

**Universidad de la República**  
**Facultad de Derecho**



**SERIE DOCUMENTOS DE TRABAJO**

Documento de Trabajo No. 1:

Autogestión empresarial en Uruguay

Análisis de caso del FONDES

Prof. Dr. Pablo Guerra

**ISSN: 2301-0851**

## INTRODUCCION

La autogestión ha revivido en los últimos años. Lo ha hecho de la mano de nuevos movimientos sociales dispuestos a forjar su identidad colectiva en torno a un signifiante con ondas raíces en la cultura obrera. Se logró más allá de las dificultades generadas por un concepto que a partir de los noventa se reconvertía hacia la descentralización promovida por las tecnologías informáticas: las universidades privadas, los bancos, las grandes empresas de servicios invitaban a sus clientes a “autogestionar” sus dudas ingresando a una cuenta por Internet. El resultado es que hoy numerosos colectivos de trabajadores, sobre todo afectados por los mecanismos excluyentes del mercado capitalista, rescatan el término para dar cuenta de una modalidad de organización colectiva de carácter alternativo.

Sin duda que el cuadro de crisis sistémica con el que comenzamos a nivel mundial el Siglo XXI explica al menos en parte este fenómeno. Una crisis que en el plano estrictamente de paradigmas económicos hace referencia en primer lugar a la caída del modelo autoritario y fuertemente centralizado (economía centralmente planificada) de los países del eje soviético; luego a la crisis del consenso de Washington (países latinoamericanos), y finalmente al modelo liberal capitalista del norte (EUA y Europa). Estas caídas creemos que recrean viejos aires autogestionados y dan lugar a una nueva irrupción de aquellas ideologías que lejos de desaparecer (como mal presuponía Fukuyama) recobran vida para posicionarse como alternativas al modelo hegemónico.

En este contexto es que –por ejemplo- las empresas recuperadas en Argentina y Uruguay, el movimiento de la economía solidaria en Brasil, buena parte del cooperativismo en todo el mundo, redes gestadas por desocupados y hasta los incrédulos empleados de la GM en EUA, levantan banderas autogestionadas.

En Uruguay, el término había caído en desuso a partir de los noventa. Arrinconado en algunas posiciones libertarias, demócrata cristianas y de cierta izquierda heterodoxa, la autogestión no lograba despegar frente al binomio capitalismo – estatismo que predominaba en las discusiones propositivas durante tanto tiempo. Pero las crisis antes referidas vuelven a poner en escena salidas alternativas basadas en la participación más plena posible de los trabajadores. Puesta en escena que viene de la mano de un reposicionamiento de ciertos actores cooperativos (FUCVAM y FCPU) y de empresas recuperadas (ANERT), además de la Coordinadora Nacional de Economía Solidaria, a lo que se sumarían luego desde otros roles, el PIT CNT o el servicio de extensión de la Universidad de la República. Pero será sin duda el discurso del actual Presidente de la República, José Mujica, el que logra colocar el tema en la agenda pública, para dar cuenta luego de algunos instrumentos de política pública específica de promoción y financiamiento como es el caso del FONDES.

En este trabajo, perseguimos analizar justamente cómo se fue perfilando la autogestión en la escena pública uruguaya de los últimos años. Así, en primer lugar analizaremos el alcance del término, su complejidad teórica y su densidad propositiva. En segundo lugar analizaremos dos casos concretos: el de las empresas recuperadas de Uruguay y las posibilidades de generar mecanismos autogestionarios en cooperativas de usuarios (tomando como referencia las cooperativas de consumo). En tercer lugar veremos cómo las improntas personales del Presidente de la República fueron determinantes para la creación de políticas específicas en la materia. Finalmente analizaremos el caso del FONDES, como instrumento específico de política pública dirigida a fortalecer la autogestión en el país.

Además de un análisis teórico, este Informe se basa en una serie de entrevistas a informantes calificados, estudio de micro datos del II Censo Cooperativo, un relevamiento a cooperativas de trabajo surgidas como empresas recuperadas, un taller mantenido con trabajadores y trabajadoras de la economía solidaria del Espacio por un MERCOSUR Solidario, así como técnicas de análisis de documentos.

La investigación que dio lugar a este documento finalizó en el mes de Agosto de 2013.

## CAPITULO 1

### Sociedad Autogestionaria y Empresa Autogestionada

#### 1. Sobre la autogestión. Un primer nivel de análisis

Hay un primer nivel de análisis sobre la autogestión que refiere a su campo de aplicación. Desde este punto de vista nos podemos ceñir a la etimología del término (“autogobierno”) para distinguir dos aplicaciones del concepto: (a) la autogestión como capacidad autónoma de emprender por parte del trabajo como principal factor productivo; (b) la autogestión como capacidad colectiva de emprender, teniendo al trabajo y factor c como principales factores productivos.

La primera conceptualización responde a lo que normalmente se designa en la literatura sociológica como “trabajo autónomo” y que también recibe componentes del discurso emprendedor tan en boga en América Latina estos últimos años. El “trabajo autónomo”, a diferencia del “trabajo heterónomo” (que se realiza para otro, en una situación de dependencia laboral) fue durante mucho tiempo en la historia del trabajo, la norma. Durante miles de años, trabajadoras y trabajadores realizaban sus tareas de forma naturalmente autónoma, organizados en familias (concebidas no solo como unidades sociales sino también económicas), siendo éstas responsables de su reproducción social y biológica, fundamentalmente en estrecha relación con la tierra. Eran tiempos donde –según Gorz– “la producción mercantil era marginal y en que las necesidades esenciales eran cubiertas por la autoproducción doméstica y la economía rural” (Gorz, 2008: 101). Con el surgimiento de las ciudades, también se multiplican los oficios y otras actividades económicas y comerciales que fundamentalmente se realizaban de forma autónoma, siendo la relación de asalariado marginal hasta la revolución industrial, habida cuenta de la importancia de otras manifestaciones del trabajo como ser el trabajo esclavo, la servidumbre, el trabajo colectivo o el trabajo autónomo que nos convoca en este momento. O al decir de Castel: “El salario existió desde mucho antes en estado fragmentario en la sociedad preindustrial, sin llegar a imponerse hasta estructurar la unidad de una condición” (Castel, 1997: 272). En ese sentido ha sido la Revolución Industrial la que marca un hito en la historia del trabajo, haciendo del trabajo en relación de dependencia la norma. Como dice Salais y reproduce Castel, “fue la industrialización la que dio origen al salario, y la gran empresa es el lugar por excelencia de la relación salarial moderna” (Castel, 1997: 272). Esta historia, como se comprenderá, no estuvo ajena a un conflicto de clases, donde los intereses de los capitalistas consistieron en restar toda capacidad de autonomía a la clase trabajadora. El pasaje del putting out system al factory system, como explica Marglin, debe entenderse en el contexto de una clase empleadora renuente a tener como competencia el trabajo autónomo (individual o familiar) de quienes invariablemente deberían conformarse con el papel de “proletarios” al servicio del capital (Marglin, 1977).

Así entonces, la autogestión puede verse desde este primer punto de vista como la recuperación de esas facultades de trabajo autónomo que el modelo industrial intentó arrancarle a los productores mediante diferentes mecanismos de gestión empresarial que llegan a su máxima expresión con el modelo Taylor - Fordista.

En un taller mantenido con trabajadoras y trabajadores de la economía solidaria surgieron interesantes respuestas ante la pregunta: ¿Qué entienden Uds. por autogestión? Notemos cómo las respuestas de algunos de los participantes encajan con esta primera variante autogestionaria: “Nosotras trabajamos en nuestros propios emprendimientos y luego articulamos en una Red. En mi caso particular, tengo una empresa de confección de ropa. Yo me encargo de todo. Como no dependo de nadie, creo que estoy siendo autogestionaria”. Otro caso: “A mi me pasa lo mismo. Hago artesanías. Gracias a Dios, no tengo un patrón que me diga lo que tengo que hacer y sobre todas las cosas, me permite trabajar en casa y estar más tiempo con mi hija. Creo que eso es autogestión, ¿verdad?”<sup>1</sup>



Imagen 1: Taller sobre autogestión y economía solidaria. VIII Feria Canaria de Economía Solidaria y del Espacio MERCOSUR Solidario, Atlántida, 12 de Enero de 2013.

En estos casos reconocemos la importancia que tiene la autogestión como una revalorización de las capacidades humanas para emprender, para lograr autonomía en las diversas fases del proceso productivo y poder llevar adelante un negocio o actividad laboral como una alternativa al trabajo asalariado o en relación de dependencia. Estas modalidades, básicamente individuales o familiares, se entroncan con el movimiento de la economía solidaria cuando se logran conformar redes y articulaciones con otros emprendimientos a los

---

<sup>1</sup> Taller sobre Autogestión y Economía Solidaria. VIII Feria Canaria de Economía Solidaria, Atlántida, 12 de Enero de 2013. Participaron emprendedores y emprendedoras de Argentina, Paraguay y Uruguay.

efectos de potenciar sus capacidades y generar socialización con sentido económico.

La segunda conceptualización (la autogestión como capacidad colectiva de emprender) responde a un proyecto más colectivo cuyo valor adquiere sentido en el marco de los cambios axiológicos promovidos por la modernidad. Su inicio y desarrollo, aunque no exactamente con ese nombre, obedece a la necesidad de incluir mayor participación y democracia en la vida social y económica. A diferencia del anterior nivel, ahora estamos inmersos en un concepto cuya densidad teórica y variantes ideológicas supera con creces la definición meramente etimológica. Esto pues el proyecto comunitario dice más que el mero “autogobierno”. Si bien parte de la persona, aspira a una experiencia colectiva, o al decir de Méndez y Vallota:

“La autogestión a la que nos referimos es social, no individual, pues aunque su meta es el individuo, no lo entiende en su carácter aislado sino como un ente que convive” con sus iguales, de los que depende y que, a su vez, también dependen de él. En este sentido, la gestión la entendemos como la tramitación de diligencias para un asunto de interés individual y colectivo, lo que siempre implica la participación de más de una persona” (Méndez y Vallota, 2006: 1).

En el citado Taller mantenido con trabajadoras y trabajadores de la economía solidaria, surge esta dimensión de la siguiente manera: “Nosotros formamos parte de una asociación... donde trabajamos y decidimos de forma conjunta. Decimos que somos autogestionarios porque todos participamos en igualdad de condiciones...”.

## 2.- Un segundo nivel de análisis: la perspectiva política.

El proyecto autogestionario, además, no puede reducirse solo al plano organizacional o empresarial, aunque lo incluye. Es una propuesta social, cultural y económica basada en la participación, la igualdad y la democracia. La denominaremos “la perspectiva política”. A través de sus orígenes, del contexto sociohistórico en el que se desarrolló la idea, es que podemos acercarnos a su complejidad.

Las dos revoluciones de la modernidad, la Revolución Francesa y la Revolución Industrial, en diferentes aspectos marcan ese contexto de origen.

Por un lado la Revolución Francesa coloca algunos nuevos valores (expresado en la tríada “libertad, igualdad y fraternidad”) en el escenario político como expresiones de virtuosismo cívico. Algunas preguntas se suceden: ¿Cuánta libertad o más bien que calidad de libertad es pensable en el marco de una relación de estricta dependencia laboral? ¿Es sostenible una sociedad igualitaria cuando unos pocos detentan los medios de producción y las grandes masas

deben ofrecer su fuerza de trabajo en un contexto de fuerte competencia mercantilista? ¿Qué modelo empresarial conjuga mayores grados de fraternidad? Estas preguntas han dado lugar a una serie de respuestas enmarcadas en el proyecto autogestionario. Respuestas que difieren en relación a las diferentes perspectivas ideológicas que le han dado sustento, pero que en lo medular impulsan el ideal democrático al conjunto de la vida social y económica.

