayectoria y la capacidad de decisión de cada experiencia. Mientras en las comunas y en los asentamientos se ha podido dirigir parte de la producción a las necesidades de la comunidad, en otras cooperativas o empresas recuperadas esta decisión depende más de la inercia o de la disponibilidad de infraestructura, así como del acceso al mercado. Además, en todos los casos existe un debate, más o menos explícito, sobre «cómo producir», en el que se tienen en cuenta criterios ecológicos y de cooperación con otros proyectos autogestionados. De cualquier manera, a menudo surge la imposibilidad o dificultad para superar ciertas lógicas, por ejemplo dejando de comprar soja de monocultivos o produciendo completamente sin agrotóxicos.

A su vez, un elemento central en todos los casos es el de conseguir unas condiciones de trabajo dignas, entendiendo estas como algo que va mucho más allá del salario o de la estabilidad laboral. Algunos de los elementos que destacan las personas entrevistadas como características propias del trabajo sin patrón, son la autonomía, la capacidad de decisión, la flexibilidad horaria, un ambiente de trabajo agradable, la solidaridad, etc. Sin embargo, algunos de los retos detectados, como la sobrecarga de trabajo o las dificultades financieras, plantean el desafío de conseguir la sostenibilidad de los proyectos en un sentido amplio, es decir, conseguir una sostenibilidad productiva, humana, económica y con el entorno. En este sentido, vemos como, a pesar de que en la mayoría de casos se han tomado medidas para facilitar la conciliación entre las tareas y los tiempos productivos y reproductivos, o

para conseguir construir una mirada integral hacia lo productivo y lo reproductivo, lo colectivo y lo individual, sigue siendo un reto estratégico ir deshaciendo las estructuras patriarcales.

De este modo vemos como en los proyectos en los que el enfoque comunitario está muy presente, las prácticas cotidianas tensionan la división entre lo productivo y lo reproductivo, así como la división sexual del trabajo, además de producir dinámicas desmonetarizadas. Además, en muchos casos, el impulso de proyectos productivos va de la mano del desarrollo de proyectos para colectivizar las tareas reproductivas o facilitarlas. Al mismo tiempo, en los casos en los que la división entre lo productivo y lo reproductivo es menos categórica —como el caso de la CTO en Argentina—, o en los que los proyectos productivos se entienden como un elemento más para garantizar el desarrollo de la comunidad —como en las comunas—, las mujeres tienen un protagonismo mayor y se produce una transformación de subjetividades gracias al rol que ocupan dentro de los proyectos.

De esta manera son recurrentes los testimonios de mujeres que explican que organizarse les cambió la vida. Sin embargo, a pesar de que en la mayoría de los casos se ha avanzado en la reducción de las desigualdades internas, no ha sido suficiente para producir un cambio más profundo en su rol asignado. Por ello, en algunas experiencias se ha planteado la necesidad de seguir trabajando para politizar lo cotidiano, para llevar los procesos de transformación más allá de la cooperativa y transformar la comunidad desde una visión integral.

En quinto lugar, un elemento que se repite en todos los casos es la importancia de las redes de solidaridad y la articulación con otras experiencias. Estas redes se entienden como un elemento fundamental en el desarrollo de los objetivos políticos de cada experiencia, lo que demuestra que se trata de proyectos transformadores que buscan provocar cambios no solo en sus formas de trabajar o de conseguir una renta, sino en alcanzar bienestar para toda la comunidad o para el colectivo del que forman parte. En este sentido, las alianzas que se tejen pueden tener un carácter más amplio, como en el caso del MST y de las comunas, en los que hay una estrategia política de carácter nacional e internacional. Y/o

estar más centradas en las alianzas con organizaciones cercanas y con otros actores de la comunidad.

Por otra parte, la mayoría de testimonios mencionan la articulación con otras organizaciones y la solidaridad recibida como un elemento fundamental para explicar el surgimiento y resistencia de las luchas. Al mismo tiempo, subrayan que las estrategias para hacer sostenibles los proyectos pasan, en todos los casos, por estrategias de cooperación o de unión de luchas con otras organizaciones.

Por último, en cuanto a la interacción con el Estado, hemos estudiado experiencias con relaciones muy dispares con las instituciones públicas, desde la cooperativa Model, en Cuba, impulsada por el propio Estado, hasta la empresa recuperada Globito, que sigue peleando para que el Estado le de el reconocimiento legal. Además, el análisis del papel que debería jugar el Estado en relación a las experiencias de economía alternativa varía en cada contexto. De cualquier manera, en todos los casos vemos como el apoyo público es un elemento muy importante para poder sacar adelante los proyectos.

En este sentido, es interesante una reflexión repetida por varios testimonios, en la que plantean que los subsidios o apoyos públicos son necesarios para poder partir de unas condiciones mínimas, ya que si no la economía popular nunca podría despegar, al no contar con el capital suficiente para hacer las inversiones necesarias. De esta forma se entiende el apoyo estatal como una forma de compensar esta desigualdad de partida, al mismo tiempo que se da importancia a la autonomía de los procesos, poniendo de manifiesto la relevancia de garantizar la viabilidad de las cooperativas, minimizando las dependencias. A su vez, se reivindica el carácter político de estas experiencias, ya que como hemos mencionado, no son solo iniciativas productivas, sino también proyectos que buscan una transformación radical social y política. Y un elemento importante en este sentido es que, como afirman desde el MST, sin conflicto con el Estado, con los terratenientes y los patrones, no se avanza.