La Revolución Industrial por su parte, inaugura la etapa de la economía de mercado en nuestras sociedades (Polanyi, 2000), proyectando con singular fuerza un modelo de organización empresarial fundado en una estricta división del trabajo donde la clase empresarial intentaría restar grados de autonomía a la clase operaria. El sistema fabril en ese sentido aseguraría la presencia del patrón en mayor grado incluso respecto al putting out system, modelo empresarial que procuraba desplazar el trabajo artesanal, propio de los burgos medievales, a una posición marginal en el mercado. La autogestión de esta manera, se entiende como un proyecto radicalmente distinto al que se estaba imponiendo por la fuerza de los hechos en aquellos países que avanzaban en sus procesos industrializadores. Se trata de un ideal impulsado por el movimiento obrero y que encuentra su campo de cultivo en el marco de las búsquedas alternativas al capitalismo que caracterizarían a buena parte del Siglo XIX.

#### 2.1.- La autogestión en Europa: entre los socialismos utópicos y el Mayo Francés.

El contexto histórico al que hacemos referencia tiene dos grandes hitos. El primero de ellos refiere a la búsqueda de proyectos alternativos en el marco del amplio paraguas del “socialismo utópico” del Siglo XIX. Primaba aquí sobre todo la idea de superar el paradigma de empresa capitalista sin caer en la tentación de un Estado que lo decidiera todo. El segundo hito ocurre sobre fines de 1960, cuando los cambios culturales operados en las sociedades occidentales ponen en cuestionamiento las bases autoritarias y/o totalitarias de la vida social, surgiendo una nueva oleada de intelectuales y movimientos sociales que cuestionando el statu quo y el disciplinamiento impuesto en diversos órdenes, aventuran horizontes más democráticos y participativos.

El origen de la autogestión encuentra entonces un primer período inscripto en los debates de la Primera Internacional, donde se destacan las contribuciones de los teóricos libertarios, siendo sus máximos exponentes autores como Proudhon o Bakunin.

Proudhon, por ejemplo, era partidario de socializar los medios de producción entre los trabajadores:

“ /.../ We want the mines, canals, railways handed over to democratically organised workers' associations. We want these associations to be models for agriculture, industry and trade, the pioneering core of that vast federation of companies and societies, joined together in the common bond of the democratic and social Republic...” (Proudon: 1868, 188)

Oponiéndose de esta manera a los partidarios de un socialismo centralista y estatista como el que impulsaban Marx y sus seguidores<sup>2</sup>. Bakunin sintetiza este debate con los marxistas en los siguientes términos:

“Por nuestra polémica contra ellos les hemos hecho confesar que la libertad o la anarquía, es decir, la organización libre de las masas laboriosas de abajo arriba, es el objetivo final del desenvolvimiento social y que todo Estado, sin exceptuar su Estado popular, es un yugo que, por una parte, engendra el despotismo y, por la otra, la esclavitud (Bakunin, 2004: 211).

Esta etapa finaliza en términos generales con la Comuna de París. Sobre fines del Siglo XIX y principios del Siglo XX estas temáticas evidentemente ya no forman parte del debate central en el seno de las expresiones izquierdistas, más proclives en un principio a polarizar definiciones en torno a otros debates (Ej. las divisiones que ocurren respecto a Bernstein, Trotski, etc.). Las condiciones bélicas de la época terminan reforzando la ausencia de debates en torno a la autogestión, con algunas importantes excepciones, caso de los inicios de los Soviets en la Unión Soviética (1917); la Liga Espartac en Alemania con Rosa Luxemburgo; la concepción Gramsciana de los Consejos de Fábrica (inicios de la década del 20 en Italia) junto a numerosas experiencias de Consejos Obreros en la primera guerra mundial en otros países europeos; en España con las experiencias republicanas y anarquistas (1936 – 1939); con los kibbutzim en Israel (el primero de ellos fundado en 1909), o más adelante en Yugoslavia (1950), con su socialismo autogestionario, que incorpora en la literatura la voz *samo-upravljanje* que luego se popularizara en otros ambientes –sobre todo franceses- como “autogestión”.

Justamente el ambiente sesentista francés es el que catapultó el término. O como dice Claudio Nascimento: “Sem dúvidas, o termo “autogestão” é relativamente novo. Contudo, se a PALAVRA é recente, a IDÉIA é tão antiga quanto o próprio movimento operário, remontando aos inícios do século XIX” (Nascimento, 2008: 28).

Es entonces en torno al Mayo del 68 francés que se circunscribe el segundo período de referencia. La crisis del sistema taylorista, la lectura crítica sobre el

---

<sup>2</sup> Sobre Proudhon y la autogestión Cfr. Bancal, Jean (1970): Proudhon: pluralisme et autogestion, Paris Aubier-Montaigne, 268 p.



modelo soviético de planificación centralizada, los nuevos abordajes sociales sobre el poder y el disciplinamiento, así como ciertos cambios de valores que comienzan a revitalizar conceptos como participación, descentralización y democracia, dan lugar a expresiones sindicales, sociales, culturales e intelectuales (la lista interminable la hegemonizan teóricos franceses como Guattari, Deleuze, Foucault, Castoriadis<sup>3</sup>, Lefebvre y Rosanvallón) que recuperan la noción de la autonomía y la autogestión. En este contexto, surge una nueva oleada de intelectuales que aúnan el discurso teórico con cierto nivel propositivo orientado al cambio social. En esta lista podríamos incluir a Rudolf Bahro, André Gorz o Alvin Toffler, todos ellos animados por un utopismo postindustrial (Frankel, 1987). El marxismo también exhibe orientaciones más proclives a la autogestión, como es el caso de Ernest Mandel, quien publica al calor del Mayo Francés su estudio sobre los *consejos obreros, control obrero y autogestión* (Mandel, 1974) o Garaudy, quien asocia a la autogestión con la ciudadanía económica con el ánimo de construir una democracia real, sobre todo luego de su renuncia al Partido Comunista Francés en 1968. Entre los socialcristianos, la autogestión comienza también a adquirir notoriedad, caso de los documentos de la CFDT (Confédération Française et Democratique du Travail)<sup>4</sup> o incluso con las movilizaciones de Solidarnosc en Polonia.

En todos estos casos el concepto de autogestión incluye centralmente una impronta también productiva o empresarial: los obreros no necesitan del capitalista y para mostrar esta máxima, el movimiento de trabajadores recurre a nociones emparentadas con nuestro objeto de estudio, a saber: control obrero, gestión obrera, ocupación productiva o democracia industrial. Dice Laville: “Las luchas de los obreros especializados, incluyendo inmigrantes y jóvenes asalariados, con frecuencia alejados de las estructuras que supuestamente les representaban, no se limitaron a pedir mejoras salariales. Fuera del sistema de relaciones laborales estallaron revueltas contra la llamada organización científica del trabajo /.../ Así irrumpió la corriente autogestionaria” (Laville y García, 2009: 18).

---

<sup>3</sup> “Castoriadis viene de una tradición que criticó el leninismo entendido como una jerarquía, el centralismo democrático, el fenómeno burocrático en los países de la Urss. A partir de estas lecturas críticas de las experiencias del socialismo, y de su propia participación política, Castoriadis comienza a sacar conclusiones acerca de lo que luego va a llamar la división entre “ejecutantes y dirigentes” que podemos vincular a la idea de Guy Debord sobre la sociedad del espectáculo, y la distinción entre actores y espectadores. Esta línea de pensamiento resalta que éste es el binomio que nos debe interesar. Ya no es entre capital y trabajo sino entre aquel que ejecuta y dirige. Así se amplía el concepto de revolución porque comienza Castoriadis a insistir sobre la posibilidad de pensar lo político desde las significaciones que denominará las significaciones imaginarias sociales. Es decir: todo aquello sobre lo que vamos produciendo ciertos acuerdos, como sociedad, y que se va estabilizando como significados, que en definitiva es lo que va orientando la práctica social concreta. Al poner en cuestión “dirigentes/dirigidos” como forma de organizar la construcción política, se está yendo al corazón de los significados supuestamente aceptados” (Miranda, 2012).

<sup>4</sup> Sobre la evolución de la CFDT y su impronta autogestionaria, Cfr. <http://www.cfdt.fr>

El acento puesto en aspectos como el ejercicio del poder y la dominación en las organizaciones por parte de algunos de nuestros contemporáneos intelectuales libertarios, pone al Estado en un mismo nivel de desconfianza respecto a la empresa capitalista a la hora de pensar en contra referentes de una sociedad igualitaria y participativa (Deleuze y Guattari, 2000).

Otras posturas posteriores, sin embargo, como las de Antonio Colomer Viadel, han puesto el acento no tanto en la crítica al Estado en si mismo (“no pretendemos ni sustituir ni suplantar al Estado”) sino a un determinado modelo de Estado hegemónico y centralista, impulsando de esta manera un modelo descentralizado, participativo y popular de Estado con fuerte presencia federalista y comunal (Colomer Viadel, 2002). En esta línea, Rosanvallón entiende a la autogestión como una proposición política de nuevo tipo que implique “resucitar a la sociedad civil” para luego “reducir la talla del Estado readaptando sus tareas. El Estado debe de devolver a la sociedad civil todo lo que le ha confiscado” (Rosanvallón, 1987: 31).

Son tiempos además, de revalorización democrática, donde cierta izquierda alza su voz crítica a los esquemas totalitarios de los socialismos reales: “Esta importante reconsideración de los socialismos reales ha conducido a un amplio sector de la izquierda latinoamericana, así como también en otras latitudes, a un proceso profundo de revisión ideológica, cuya nota más destacada ha sido la revalorización de la democracia política” (Espinosa: 1993, 242).

## 2.2.- La autogestión en Latinoamérica

En Latinoamérica hay dos momentos históricos donde la autogestión adquiere cierta centralidad en el debate. El primero de ellos se da en el marco de los paradigmas emancipadores que comienzan a desarrollarse en los años 1960. Esta etapa en términos generales se opaca hacia mediados de los años 1970, cuando en buena parte del continente irrumpen gobiernos dictatoriales de derechas. Aún así hay ciertas excepciones, como es el caso de la Revolución Nicaragüense, en cuyo seno se perfilan diversos modelos entre los cuáles el de raíz autogestionaria, o la acción de la CLAT, quien en su VII Congreso realizado en Costa Rica (1977) acordó una postura doctrinaria muy clara respecto al papel central que la autogestión debía jugar en materia programática. Sin embargo deberemos esperar hasta fines del Siglo XX para abrir una segunda etapa donde las ideas y prácticas autogestionarias vuelven a la escena pública. La crisis del Consenso de Washington genera un rápido aumento de la pobreza y del desempleo, que activa a ciertos movimientos sociales a impulsar salidas de corte autogestionado. En el marco de un movimiento de economía solidaria, vuelven a agitarse banderas autogestionadas ahora de la mano de experiencias novedosas como las de las empresas recuperadas, aunque con evidentes diferencias respecto al primer momento histórico.

El primer escenario ocurre en los años sesenta. En un contexto de mucho dinamismo social y político, con posiciones ideológicas radicalizadas en un

ambiente que facilitaban las diversas expresiones de los movimientos sociales y políticos, se van gestando experiencias concretas apoyadas por algunos gobiernos que buscaban o bien salidas “terceristas” frente al binomio más ortodoxo de Capitalismo vs. Estado, o bien expresiones participativas que proyectaran un papel mayor de las clases operarias. Sobresale en ese sentido la experiencia peruana.

Bajo el “Gobierno Revolucionario de las Fuerzas Armadas” de Juan Velasco Alvarado (Perú, 1968 – 1975), se pretendió fomentar la propiedad social de los medios de producción como un verdadero sector de una economía definida como plural.

Las “Bases Ideológicas de la Revolución Peruana” proponen la autogestión de la siguiente manera:

“...obedeciendo al sentido de estas tradiciones, la revolución peruana asume un fundamental carácter pluralista en virtud del cual: Auspicia en el campo económico diversas formas de propiedad y de organización de empresas, dentro de una concepción dinámica y flexible, reconociendo un prioritario sector de propiedad social en el cual la propiedad corresponde a todos los trabajadores de las empresas del sector; un sector estatal en el cual el Estado asume el control de la actividad básica para el desarrollo y beneficio de la comunidad; un sector de propiedad exclusivamente privado integrado a las actividades de pequeña escala en el comercio, la industria artesanal y los servicios” (Tesch, 1976: 67).

Las políticas de desarrollo de la época estuvieron muy influidas por las elaboraciones de Jaroslav Vaneck, economista checo-americano considerado uno de los principales teóricos contemporáneos de la autogestión y que promueve un modelo sectorial (al contrario de las proposiciones trotskistas que veían inviable el desarrollo de la autogestión conviviendo con el capitalismo).

Uno de los logros desde el punto de vista legislativo fue la promulgación de la Ley de Empresas de Propiedad Social (1974), una de las más emblemáticas para el Gobierno de la época, instalando una suerte de “autogestión empresarial impuesta por el Estado (Barrios Napurí, 1986: 75) al menos en sus inicios. Unos 7000 trabajadores llegaron a ocuparse en empresas de propiedad social “sin que ninguno diese aporte de capital, evitando así los derechos individuales de propiedad” (Idem, 76) que caracterizan, por ejemplo, a las cooperativas de trabajo asociado.

Problemas de financiamiento de estas empresas, de debilidades en las políticas públicas, de fuertes presiones por parte de intereses opuestos y finalmente la caída de la Revolución, cortan con este proceso que se pensaba

asimismo como alternativo tanto al comunismo soviético como al capitalismo occidental.

Si bien el caso chileno bajo el gobierno de la UP (1970 - 1973) suele ser considerado en la literatura sobre autogestión empresarial, lo cierto es que la construcción del socialismo en Chile se dio sobre bases más estatistas y menos autogestionarias. Con serios problemas para obtener mayorías parlamentarias, el gobierno de Allende procedió por la vía administrativa para impulsar la formación de un área de propiedad social. En 1971 se acuerda un procedimiento entre la CUT y el gobierno. Las empresas de propiedad social implicaban la creación de un Consejo de Administración integrado por 11 miembros (5 representantes del Estado, 5 representantes de los trabajadores y 1 administrador nombrado por el Presidente de la República). Dice Ruiz Tagle: "Como se puede observar, se trataba de un organismo de cogestión entre los trabajadores y el Estado, con predominio de este último" (Ruiz Tagle, 1986: 27). Problemas no resueltos en materia de conflictividad sociopolítica, problemas derivados de las lógicas de poder, y finalmente el Golpe de Estado en 1973, terminan por derrumbar algunas centenas de empresas que venían perfilando un esquema con activa participación de las clases trabajadoras.

Decíamos que en este período histórico, la CLAT también cumplió un importante rol definiéndose a favor del modelo autogestionario, lo mismo que una parte del movimiento demócrata cristiano progresista en el continente, que al amparo de la denominada "economía comunitaria" o "personalismo comunitario", proyectaba un modelo con fuerte presencia de "empresas públicas, mixtas y de participación, de cogestión y de autogestión" (ODCA, 1981). En Uruguay, una expresión de ese pensamiento puede encontrarse en el Programa de Principios del Partido Demócrata Cristiano de 1970: "La economía que proponemos fundamenta una democracia de trabajadores, que exige por lo tanto, la reformulación y redistribución de la propiedad, multiplicando las formas de agrupación colectiva a nivel de grupos, empresas y comunas –cooperativas y otras empresas de trabajadores-, junto con distintas formas de participación en los frutos de la propiedad y en la gestión de las empresas" (PDC, 1970).

Algunos teóricos, en este marco, señalaban la necesidad de un proceso de transición transformador en la estructura económica comunitaria donde el sector autogestionario ("cooperativo, propiamente autogestionario y comunitario"), conviviendo con el sector personal ("artesanía, pequeña industria, agricultura familiar" y el sector intermedio ("cogestión") pudiera ganarle terreno al sector capitalista ("privado, mixto y público") (Vivas, 1982: 47).

El segundo momento opera sobre fines del Siglo XX. Las banderas de la autogestión comienzan a ser levantadas nuevamente, aunque ahora en un contexto social, económico y político muy diferente al de los años sesenta.

Se destaca en ese sentido el movimiento de la economía popular y solidaria del Brasil, que nucleado en torno al Foro Brasileiro de Economía Solidaria (FBES), recibe el aporte de organizaciones de educación popular que vienen trabajando desde los años 70, hasta otras más específicas como la Asociación Nacional de Trabajadores de Empresas Autogestionadas (ANTEAG), entidad creada en 1994 con el propósito de representar y apoyar a las empresas del sector; la ADS de la CUT creada en el 2000 con una fuerte impronta de educación liberadora (Paulo Freire), o UNISOL (Central de Cooperativas y Emprendimientos Solidarios), asociación creada en el 2000 para “organizar, representar e articular, de forma amplia e transparente, as cooperativas, associações e outros empreendimentos autogestionários da economia solidária” (Unisol, 2011: 1). Estas organizaciones sin duda que respiran aires autogestionarios construidos años atrás por corrientes intelectuales que tienen en Paul Singer a uno de sus principales referentes<sup>5</sup>. El fuerte trabajo de las distintas organizaciones de la sociedad civil articulando en el FBES lleva a que en el 2002 el Gobierno que encabeza Lula da Silva instale las primeras políticas públicas nacionales para el fomento de la economía solidaria, definida en estrecha relación con las formas autogestionarias: “compreende-se por economia solidária o conjunto de atividades econômicas de produção, distribuição, consumo, poupança e crédito, organizadas sob a forma de autogestão” (SENAES, s/f: 1).

También en este marco histórico COLACOT señala explícitamente a la autogestión como uno de los principios de la economía solidaria: “La autogestión como forma superior de participación de los trabajadores en la gestión de la empresa, la economía y la conducción de la sociedad y el Estado, con lo cual se elimina la marginalidad y se construye y consolida la Democracia Real” (COLACOT, 2005: 5).

Luego, el fenómeno de la recuperación de empresas, de amplio destaque en Argentina y Uruguay a comienzo del actual milenio, conduce también a un uso más frecuente del valor autogestionario para dar cuenta de una modalidad de administración, control y propiedad obrera de fuentes de empleo amenazadas por la crisis social y económica o la restructuración industrial que operaba bajo sistemas económicos aperturistas y liberales. Sin embargo, la recurrencia a este valor se da más que por motivos ideológicos, por mera necesidad, o al decir de Ruggeri: “Se trataba de un camino impensado e, inclusive, no deseado, porque la perspectiva de la lucha inmediata era la continuidad del trabajo asalariado. La autogestión se da, como ya señalamos, en un contexto claramente defensivo y en el cual, para estos trabajadores, cualquier otra opción era peor” (Ruggeri, 2011: 65).

---

<sup>5</sup> Hay referencia en tal sentido a una línea Luxemburgista, iniciada por Pedrosa, de la cuál Singer sería parte (Nascimento, 2013: 26).

Ese contexto defensivo, sin embargo, va dando lugar a un movimiento social que impulsa el modelo autogestionario. La Mesa de Autogestión de Uruguay, por ejemplo, es un espacio creado por diversos colectivos (entre ellos las empresas recuperadas) animados en la difusión de este modelo como forma concreta de vivenciar la solidaridad económica “sin explotados ni explotadores”. Dice Sarachu:

“Son intentos y realizaciones que se viene construyendo históricamente como campos de experimentación abierta –acumulando logros y fracasos– en diferentes ámbitos económicos, sociales, políticos y culturales, desarrollando prácticas vinculadas a la gestión del trabajo ya la participación directa de los afectados en los variados asuntos que puedan afectar su existencia, tanto a nivel local como global. Entre estas prácticas se destacan las organizaciones de trabajadores y trabajadoras, cooperativas, federaciones, formas de gestión colectiva, radios comunitarias, colectivos territoriales autoorganizados, formas de resistencia y propuesta para resolver colectivamente necesidades humanas de vivienda, trabajo, salud, educación, recuperación de espacios públicos, disfrute del tiempo libre, colectivos culturales y artísticos, espacios y redes de efectivización de derechos humanos, núcleos de estudio y acción, ocupaciones y gestión colectiva de la tierra, experiencias productivas y sus coordinaciones comunitarias de organización popular” (Sarachu, 2011: 201)

### 3. Hacia una definición de la autogestión. Análisis político y organizacional.

Hace unos diez años, la Revista Iberoamericana de Autogestión y Acción Comunal (una de las pocas revistas científicas especializadas en la materia), realizó una encuesta entre analistas calificados donde se les consultaba sobre su definición de la autogestión. Veamos algunas de las respuestas:

“La autogestión, o autogobierno, no es ni más ni menos que la democracia en el lugar de trabajo. Es el aspecto político y administrativo de la cooperación, la que a su vez es la forma más equitativa y racional de la administración y distribución de la riqueza” (Mario Bunge)

“Primero que nada es un enfoque integral de la vida en sociedad, que no solo se refiere a organizar democráticamente o participativamente el lugar de trabajo o la empresa, sino que se extiende a todas las dimensiones de la vida económica y social en comunidad...” (Juan Guillermo Espinosa)

“Es un sistema basado en la toma de decisiones democráticas en todas las áreas de la actividad humana, basado en los derechos personales de los

seres humanos, con contraste con el capitalismo, que es un sistema basado en los derechos de propiedad de los poseedores. En un sentido más concreto, la autogestión en la empresa significa la aplicación de los principios democráticos al control y gestión de la firma, por supuesto, con delegación de poderes a una administración elegida (seleccionada democráticamente)” (Jaroslav Vanek)

“Hasta hace poco, la palabra autogestión hacía referencia a una alternativa. Por un lado el sistema de la acumulación capitalista, la privatización, la acumulación a partir de la competencia entre los intereses privados. Por el otro lado, la colectivización de intereses. Se consideraba entonces a la autogestión como la solución que permitía participar a cada uno de forma responsable en la gestión de los intereses colectivos” (Dominique Temple) (Inauco, 1992: 35-54).

Las definiciones relevadas por el INAUCO nos sirven para hacer nuevas distinciones. Tomando como base la segunda conceptualización del primer nivel de análisis, (la autogestión como proyecto colectivo), podemos referirnos a la autogestión o bien desde un punto de vista amplio (donde prima un análisis político) o bien desde un punto de vista específico (donde prima un análisis organizacional).

Desde el primer punto de vista la autogestión refiere a un proyecto de organización social caracterizado por el pleno ejercicio de la democracia y la capacidad de las personas –organizadas socialmente- por decidir sobre los asuntos que le conciernen. Castoriadis, por ejemplo, se refiere a la necesidad de recuperar los diferentes espacios de la vida para atribuirle un sentido propio y no enajenado: “Pido participar directamente en todas las decisiones que puedan afectar a mi existencia o al curso general del mundo en el que vivo” (Castoriadis, 1989: 35)- Esta visión amplia es la que lleva a expresiones como “sociedad autogestionada” o incluso “socialismo autogestionado”.