AUTORES Y AUTORAS

Javier Alejandro Antivero es licenciado en Relaciones del Trabajo por la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires (FSOC-UBA), diplomado superior en Relaciones del Trabajo y Sindicalismo por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), sede Argentina, coordinador del Programa Facultad Abierta de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires (FFYL-UBA) y profesor adjunto en la asignatura electiva Cooperativismo, Tecnología y Economía Solidaria, para la carrera de Ingeniería Industrial, en la Facultad Regional Buenos Aires de la Universidad Tecnológica Nacional (FRBA-UTN). Su ámbito de estudio es el sindicalismo, la autogestión y las empresas recuperadas.

Claudia Janet Cataño Hoyos es socióloga, doctoranda en educación en la Universidad Federal de Santa Catarina (Brasil). Miembro del Núcleo de Investigación sobre las Transformaciones en el Mundo del Trabajo. Con experiencia de investigación en los siguientes temas: tierra y trabajo rural, soberanía alimentaria, movimientos sociales y políticas educativas.

Saúl Curto es activista en diferentes movimientos populares de Euskal Herria e investigador social. Es graduado en filosofía y realizó un máster en Ciencias Políticas, en la actualidad está realizando una investigación doctoral sobre democracia comunitaria y poder popular. Estudia procesos socio-políticos y socio-productivos comunitarios y comunales en Venezuela y Euskal Herria. Es miembro investigador del grupo de investigación Amerika Latina Parte Hartuz.

Maura Febles Domínguez es investigadora del Instituto de Filosofía de Cuba y miembro del Grupo «América Latina: Filosofía

Social y Axiología» (GALFISA). Licenciada en Sociología por la Universidad de La Habana y máster en gestión y desarrollo de cooperativas por FLACSO/Cuba. Se especializa en las relaciones entre cooperativismo y economía feminista.

María Eugenia Fréitez es licenciada en Comunicación Social, articuladora de procesos políticos desde el Poder Popular y productora de contenidos sobre gestión educativa, cultural y comunitaria. En 2005 funda el colectivo Voces Latentes y desde el 2012 es activista del colectivo Tiuna El Fuerte; también forma parte del Grupo de Investigación Juventudes Otras y es co-fundadora de la cooperativa de investigación social Códigos Libres y del Sistema de Intercambio Solidario La Alpargata Solidaria.

Juliana Hernández es doctoranda en la Universidad Nacional de Córdoba (Argentina) y Universidad de Deusto (Bilbao), integrante del colectivo de investigación El llano en llamas (Córdoba, Argentina) y del grupo de investigación Amerika Latina Parte Hartuz. Investiga sobre políticas públicas y conflictos sociales, específicamente relacionados con ciudad y vivienda.

Júlia Martí Comas es doctora en Estudios de Desarrollo por la Universidad del País Vasco (UPV/EHU), investigadora del Observatorio de Multinacionales en América Latina (OMAL) y militante del movimiento feminista de Euskal Herria. Su ámbito de estudio es el poder corporativo, los impactos de las empresas transnacionales y la construcción de resistencias y alternativas.

Mikel Moreno es diplomado en Educación por la Universidad del País Vasco (UPV-EHU). Activista en movimientos populares en Euskal Herria y militante internacionalista. Miembro de la organización internacionalista vasco-venezolana Pakito Arriaran Fundazioa donde desarrolla su actividad militante en Venezuela desde 2013.

Mirell Pérez González es investigadora del Instituto de Filosofía de Cuba y miembro del Grupo América Latina, Filosofía Social y Axiología (Galfisa). Licenciada en Filosofía por la Universidad de La Habana y Máster en gestión y desarrollo

de Cooperativas por FLACSO/Cuba. Se especializa en temas vinculados al cooperativismo y los estudios del trabajo.

Wilder Pérez Varona es investigador del Instituto de Filosofía de Cuba y actualmente su subdirector científico. Licenciado en Psicología y doctor en Filosofía por la Universidad de La Habana. Se ha especializado en diversos temas vinculados a la historia y teoría del socialismo autogestionario.

Natalia Polti es profesora en Ciencias Antropológicas de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires, coordinadora del Programa Facultad Abierta (SEUBEFFyL-UBA) y docente en el Bachillerato Popular para jóvenes y adultos Chilavert que funciona en la ERT Chilavert Artes Gráficas. Su ámbito de estudio es la autogestión, las empresas recuperadas y la educación popular.

Unai Vázquez es trabajador social, sociólogo y máster y doctorando en Estudios Internacionales por la *Euskal Herriko Unibertsitatea* - Universidad del País Vasco. Profesor de la Facultad de Educación de Bilbao. Miembro del grupo de investigación *Amerika Latina Pate Hartuz*.

Célia Regina Vendramini es doctora en educación, profesora titular del Centro de Ciencias de la Educación de la Universidad Federal de Santa Catarina (Brasil). Miembro del Núcleo de Investigación sobre las Transformaciones en el Mundo del Trabajo. Con actuación en los siguientes temas: Procesos migratorios y escolarización, movimientos y clases sociales, y educación del campo.

Luis Miguel Uharte es doctor en Estudios Latinoamericanos y profesor de antropología política y económica de la Universidad del País Vasco (UPV/EHU). Forma parte del grupo de investigación *Parte Hartuz* (UPV/EHU) y coordina el área de estudios sobre América Latina de este grupo. Sus líneas de investigación son: movimientos sociales y gobiernos del cambio en América Latina, nuevos modelos de democracia radical y alternativas económicas populares.