El segundo punto de vista mientras tanto, refiere a un formato determinado de organización empresarial caracterizado por la aplicación de esos principios democráticos al control, gestión e incluso propiedad de la empresa. Surgen de esta manera expresiones como “empresa autogestionada”, “autogestión empresarial” o en el inglés “Workplace Self Management”.

Cuadro 1: sentidos de la autogestión como proyecto colectivo

	<b>Primer sentido</b>	<b>Segundo sentido</b>
Sujeto	La sociedad	La empresa
Proyecto	Sociedad Autogestionada	Empresa Autogestionada
Nivel de análisis	Político	Organizacional

El segundo sentido es el que más se ha venido recuperando en el campo de los nuevos movimientos sociales orientados a la búsqueda de estrategias alternativas de producción.

Para el caso argentino, definiciones como las que vienen trabajando algunos movimientos populares urbanos, encajan en esta perspectiva:

“Entendemos a la autogestión como la libre decisión sobre el destino de los recursos generados por nuestro propio trabajo, recibidos solidariamente, expropiados a empresas capitalistas o arrancados al Estado. En lo que hace al desarrollo de nuestros propios trabajos productivos (huertas, granjas, carpinterías, herrerías, talleres textiles y de serigrafía, tambo, panaderías, entre otros) promovemos la creación de redes de consumidores y la construcción de una economía alternativa, pensada como aporte a la resistencia al sistema capitalista (Frente Popular Darío Santillán)” (Fontecoba, 2012: 152).

El carácter “asambleario” de estas empresas va confiriendo al modelo un aporte claramente autogestionario y alternativo: “En el proceso de toma de decisiones dentro de las cooperativas se destaca la centralidad que tiene la asamblea /.../ Esta etapa se caracteriza por una creciente democratización de los espacios de toma de decisiones” (Rebón y Salgado, 2010: 195).

Lo mismo sucede en Brasil. Dice de Oliveira:

“Antes de um movimento político propriamente dito, a ES no Brasil começa a ser caracterizada na década de 80 por um conjunto de projetos produtivos comunitários, incentivados inicialmente por organizações não governamentais ligadas à igreja ou ao movimento de trabalhadores sem terra, assim como organizações de apoio às fábricas recuperadas por trabalhadores. Gradativamente, na medida em que se sugere que tais projetos sejam levados a frente pelos próprios trabalhadores, começa a tomar forma uma bandeira comum, a partir do ideal da autogestão” (De Oliveira, 2010: 14).

A los efectos de nuestra investigación, consideraremos a la autogestión desde el punto de vista organizacional, sin desconocer que un verdadero proyecto



autogestionario debe desarrollar las autonomías en los diferentes espacios de la vida social. Nos enfocaremos por lo tanto en la autogestión empresarial y trataremos de vincular esta idea al paraguas conceptual de la economía solidaria por una parte y al cooperativismo por otro lado.

Surge de esta manera a nivel de análisis de la autogestión empresarial un primer nudo gordiano: ¿quiénes son los sujetos que autogestionan? De la respuesta dada a esta pregunta dependerá el concepto que adoptemos sobre nuestro objeto de estudio.

Una primera respuesta es que los sujetos que autogestionan son los trabajadores (visión clásica). Este recorte está íntimamente relacionado con el formato empresarial que se parapeta como la antítesis de la empresa autogestionada: la empresa capitalista. Una empresa capitalista se caracteriza por la división entre los propietarios de los medios de producción y los trabajadores asalariados. El formato autogestionario aquí implica que desaparezca esa división y que los integrantes de esa empresa reúnan a la vez la condición de trabajador y empresario (propietario). El modelo de cooperativa de trabajadores o cooperativas de producción es el que más encaja con esta respuesta, aunque el formato jurídico de la empresa no es una variable decisiva.

En este tipo de empresa, los socios son a la vez trabajadores y propietarios de los medios de producción, asumiendo ellos mismos las tareas de gestión empresarial. No hay, por así decirlo, un patrón que subordine a los trabajadores. Desde este punto de vista, ciertas cooperativas pueden volverse patronales y por lo tanto alejarse del paradigma autogestionario. Paul Singer, en tal sentido, se distancia de ese cooperativismo toda vez que su crecimiento económico lleva a que los miembros se transformen en patronos de otros asalariados, como ocurrió históricamente por primera vez con las cooperativas de consumo británicas:

“Esto es una violación total a los principios del cooperativismo – transformar a los miembros en patronos. Esto es muy común hoy en día. Piensen en nuestras cooperativas agrícolas. Cuando crecen y se vuelven poderosas, las cooperativas pasan a tener empleados, trabajadores en usinas de pasteurización de leche, manteca, queso, procesamiento de cereales. Hoy en día tenemos grandes cooperativas agrícolas que son patronales en el sentido que explotan el trabajo de agrónomos, ingenieros, economistas y trabajadores de toda especie /.../ Por lo tanto, el cooperativismo en realidad tiene dos campos. Por un lado, continua abrigando a las cooperativas auténticas, que yo llamaría de socialistas, solidarias, igualitarias, democráticas, en que los socios son trabajadores o son consumidores, son personas físicas y allí la igualdad tiene sentido. Y por otro lado, aquellas que llevan adelante una visión capitalista como las agrícolas en las que tenemos grandes hacendados capitalistas explotando a pequeños campesinos o también

la figura de grandes hacendados asociados a pequeños productores dentro de una misma cooperativa.” (Singer, s/f: 4).

En este pasaje notamos la presencia de dos elementos para posicionarse críticamente frente a las cooperativas “tradicionales”. En primer lugar, según Singer, una verdadera cooperativa no debería tener asalariados. El argumento aquí deviene de la idea marxista según la cuál, el propietario de medios de producción al contratar asalariados genera una plusvalía, que desde el citado paradigma se ve como explotación del trabajo por parte de un empleador. Ergo, si se tiene asalariados, entonces se está explotando al trabajador, entonces ya no estamos en presencia de una organización clasista de trabajadores. En segundo lugar, encontramos un argumento también de carácter clasista: una “auténtica cooperativa” no debe integrar, por ejemplo, a “grandes hacendados”, dando a entender que los socios de una cooperativa deben formar parte de las clases trabajadoras sin acumulación de capital. Nótese que esta perspectiva del cooperativismo se distancia de las formulaciones más comúnmente dispuestas por la ACI.

Esta visión clásica de la autogestión presenta algunas limitaciones cuando razonamos de otra manera. Supongamos, por ejemplo, que un conjunto de trabajadores asalariados decide crear una organización para satisfacer algún tipo de necesidad y optan por fundar una cooperativa de consumo. De hecho eso es lo que sucedió entre los Pioneros de Rochdale, un puñado de obreros de la industria del paño junto a otro grupo de obreros socialistas y cartistas en Inglaterra, que en 1844 constituyen la emblemática cooperativa para consumir de manera más provechosa ciertos bienes básicos. No hay dudas respecto a que estos obreros “autogestionan” la cooperativa pues son ellos los que deciden de forma democrática sus características y son ellos mismos los propietarios de ese pequeño capital que comienza a formarse colectivizando sus ahorros. Ahora bien, en un momento de cierto crecimiento, esos trabajadores deberán contratar a otros trabajadores para hacerse cargo de tareas que por su especificidad o por otras razones, no pueden desempeñar entre ellos mismos: por ejemplo, la atención de la tienda, tareas de logística, contabilidad y leyes<sup>6</sup>. ¿Podemos decir que el núcleo original deja de autogestionar su cooperativa de consumo por el hecho de haber contratado a un grupo de trabajadores para llevar delante de mejor forma sus fines? Se nos puede argumentar que ya hay dos clases de integrantes de la cooperativa: los socios (que consumen pero no realizan una jornada de trabajo en la cooperativa) y los trabajadores de la cooperativa. Y que por lo tanto, se recrea

---

<sup>6</sup> Las dificultades que se plantean cuando estas cooperativas no profesionalizan ciertas tareas son elocuentes. Entre los pioneros de Rochdale, según relata Holyoake, al principio la contabilidad la llevaban los propios socios de manera voluntaria, “los que se turnaban y se equivocaban por nada. La confusión fue barata pero desordenada y la perplejidad empeoró con la confusión” (Holyoake, 1922).

nuevamente la misma división de una empresa capitalista, con un patrón y sus empleados. La respuesta a la pregunta anterior es clara desde un punto de vista clásico: no se puede hablar de autogestión bajo este escenario.

Pero también podríamos argumentar que esos trabajadores contratados pueden asociarse a la cooperativa (en los hechos, muchas cooperativas ofrecen los cargos rentados entre sus socios), y por lo tanto todos los que allí trabajan asumen la doble condición de trabajador y dueño de los medios de producción. Por lo tanto, si quisiéramos abrir la condición de empresa autogestionaria a todas las cooperativas donde hay socios que no son trabajadores de esa organización, entonces el sujeto que autogestiona debería denominarse “socio” o “integrante” antes que trabajador.

Cuadro 2: visiones sobre autogestión empresarial

	<b>Visión clásica</b>	<b>Visión ampliada</b>
Sujeto autogestivo	Los trabajadores	Los integrantes
Asociatividad	Todos los socios son trabajadores	Todos los trabajadores son socios, pero hay socios no trabajadores
Categoría Organizadora	Trabajo y factor C	Factor C

Como puede observarse en el cuadro 2, otra de las diferencias entre ambos enfoques es que mientras la empresa autogestionada en la visión clásica se caracteriza por tener al trabajo como su factor principal (categoría organizadora), en la visión ampliada el factor principal es el factor C. Ambos factores son los que caracterizan a las unidades económicas solidarias, aunque como puede verse, en algunas hay más densidad de un factor respecto al otro.

A los efectos de nuestra investigación, consideraremos como empresa autogestionada a aquellas unidades económicas asociativas donde (i) la propiedad y/o administración de los medios; (ii) los derechos y obligaciones; y (iii) la gestión al menos en última instancia; son compartidos solidariamente por todos sus integrantes.

Veamos estas condiciones. Una empresa autogestionada en primer lugar implica que la propiedad y/o administración de los medios es responsabilidad del colectivo que se asocia. Generalmente el colectivo es dueño de los medios, pero en otros casos, la propiedad de los medios no recae en el colectivo, que sin embargo es el responsable por su administración. Este último caso es usual en el marco de sistemas económicos donde el Estado conserva la propiedad

de los medios de producción. También es usual cuando los propios colectivos se niegan por motivos ideológicos a asumir la propiedad (el Movimiento Sin Tierra de Brasil, por ejemplo, históricamente ha pretendido que las tierras confiscadas por el Estado para la reforma agraria, sigan en manos del Estado aunque dadas en comodato a las cooperativas del MST). En Argentina, esta tendencia es promovida por algunas empresas recuperadas, caso de Zanón: “Luchamos por la estatización (...) estamos trabajando, hay que buscarla, hay que discutirla todos los días y hay que buscar opiniones, no es que hay una negativa a la cooperativa, depende de las relaciones de fuerza que creemos entre todos, quizás mañana seamos empresas reestatizadas y bajo control obrero, o seamos todos cooperativa, todo depende de nosotros” (Arévalo y Calello, s/f: 5).

La estatización bajo control obrero, por ejemplo, es una fórmula perseguida por algunos colectivos sociales aunque con escaso predicamento en las políticas públicas de los últimos años, salvo Venezuela. También es usual que los trabajadores afectados por el cierre de alguna empresa, reivindiquen que el Estado se haga cargo y les contrate como asalariados, pero claramente aquí se reitera el esquema de relación de dependencia<sup>7</sup>.

Luego, los derechos y obligaciones que se generan en la tarea empresarial son asumidos solidariamente por el colectivo. Esto significa que no puede haber más derechos o más obligaciones recayendo en una parte del colectivo, salvo los estrictamente vinculados a las áreas funcionales. Así por ejemplo, el reparto de las utilidades o el sistema de participación debe asegurar criterios de equidad mediante fórmulas como la distribución a prorrata de lo aportado, una persona un voto, etc.

Finalmente nos referimos a que la gestión, al menos en última instancia debe ser compartida entre el colectivo. Cuando decimos “en última instancia” nos referimos a que el colectivo (de asociados, por ejemplo) es el que determina los grandes lineamientos de la empresa, pudiendo haber gerentes o mandos medios que luego decidan por motus propio, aunque siempre en el marco de los lineamientos antes aprobados democráticamente.

De acuerdo a esta definición, puede haber empresas autogestionarias en los siguientes casos:

- Empresas familiares (en la medida que no contraten mano de obra asalariada con diferenciales en materia de derechos y obligaciones)
- Cooperativas de trabajo, comunidades de trabajo, empresas de propiedad social y empresas recuperadas (en la medida que no integren trabajadores asalariados de forma permanente)
- Cooperativas de usuarios (en la medida que sus trabajadores compartan la calidad de socios con el núcleo de socios usuarios)
- Cooperativismo de construcción de viviendas (en la medida que la construcción esté en manos de los socios y que la contratación de

---

<sup>7</sup> Sobre el debate Autogestión vs. Estatización Cfr. Novaes (2008).

personal ajeno a la cooperativa –por ejemplo ingenieros, abogados, arquitectos- sea de carácter marginal)<sup>8</sup>.

De acuerdo a nuestra definición, es necesario distinguir la autogestión de la empresa autogestionada. Mientras que el primer concepto incluye al trabajo autónomo, el segundo hace hincapié en el aspecto colectivo. Así entonces, no es aplicable el concepto de empresa autogestionada al caso de la autogestión individual (trabajo autónomo) que mencionábamos supra. Si bien como ya dijimos el trabajo autónomo autogestionado aporta importantes logros desde el punto de vista de la recuperación de esa capacidad de autonomía perdida con el pasaje del sistema artesanal al sistema fabril, lo cierto es que solo el proyecto asociativo de la autogestión incorpora otros valores como la democracia participativa. Dice Vázquez al respecto:

“nos parece que los contenidos más profundos y esenciales del concepto de autogestión no pueden aplicarse en este tipo de trabajo: un trabajo individual por cuenta propia no contempla la posibilidad de la práctica participativa y democrática al no existir un colectivo en el que dicha práctica pueda experimentarse, así como tampoco la vivencia de la igualdad de derechos con otros trabajadores” (Vázquez, 2010: 57).

Como se puede observar en esta definición, la variable “trabajo asalariado” es de fundamental importancia para asignar o no la condición de autogestionaria a una empresa. En ese sentido, una empresa será autogestionada en tres condiciones: (a) ausencia de personal asalariado; (b) personal asalariado cuenta con los mismos derechos y obligaciones que el resto de los socios; (c) personal asalariado es marginal (staff técnico).

La centralidad de esta variable no debe confundirnos en el sentido que los valores que han inspirado a la autogestión no estén presentes en otros formatos que no sean puramente autogestionados, pero que sí son en buena parte democráticos y participativos (por ejemplo las cooperativas de usuarios, o cooperativas de trabajadores que cuentan con un porcentaje importante de asalariados de forma permanente<sup>9</sup>). En ese sentido se entienden algunos textos legislativos que incorporan el valor autogestionado como característico

---

<sup>8</sup> En los tres primeros casos también se acepta que las organizaciones contraten roles específicos para poder llevar adelante la misión de la empresa. Por lo general se trata de técnicos que integran el staff de apoyo. Es el caso de un químico farmacéutico en una farmacia familiar; un arquitecto en una cooperativa de viviendas; un contador en una cooperativa de trabajo, etc.

<sup>9</sup> La legislación comparada muestra diversas normas para limitar la contratación de personal en relación de dependencia. Para el caso de Uruguay, la ley estipula como límite el 20% del número de socios.

de todas las empresas de economía solidaria<sup>10</sup>. Negar la calidad de empresa solidaria a empresas con trabajadores asalariados sería temerario. Quienes así lo hacen parten de la premisa que todo trabajo asalariado es trabajo explotado. Esta idea si bien proviene de la tesis sobre proceso de trabajo y proceso de valorización de Marx (plusvalía) recogida en El Capital, desconoce cómo las prácticas del movimiento obrero y sindical, así como las funciones de los sistemas de relaciones laborales, han permitido quebrar el valor de la fuerza de trabajo como mera manifestación del tiempo socialmente necesario para su reproducción. Distinto es considerar como más virtuosa la empresa puramente autogestionada. Pero aún así, debemos considerar que esa mayor virtuosidad opera en relación a empresas del mismo ramo bajo gestión capitalista, pues el ideal democrático también puede estar muy presente en otros formatos solidarios. Por ejemplo, de acuerdo a cierta escala de valores inspirada en el ideal democrático, no cabría mayor duda que un banco autogestionado por sus trabajadores es más virtuoso que un banco operado por una multinacional. ¿Pero podríamos decir lo mismo respecto a un Banco Ético constituido por organizaciones sociales que luchan contra la pobreza y el cambio social? A mi modo de ver, un Banco Ético, aún con personal asalariado (comprometido con el proyecto y con una justa retribución), podría llegar a contribuir mejor que un banco cooperativo (sin asalariados) a un proyecto de sociedad democrática y participativa. Recordemos que la autogestión si se queda solo en la forma, podría reiterar las limitaciones de cierto cooperativismo anquilosado, que ya no se mueve por ideales superiores, sino que solo persigue fines meramente corporativistas incluso muy funcionales al sistema hegemónico (por ejemplo, la tendencia a constituir cooperativas solamente “para ganar dinero” u “obtener una renta”). Recordemos además que muchos formatos empresariales alternativos y decididamente solidarios cuentan con personal asalariado.

Dicho lo anterior podemos resumir nuestra posición en los siguientes términos:

- La economía solidaria incluye formatos empresariales autogestionados y otros que no son de carácter autogestionados.
- La empresa autogestionada se caracteriza por el hecho que sus integrantes cuentan con los mismos derechos y obligaciones.
- Si bien desde un punto de vista clásico los integrantes se reducen a los socios trabajadores, desde un punto de vista amplio también incluye a los socios que no son trabajadores.
- Excepcionalmente, contemplamos la posibilidad que las empresas autogestionadas cuenten con personal asalariado (sin los mismos derechos y obligaciones respecto a los socios). Sin embargo, esa posibilidad se reduce a casos marginales (staff, gerencias) o al límite impuesto por la ley a las cooperativas de trabajo (para el caso del Uruguay es el 20% del número de socios)<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> Cfr. Art. 4 Ley 454 de Colombia (Colombia, 1998:1).

<sup>11</sup> Ese porcentaje nos parece muy alto. Preferimos un límite no tanto en la proporción respecto a los socios, como en el tiempo que se desempeñan en relación de dependencia. De esta manera es más fiel a la autogestión una cooperativa que prueba a sus asalariados para

## CAPITULO II

### La autogestión en Uruguay. El tratamiento a partir de la recuperación de empresas

Como hemos analizado antes, la autogestión admite la presencia de diferentes formatos, que van desde la economía familiar hasta las comunidades de trabajo, pasando por las clásicas cooperativas de trabajo e incluso –si se dan algunas condiciones- las cooperativas de usuarios. Si bien en este capítulo nos detendremos en el fenómeno de las empresas recuperadas y en el cooperativismo, debemos dejar establecido con claridad que muchos otros formatos autogestionarios son visibles en el país. A manera de ejemplo, varios de los emprendimientos de la economía popular y solidaria que reúne la Coordinadora Nacional de Economía Solidaria y que todavía carecen de formalidad jurídica; o el caso del Mercado de los Artesanos, expresión autogestionaria que reúne a algunos centenares de artesanos que tampoco cuenta con una expresión jurídica de las convencionales para dar cuenta de la autogestión. También puede ser el caso de unidades familiares como las del mismísimo Presidente Mujica (una chacra donde el matrimonio divide sus tareas sin contratar mano de obra asalariada). Sentada esta aclaración, pasamos a analizar primero el caso de las empresas recuperadas, y en segundo lugar el caso de las cooperativas de consumo, para ver si efectivamente cumplen con las características descritas antes sobre la autogestión empresarial.

#### 1. La recuperación de empresas

El fenómeno de la recuperación de empresas por parte de sus trabajadores no es novedoso, sino que formó buena parte de la historia del cooperativismo de trabajo en Uruguay, como ya lo explicara Juan Pablo Terra y como nosotros mismos mostrábamos antes de que se popularizara el concepto, cuando detectábamos un 26% de las cooperativas de trabajo constituidas luego de la crisis de empresas previamente capitalistas (sin contar las cooperativas de taxis) (Guerra, 1997). En los ochenta, en plena des-industrialización del país, por ejemplo, hubo casos paradigmáticos que no prosperaron como Phuasa y Musa; antes en los sesenta, hubo casos como Coter que pudo constituirse y producir durante varios años, así como varias de las empresas de transporte colectivo que debieron conformar cooperativas luego de la crisis y posterior liquidación de AMDET. Terra decía en 1986:

---

luego darle entrada como socio, a una cooperativa que ad infinitum consolida dos niveles diferenciados de trabajadores.

"Yo diría que aproximadamente el 50% de las cooperativas de producción se forman a partir de empresas fundidas o de empresas que al Estado les resulta demasiado gravosas, buscando desprenderse de ellas. Entonces, la cooperativa nace en condiciones muy adversas, porque el dueño anterior quiere librarse de ella por algún motivo, y por no cerrarla, por evitar el conflicto con la gremial correspondiente, o dar una solución de ocupación a la gente, esta empresa generalmente problemática, en situación muy difícil, se traspa a una cooperativa de los propios trabajadores" (Terra, 1986).

Nótese que Terra se refería básicamente al mismo fenómeno de recuperación de empresas aunque poniendo énfasis en el "traspaso". Esta idea, es contraria a la que ha primado en ciertos contextos, que ven a la empresa recuperada como un fenómeno nuevo: "Las empresas recuperadas por sus trabajadores (ERT) definidas como unidades productivas empresarias abandonadas o vaciadas por sus patrones y puestas en funcionamiento por sus trabajadores bajo autogestión, son un fenómeno relativamente nuevo en la Argentina y, más aún, en el contexto latinoamericano" (Ruggeri, 2009: 129).

Llegado a este punto debemos distinguir entre el fenómeno social de recuperación de empresas (que como dijimos es de larga data) y el concepto de "recuperación", este sí más reciente, que comienza a cobrar fuerza sobre comienzos de este siglo, cuando el fenómeno adquiere atención en el marco de la crisis desatada por el modelo neoliberal primero en Argentina (donde se registraron cerca de 200 casos) y luego en Uruguay. Dice Martí: "En este año (NdeR: 2000) se registra, tanto en Argentina como en Uruguay, una serie de casos en los que algunos trabajadores, para enfrentar el cierre de sus fuentes de trabajo, toman la fábrica y la ponen en marcha generalmente bajo la modalidad de cooperativas de trabajo" (Martí, 2006:222). El propio Martí sostiene la existencia de tres etapas en la formación de empresas recuperadas. Una primera, "vinculada con la crisis del modelo de industrialización por sustitución de importaciones" (Martí, 2012: 8) donde surgen los primeros casos, como ser la Cooperativa de Transportes de Paysandú (COPAY), fundada en 1953 luego del quiebre de una S.A.; o la cooperativa Américo Caorsi, creada en 1962 luego de un incendio que generó el quiebre de la empresa original; para citar dos casos que continúan vigentes. La segunda etapa ocurre en las dos últimas décadas del S. XX, cuando opera un proceso de apertura y liberalización de la economía nacional, contexto en el que se crean varias cooperativas sobre la base de empresas tradicionales que entran en quiebra. La crisis del modelo neoliberal finalmente, abre una tercera etapa desde fines de los noventa –que en coincidencia con el mismo fenómeno en Argentina– dispara la presencia de las empresas recuperadas. "Esta última etapa presenta algunas particularidades: se da en un marco de creciente desempleo y con una importante presencia en los medios de comunicación. También en términos de políticas públicas se va a producir un cambio pues pasa a ser objeto de



políticas” (Marti, 2012: 8), como es el caso de la Ley 17794 del 2004, que le da la posibilidad al Juez de entregar en uso precario las instalaciones empresariales para la explotación productiva por parte de los trabajadores, quienes además podrán contar con el adelanto de haberes del BPS para fines también productivos.

Incluso la práctica de recuperación de empresas ha sido habitual en los países centrales. Según Laville (Laville y García, 2009: 23) a partir de los años 1980 las nuevas normas de rentabilidad definidas por las grandes corporaciones conducen a multiplicar los intentos de los trabajadores por salvar muchas empresas convirtiéndolas en cooperativas, citando el caso de Italia donde se recuperaron unas mil empresas entre 1975 y 1985; España donde surge la figura de las sociedades laborales representando unos 50 mil empleos; Francia donde sobre fines de los 1970 y principios de 1980 hubo un importante dinamismo de este fenómeno que también tuvo lugar –aunque con menor incidencia- en países como Alemania o Gran Bretaña. También los EUA presentan casos de empresas recuperadas desde hace décadas.

La novedad del concepto no está exenta de discusiones. ¿Qué es lo que se recupera? ¿Solamente las fuentes de trabajo o habrá algo más? En cierto contexto recesivo o crítico de los mercados de trabajo, como los que caracterizaron el fenómeno de la recuperación de empresas en Argentina y Uruguay sobre comienzos del milenio, la mera “recuperación” de fuentes de empleo era un dato alentador, que incluso recibió apoyo de ciertas políticas públicas, jurisprudencia y legislaciones específicas. Pero decir que las empresas recuperadas solo recuperan empleos, resulta al menos insuficiente. Hay también una verdadera recuperación del factor trabajo y del factor C como categorías organizadoras que abren nuevamente la oportunidad a empresas intensivas en esos factores (Razeto, 2000: 125). De esta manera, se recupera el dominio histórico que el trabajador mantenía sobre el proceso productivo hasta el surgimiento del sistema fabril y de la denominada organización científica del trabajo. Recordemos que desde esta perspectiva el manager debe “tomar a su cargo la tarea de reunir todos los conocimientos tradicionales que en el pasado eran patrimonio de los trabajadores (Taylor, 1970: 51)

Y esto implica por lo tanto recuperar la capacidad de gestionar, pero además de involucrarse en la empresa más allá del rol subordinado que le asignaba el taylorismo: “Si Ud. es un trabajador que se cotiza hará exactamente lo que este hombre le diga mañana que tiene que hacer... Hará exactamente esto durante todo el día. Además, no discutirá. Un trabajador que se cotiza hace exactamente lo que se le ordena, sin discutir” (Taylor, 1970: 61).

En este contexto entonces las empresas recuperadas “no se limitan a la defensa del empleo y al incremento de los salarios, o sea del consumo, sino que pretenden ir más allá y buscan, sea por convencimiento o por necesidad, trascender el lugar de subordinación que se les ha asignado en la sociedad” (Zibechi, 2012).

En definitiva, se trata de reconocer en la recuperación de empresas –como en el conjunto de la economía solidaria- una vertiente de necesidad y una vertiente de convicción. En otras palabras, Peixoto se refiere a un componente económico y otro ideológico en la autogestión (Peixoto, 2004), siendo su diferencial impacto a lo largo de la historia del emprendimiento, uno de los aspectos de su tensión dentro del mundo del trabajo.

## 2. La autogestión en las empresas recuperadas del Uruguay

Para el caso nacional, el fenómeno de la autogestión desde el punto de vista clásico, aparece más claramente presente en las cooperativas de trabajo, aunque ciertos estudios ponen en duda esta aseveración. Efectivamente, según una investigación de 2012, solamente el 58% de las cooperativas de producción cumple con la normativa legal de no contratar más del 20% del número de socios trabajadores (Alves et al, 2012: 13), esto es, poco más de la mitad de las cooperativas de trabajo pueden calzar con las definición de empresa autogestionada.

En el mismo estudio se cuantificó la presencia de empresas recuperadas entre las cooperativas de trabajo, entendiéndose como recuperadas aquellas empresas donde “al menos un 50% de los socios fundadores de la cooperativa trabajaran en la empresa anterior y que parte del capital de la empresa también correspondiera a la empresa previa. De acuerdo a esta definición, un 11% de las CPs encuestadas son empresas recuperadas. En el caso de las CPs industriales, la proporción asciende al 15%” (Alves et al, 2012: 24). Esto es, 20 empresas recuperadas en el universo de las cooperativas de trabajo. Uno de los autores explica para Brecha: De 112 cooperativas de producción “clasificadas estrictamente como cooperativas” /.../ la quinta parte (unas 23) se autoidentificaban como “recuperadas”, pero usando nuestro criterio global –es decir que además de esa autoidentificación un sector significativo de sus trabajadores integrara la empresa anterior y que la cooperativa hubiera heredado al menos parte del capital de esta última–, su número quedaba reducido a 17, el 15 por ciento del total” (Dean, 2012).

Este dato difiere de los proporcionados por la Unidad de Empresas Recuperadas del Ministerio de Trabajo, que sobre fines de 2012 contaba en sus registros con 14 empresas recuperadas y otras 8 empresas que no están activas. La Asociación Nacional de Empresas Recuperadas por sus Trabajadores (ANERT) mientras tanto integra un total de 15 empresas, entre las activas e inactivas. A continuación la lista de empresas recuperadas y activas según se desprende de la información proporcionada por el MTSS y ANERT:

Cuadro 3: Listado de empresas recuperadas en Uruguay según MTSS y ANERT

<b>Empresa</b>	<b>Año fundación</b>	<b>Función Jurídica</b>	<b>N° de Trabajadores asociados</b>
Cooperativa Victoria	2004	Cooperativa	140
ENVIDRIO	2004	S.A.	150
COFUCELA	Mayo del 2009	Cooperativa	25
LA SERRANA - COLASE	1996	Cooperativa	16
COFUESA Cooperativa - fuente de salto	2002	Cooperativa	18
Cooperativa Brisascoop – Brisas del Dayman	2006	Cooperativa	13
Cooperativa creaciones	2006	Cooperativa	6
Cooperativa de trabajadores molino de Santa Rosa	1999	Cooperativa	75
Cooperativa de trabajadores PROFUNCOOP	2006	Cooperativa	14
COFRAPRO - cooperativa familiar de producción	2007	Cooperativa	6
Cooperativa 7 de setiembre FUNSACOOOP	2003	Cooperativa	238
Cooperativa 31 de Enero - ex autoparque	2003	Cooperativa	50
INGRACO industria grafica cooperativa	2003	Cooperativa	23
URUTRANSFORM	2002	S.A.	60
Caorsi	1962	Cooperativa	60

Fuente: elaboración propia a partir de información del MTSS y ANERT (octubre 2012).

Como se puede observar, los socios de estas empresas son menos de un millar y salvo dos casos de sociedades anónimas (Urutransform y Envidrio), el resto optó por el formato cooperativo<sup>12</sup>. Anabel Rieiro, mientras tanto, recogía información de 20 empresas recuperadas en 2008, aunque ese listado no distinguía entre las activas e inactivas (Rieiro, 2008: 2). Un censo solicitado por el MTSS en 2009, finalmente, contabilizaba 30 empresas (Martínez, 2012).

Llegado a este punto digamos que una debilidad de los listados proporcionados por la ANERT y la Unidad de Empresas Recuperadas (MTSS), es que no incluyen a todas las empresas de esa condición. Eso no es sorprendente en el caso de la ANERT, pues lógicamente no todas las empresas se asocian a su gremial, pero sí en el caso de una entidad pública. Consultado el Cr. Álvaro Martínez, responsable de la Unidad, nos explica que eso es debido a que sus listados “se basaron en el listado provisto por la ANERT” reconociendo la existencia de otras empresas recuperadas no identificadas en sus listados (Martínez, 2013, entrevista personal). Asimismo, como dato curioso, figura en ambos listados un par de casos que no responden a la definición operativa que comúnmente utiliza la academia: Profuncoop y Cofapro. El primero es una cooperativa formada por trabajadores desocupados, pero que no respondían con anterioridad a una misma empresa. Es interesante el argumento dado por Profuncoop para participar de la ANERT: en conversación mantenida con Carlos Aulet en el marco de esta investigación, nos comentó que la cooperativa hizo una solicitud por escrito a la ANERT para que fuese incluida bajo el argumento que se estaba recuperando un oficio por parte de trabajadores desempleados, así como la vieja fundición de AFE (Aulet, entrevista personal, 2012). El segundo caso es un emprendimiento constituido por un “grupo de mujeres, que buscando mejorar su precaria situación socioeconómica, se vincularon a los cursos de Extensión Solidaria de Facultad de Ciencias” en 2005 y hoy comercializan sus productos en el Mercado Agrícola (Cofapro, 2010).

Mientras tanto, según el II Censo Nacional de Cooperativas (INE, 2010), existen en Uruguay 30 empresas recuperadas en un universo de 284 cooperativas de trabajo, lo que representa un 10.6% del total. Sin embargo, curiosamente figura CONAPROLE como uno de esos casos. Como notoriamente esta empresa no forma parte del universo de cooperativas de trabajo, y teniendo en cuenta además, que difícilmente pueda catalogarse como empresa recuperada, es que hemos aislado este caso. Así entonces son 29 las empresas recuperadas censadas (10.2% del total de cooperativas), de las cuáles apenas 16 se pueden considerar autogestionadas en el sentido más puro, esto es, sin trabajadores en relación de dependencia. Otras 13 cooperativas recuperadas cuentan con empleados. En total, suman 910 asociados (607 hombres y 303 mujeres) y otros 132 no asociados (129 hombres y 93 mujeres). Esto significa que tomando toda la masa de

---

<sup>12</sup> Un tercer caso de empresa recuperada por sus trabajadores bajo formato de S.A. es Noblemark, relevada en el Censo del MTSS de 2009.

trabajadores de las empresas recuperadas, el número de asalariados representa el 14% del total.

Cuadro 4: cuantificación de empresas recuperadas según diferentes relevamientos

<b>NÚMERO DE EMPRESAS</b>	<b>FUENTE</b>
20	Instituto de Economía, UR. (Alves et al, 2012) en base a autoidentificación
17	Idem. Ant. Corregido por criterios objetivos
12	ANERT, 2012.
20	Rieiro, 2008
30	Censo MTSS (2009)
22 (14 activas, 8 inactivas)	Unidad de Apoyo a Empresas Recuperadas (MTSS, 2012)
30	II Censo Nacional de Cooperativas (INE, 2010)
29	Idem. Ant. Corregido por inconsistencia en uno de los casos censados.
40	Guerra, Pablo (2013)

El número de 40 empresas recuperadas que anotamos en el cuadro anterior, es fruto de la actual investigación y responde a 4 empresas bajo formato de sociedad anónima (Ebigold S.A.; Urutransfor S.A., Noblemark S.A. y Dyrus S.A.) y otras 36 bajo formato cooperativo.

En todos los casos, se entiende como empresa recuperada aquella unidad económica constituida por trabajadores que vienen de una anterior experiencia laboral conjunta y que gestionan en común al menos una parte de los activos (tangibles o intangibles) provenientes de la empresa en la que revestían como asalariados.

Desde este punto de vista, se comprende que pueda haber casos que si bien se aproximan al concepto, no encajan con la definición operativa manejada en esta investigación. Por ejemplo, la Cooperativa de Trabajadores Emprendimiento Popular Alimentario (CTEPA) se constituye por parte de 20 ex obreros de las empresas Puritas y Las Acacias, despedidos algunos de ellos en el marco de un conflicto sindical. Si bien es notorio que hay una recuperación del trabajo por medio de una cooperativa (incluso es notoria su condición de empresa autogestionada), no podemos hablar de una “empresa recuperada”

propiamente dicha en la medida que las empresas capitalistas continúan operando en el mercado y sus ex trabajadores no heredaron marca, llave, máquinas, herramientas o predios de su anterior empleador. También es el caso de Cooperativa Bella Vela, constituida en 2012 por 5 trabajadores despedidos por una empresa que decidió cambiar su estrategia de competitividad importando los productos. En diálogo con su Presidente, nos informa que no se consideran una empresa recuperada “pues la empresa que nos despidió sigue funcionando” (Alejandro Calderata, entrevista personal, Mayo de 2013). Como estos casos, muchos otros operan en el limbo de la definición, aunque sin encajar explícitamente.

Las 36 empresas recuperadas que operan bajo formato cooperativo son el resultado de un análisis tomando como base el listado de cooperativas afiliadas a la FCPU. Sigue a continuación el listado<sup>13</sup>:

Cuadro 5: Listado de Empresas Recuperadas bajo formato cooperativo. Año 2013

NOMBRE DE LA EMPRESA	RUBRO
Cofuesa	Alimentación
Colase	Alimentación
Molino Santa Rosa	Alimentación
Cootab*	Frigorífica
Cooptravinor*	Bodega
Caorsi	Alimentación
Brisas Coop	Alimentación
Coopdy*	Textil
Coopima*	Textil
Cotrapay	Textil
Moda chic	Confección
Cotex	Confección
Ingraco	Imprenta
CooPressur	Imprenta

<sup>13</sup> Agradezco a Gabriel Isola por su calificada opinión en la construcción de esta lista.

Funsacoop	Caucho
Cossema	Metal
Comerepra	Metal
Cotraydi	Metal
Uruven*	Cuero
El Aguila	Cuero
LCC	Librería
Colegio Atahualpa	Enseñanza
Colegio Líbano	Enseñanza
Manos Unidas	Enseñanza
Codobil	Enseñanza
ITHUE	Enseñanza
Los Gurises	Enseñanza
Hormiguita	Enseñanza
Gira la rueda	Enseñanza
Unidad Cooperaria Lavadero	Servicios
Victoria	Servicios
UCAR	Salud
Raincoop	Transporte
Copay	Transporte
31 de enero	Servicios
CTC	Cerámicas

Fuente: elaboración propia

\* Inactivas. En algunos casos, se trata de cooperativas que están esperando desembolso de préstamos para activar su producción.

Como se puede observar son 36 las empresas recuperadas que existen actualmente bajo formato cooperativo, de las cuáles 5 están actualmente inactivas. Después de aplicada una encuesta a una muestra de estas empresas, destacamos que el 44% son plenamente autogestionadas, siendo el restando 56% empresas que contratan trabajadores y trabajadores en relación de dependencia. También arroja nuestra encuesta que en el único rubro en el que se viola la norma del 20% (y por lo tanto carecen de estatus autogestionario) es en el educativo. Efectivamente, cuatro colegios encuestados, arrojan un total de 202 trabajadores/as, de los cuáles apenas 74 revisten calidad de socios/as. Esto es, más de 60% de trabajadores/as en relación de dependencia cuando el límite permitido es del 20%. No se puede hablar en esas condiciones de empresa autogestionada, aunque sí son empresas recuperadas.

Consultados algunos socios de Colegios sobre estos asuntos, se nos explica que tienen dificultades para asociar a profesores/as que dedican pocas horas a dichas instituciones, ya sea por desinterés o por dificultades económicas (las pocas horas de trabajo conspiran contra el pago de cierto capital social de las cooperativas). También en uno de los casos se nos comentó que “no hay interés por parte de los socios fundadores en aumentar la masa social. ¿Por qué deberíamos asociar a gente que no vivió los primeros momentos de la cooperativa donde los fundadores hicimos muchísimo esfuerzo para llegar a lo que hoy somos? Somos, sí, un poco cerrados” (anónimo, entrevista personal, 2013). Esto significa que puede haber problemas para asociar a profesores/as tanto por desinterés, como por problemas económicos, aunque también existen razones esgrimidas desde los propios cooperativistas, en el sentido de no querer compartir el capital social ya gestado. Esto claramente rompe con el principio de puertas abiertas. En ese marco quizá lo más aconsejable sea cambiar de figura jurídica, aunque actualmente se encuentra un proyecto de ley en el Parlamento cuyo propósito es generar mecanismos más flexibles para los colegios cooperativos<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> La modificación presentada al Poder Legislativo por parte de Cudecoop a instancias de la FCPU es que solo se computen en el 20% a trabajadores/as con más de 12 hs semanales. Como se comprenderá una modificación de este tipo podría implicar el riesgo que algunas cooperativas solo contraten mano de obra part time apartándose por esta vía del ideal autogestionario. Parecería más aconsejable a los efectos de contemplar el caso de Colegios, tomar como base el total de horas trabajadas, y que las horas trabajadas por dependientes no superaran el 20% de las horas realizadas por socios/as.



Conviene precisar que así como hay una recuperación por parte de los trabajadores al capital, también las hay por parte del capital a los trabajadores, tal ha sido el caso de la Cooperativa de Ascensores del Uruguay” convertida en S.A. por capitales privados en 2009 o Niboplast, una empresa cooperativa que en los últimos años ha necesitado de la inyección de capitales privados para continuar su producción, mutando de esta manera su modelo de gestión. Este proceso es cualitativamente distinto al de mero cambio de forma jurídica de cooperativa a Sociedad Anónima. Efectivamente, son varios los casos donde esto ocurre (por Ej. COME) sin que ello suponga la enajenación de la cooperativa al capital. En algunos casos lo que ocurre es que los propios trabajadores impulsan un nuevo formato jurídico a su criterio más adecuado para el plan de negocios.

También conviene precisar que no todas las empresas recuperadas surgen a partir de la crisis de una empresa capitalista. Como ya fue señalado entre otros por Terra (Terra, 1986) también existen casos de recuperación a partir de la crisis de empresas de propiedad pública. Ese es el caso de la Administración Municipal de Transporte (AMDET) que en 1976 entrega a las cooperativas la administración y explotación de las líneas antes operadas por funcionarios municipales. Ese es el origen de Raincoop, la única empresa cooperativa que sobrevivió a este particular traspaso que originalmente incluyó otras dos cooperativas (Cotsur y Cooptrol).

Finalmente digamos que los modelos de constitución empresarial han sido variados. Los casos más simples son aquellos donde los trabajadores se constituyen en cooperativa de producción. Pero también como se dijo, hay casos en los que se ha optado por constituirse en una sociedad anónima cuyo paquete accionario está en manos de una asociación civil constituida por los trabajadores. Hay también casos híbridos donde el paquete accionario está en manos de una cooperativa en alianza con inversores privados constituidos en sociedades anónimas (fue el caso de Funsa al inicio de su recuperación). Finalmente hay un caso atípico: la cooperativa de obreros y empleados de Pressur (Nueva Helvecia) es la propietaria de todo el paquete accionario de Pressur S.A., empresa que nunca llegó a detener su producción y cuyo anterior propietario llegó a un acuerdo de traspaso con sus trabajadores. Todos estos casos demuestran cómo la solidaridad económica y la cooperación en el trabajo y la recuperación empresarial, pueden manifestarse con cierta independencia respecto a la figura jurídica.

Más allá de los números, que son marginales en relación al conjunto del mercado de trabajo, lo cierto es que el fenómeno de recuperación de empresas debe ser visto como un hito, en tanto se explicita el carácter de la “recuperación” y la modalidad autogestionaria como propia de un modelo empresarial alternativo al hegemónico.

3. La autogestión en otros formatos cooperativos: limitaciones legales y de cultura organizacional.

Hemos dicho antes que teóricamente las cooperativas de usuarios también pueden considerarse de carácter autogestionario en cualquiera de las siguientes condiciones:

- a) Los usuarios se organizan para llevar adelante entre ellos las tareas de gestión empresarial, sin contratar personal.
- b) Los usuarios contratan trabajadores en relación de dependencia pero éstos cuentan con los mismos derechos y obligaciones.

La primera opción solo es viable para pequeñas organizaciones. De hecho, en su origen, muchas cooperativas de usuarios tenían una escasa formalización y las tareas se distribuían entre los socios. A medida que se fueron complejizando, debieron pasar estas tareas a trabajadores especializados. Ya hemos visto antes, por ejemplo, cómo la pionera cooperativa de Rochdale pasó por este proceso generándose problemas en el manejo contable al no contarse con personal especializado, situación que corrige un tiempo después de su inauguración. En los hechos, muchas cooperativas de consumo nacieron con formatos absolutamente autogestionados, con todas las tareas a cargo de los propios socios, quienes aportaban su trabajo de forma voluntaria.

La segunda opción implica entonces un mayor grado de desarrollo por parte de la cooperativa. Comienza a operar al menos en dos situaciones: (a) cuando la primera fase (trabajo voluntario) ya no responde a las necesidades de los socios (por ej. porque no realizan bien algunas tareas complejas, o porque el tiempo de atención es muy limitado, o porque la masa social crece y ya no es sostenible una gestión meramente voluntaria). (b) Cuando en el plan de negocios original se postula la necesidad de contar con trabajadores profesionales dedicados a las diferentes tareas operativas. Como dijimos, la contratación de trabajadores es compatible con el formato autogestionario cuando éstos adquieren los mismos derechos y obligaciones que el resto de la masa social (por Ej. participación en asambleas, voz y voto, posibilidad de ser elegido en cargos políticos de la cooperativa, etc.).

La pregunta de investigación que nos formulamos es: ¿existe autogestión en las cooperativas de consumo de Uruguay? Aplicando el marco teórico hasta ahora desarrollado hemos consultado a una serie de informantes calificados sobre la existencia o no de cooperativas donde sus trabajadores contarán con

los mismos derechos que los socios no trabajadores. En concreto, los indicadores de asunción de derechos son:

- Derecho a participar con voz y voto en las Asambleas
- Derecho a elegir y ser elegido en los órganos sociales de la cooperativa

De acuerdo a los resultados obtenidos, la mayoría de las prácticas cooperativistas en Uruguay restringen los derechos de sus trabajadores a los meramente comerciales, poniendo limitaciones a los derechos de dirección política. Dice Boragno al respecto:

“En todas las Cooperativas que conozco, el Trabajador asume la condición de Socio en todos los derechos y obligaciones comerciales y de servicios. Con respecto a los derechos en las instancias y órganos institucionales Asambleas y Órganos de dirección y contralor la situación cambia.

En algunas participan con voz y voto en las Asambleas y pueden ser electores aunque no elegibles para los órganos de Consejo y Fiscal. No obstante luego de constituido el Consejo Directivo se coopta por un integrante del Personal que normalmente es del Sindicato para actuar en ese órgano.

Hay otras Cooperativas en las que los derechos se restringen sólo a participar en las Asambleas con Voz y sin Voto pero con derecho a representar a un Socio.

Hay otras Cooperativas en las que los derechos y obligaciones se reducen a las actividades comerciales y de servicios pero no a la actividad institucional.

No conozco si hay cooperativas en la que no puedan ser socios, pero no estoy seguro” (Boragno, entrevista personal, 2013).

El Dr. Gerardo Montes sí nos ofrece un caso donde de forma explícita los trabajadores no pueden asociarse para ejercer sus derechos políticos en la Cooperativa, creándose un estatus especial:

“En el caso de Cosap, los funcionarios no somos socios. Somos considerados cooperadores rentados por el Estatuto. Pagamos la misma cuota social que un afiliado, utilizamos todos los servicios, pero no tenemos derechos políticos” (Montes, entrevista personal, 2013).

En Cooperativa Magisterial, por su parte, los socios que revisten funciones como empleados de la Cooperativa no pueden integrar los órganos de dirección (Amorin, entrevista personal, 2013).

Esto significa, en los hechos, que la práctica autogestionaria en las cooperativas de usuarios de Uruguay se encuentra muy limitada, bien por razones de cultura organizacional, bien por razones legales.

Las razones legales encuentran su fuente en el Art. 22, literal H de la Ley Marco del Cooperativismo:

H) "Cuando la naturaleza de la cooperativa lo permita, los empleados podrán ser socios de ella pero no podrán votar cuestiones relativas a su condición en las Asambleas ni formar parte de los otros órganos sociales, sin perjuicio de otras estipulaciones que se establezcan en el estatuto. En todo caso gozarán de un tratamiento no inferior al que la legislación otorga a los trabajadores de la misma actividad" (Uruguay, 2008).

La ley es clara en cuanto prohibir la presencia de empleados en los órganos sociales. Esta redacción inhibe toda posibilidad de aplicar la autogestión en cooperativas de usuarios en Uruguay, salvo si se interpretara que la expresión "sin perjuicio de otras estipulaciones que se establezcan en el estatuto", habilitara tal posibilidad. Boragno sostiene que este tipo de redacción es ambigua: "es un poco ambigua en el sentido que no dice *"salvo lo que estipule el estatuto"* sino que hace referencia a *"otras estipulaciones"* que no se si levantan el impedimento anterior que expresamente dice *"ni formar parte de los otros órganos sociales" /.../* Es un tema de interpretación jurídica y hay que ver como queda el tablero luego de las reformas estatutarias. Si hay voluntad política se puede avanzar en incorporar mayores derechos en los estatutos y siempre que el Registro no lo observe" (Boragno, entrevista personal, 2013).

La disposición contenida en el literal H) del Art. 22 de la ley 18.407 está tomada textualmente del Art. 21 del Proyecto de Ley Marco para América Latina que auspicia ACI-Américas, y que en su momento ofició como la fuente principal de la citada Ley. En la justificación contenida en el Proyecto Marco se expresa que *"se apunta a estimular la mayor integración y participación del personal en la cooperativa pero sin intervenir en las cuestiones relacionadas con su condición ni formar parte de los órganos sociales a fin de evitar el conflicto de intereses"* (ACI: 2009:12).

Consulado al respecto, el Dr. Sergio Reyes nos explica que "dicha disposición no integraba el proyecto de ley original, sino que fue incorporada durante el tratamiento legislativo. Por lo que recuerdo, la inquietud provino de personas vinculadas al sector de cooperativas de consumo" (Reyes, entrevista personal, 2013).

En el sector de consumo, al igual que en el sector financiero, la participación de la masa social en los asuntos de la cooperativa es marginal, sobre todo en lo que refiere a la participación en asambleas. A ello se suma, como justificativo por parte de las cooperativas de consumo que "hace unos años hubo un conflicto en una importante cooperativa de consumo que llegó incluso a instancias administrativas y judiciales, y que implicó que durante un breve periodo se le nombrase un interventor; la cuestión estuvo relacionada con las discrepancias que existían acerca de las elecciones de la cooperativa y sobre qué derechos le correspondían a los socios-empleados en las asambleas.

Todas estas cuestiones pueden haber sido motivadoras para la regulación incluida en el Art. 22” (Reyes, entrevista personal, 2013).

Respecto a cómo interpretar el pasaje que dice *“sin perjuicio de otras estipulaciones que se establezcan en el estatuto”*, Sergio Reyes nos explica que habrá que estar atento en los próximos años, “a cual será el alcance que los organismos estatales de registro y control de las cooperativas le den a la expresión; de la forma en que está planteado parece dar pie para agregar otras disposiciones en el Estatuto de carácter restrictivo, aunque también podría interpretarse al revés, en cuanto el artículo refiere a los Derechos que tienen los socios” (Reyes, entrevista persona, 2013).

Como se puede apreciar, la norma legal es claramente restrictiva respecto a la posibilidad de que los trabajadores en relación de dependencia con su cooperativa puedan asociarse en igualdad de derechos respecto a los socios usuarios. Esta norma proviene de las discusiones dadas en el seno de la ACI, lo que podría significar que buena parte del cooperativismo latinoamericano es proclive a limitar el formato autogestionario en cooperativas de usuarios. En el tratamiento de la Ley en Uruguay, fueron los delegados del cooperativismo de consumo los que propusieron su inclusión, lo que demuestra un particular interés por parte de esta rama en procurar esta limitación. De esta manera, la Ley limita el ejercicio autogestionario en este tipo de cooperativas, ya que expresamente les prohíbe integrar los organismos sociales. Aún así, podría interpretarse que la expresión *“sin perjuicio de otras estipulaciones que se establezcan en el estatuto”*, abre ciertas posibilidades a que el soberano (asamblea de socios) en sus estatutos habilitara mayores grados de participación. En los hechos, como hemos visto, eso no se aplica a ninguna cooperativa de consumo actualmente en Uruguay.

Antes de la entrada en vigencia de la Ley 18407 sin embargo, las cooperativas en sus Reglamentos podían disponer de mecanismos que habilitaran o no la autogestión. Veamos dos ejemplos restrictivos a nivel de estatutos. El Estatuto de la Cooperativa Magisterial, en su Art. 16 señala: “Todos los socios tendrán las mismas obligaciones, beneficios u derechos...” (Cooperativa Magisterial, 1979). Luego expresa en el Art. 17 que podrán ser socios “los empleados de cooperativa magisterial de consumo” (Cooperativa Magisterial, 1979: d). Finalmente, entre los derechos de los socios se cita textualmente en el Art. 23: “Intervenir en la elección de autoridades con carácter de electores y elegibles de acuerdo a lo establecido en estos Estatutos”. Sin embargo el Art. 47 que trata sobre la integración del Consejo Directivo expresa que “No tendrán representación en el Consejo Directivo los asociados del Artículo 17 (Inciso d), sino hasta pasados dos años de su cese o renuncia en COMAG y estén jubilados” (Cooperativa Magisterial, 1979: 47). Aún así, el Reglamento no establecía limitaciones en las Asambleas.

En la Cooperativa Policial, mientras tanto, sí se limitaba la participación en Asambleas: como expresaba su Art. 4, podrían ser socios “los empleados de la

Cooperativa, quienes no podrán participar en Asambleas ni hacerse representar por terceros” (Cooperativa Policial, 1978: Art. 4). También se limitaba su participación en los órganos de dirección: “Tampoco podrán ocupar cargos en los referidos órganos, empleados de Cooperativa...” (Idem. Ant.: Art. 16). Mesurando estas limitaciones, la Cooperativa habilitaba un mecanismo de cogestión ya que el personal elegía entre sus integrantes un Directivo por voto secreto.

Volviendo a la Ley quizá hubiera sido más razonable no incluir ese párrafo de la ACI, llevando la discusión al plano de cada cooperativa, para que su masa social determinara el alcance que quisiera darle a los derechos políticos de sus trabajadores. Eso no se dio de esa manera y por lo tanto la legislación - claramente restrictiva en materia autogestionaria para las cooperativas de usuarios- es resultado de una visión de gestión cooperativa renuente a propiciar este fenómeno.

La legislación comparada en América Latina tiene antecedentes restrictivos en esta materia. Así por ejemplo, la Ley 20.337 de 1973 (Argentina) limita explícitamente la participación como Consejeros a quienes reciban salarios: “No pueden ser Consejeros /.../ Las personas que perciban sueldo, honorarios o comisiones de la cooperativa, excepto en las de producción o trabajo y salvo lo previsto en el artículo 67” (Argentina, 1973: Art. 64). La Ley 5.764 de 1971 (Brasil) por su parte limita también los derechos políticos de aquellos socios que se encuentren en relación de dependencia laboral con la cooperativa: “O associado que aceitar e estabelecer relação empregatícia com a cooperativa, perde o direito de votar e ser votado, até que sejam aprovadas as contas do exercício em que ele deixou o emprego” (Brasil, 1971: art. 31).

Esta visión contrasta, por ejemplo, con el caso español. La Ley de Cooperativas de España, no solo no prohíbe que los trabajadores en relación de dependencia participen de las instancias de gobierno, sino que además crea la figura del socio de trabajo e incluye una norma que obliga a las cooperativas con más de 50 trabajadores en su plantilla, a que un representante de los trabajadores integre su principal órgano rector:

“Cuando la cooperativa tenga más de cincuenta trabajadores con contrato por tiempo indefinido y esté constituido el Comité de Empresa, uno de ellos formará parte del Consejo Rector como miembro vocal, que será elegido y revocado por dicho Comité” (España, 1999: Art. 33).

Esta norma, claro está, no refiere a los trabajadores en su condición de socio, por lo tanto se aproxima más a la categoría de cogestión. Sin embargo, como se dijo, además de esta vía de la cogestión, los trabajadores que además son socios pueden ser elegidos por la cooperativa para integrar los órganos políticos.

En esta misma línea, y solo a los efectos de mostrar como otras legislaciones son más permeables a la autogestión, la Ley Especial de Asociaciones Cooperativas de Venezuela (Venezuela, 2001) en su Art. 18 expresa que

“Cuando las cooperativas utilicen trabajadores o trabajadoras asalariados de acuerdo con el artículo 36 de la presente Ley, estos pueden gozar de los beneficios de la cooperativa de conformidad con sus estatutos”. La redacción, como puede observarse, no es muy clara respecto a la posibilidad que esos “beneficios” incluyan todos los “derechos” propios de los socios. Tampoco refiere a que una condición para ejercerlos sea asociarse a la cooperativa. Consultado el Prof. Oscar Bastidas Delgado, nos comenta que esta disposición “pudiera traducirse en los estatutos de una cooperativa de base, pudiendo ésta, pues no se niega, permitir que los asalariados participen en los órganos de gobierno.

Aunque no conozco ningún caso de cooperativa de base que lo haya establecido. Imagino en todo caso que aquella que lo incluya acotará cómo actuar en caso de que el trabajador en situación de dependencia laboral y por tanto sujeto en esa relación a la Ley Orgánica de Trabajo, deje de prestar sus servicios a la respectiva cooperativa” (Bastidas Delgado, entrevista personal, 2013).

### CAPITULO III

#### La Autogestión en el marco del segundo gobierno del Frente Amplio. La impronta del Presidente Mujica y el FONDES

##### 1. Mujica y la Autogestión

Nunca antes el país había escuchado desde la voz de uno de sus principales líderes políticos, tantas referencias al ideal autogestionario, como sucede a partir del ascenso político de José Mujica. Ya en plena campaña electoral, la que lo llevara a ganar la Presidencia de la República, el entonces senador Mujica tiene palabras para los trabajadores de las empresas recuperadas. Recorriendo una experiencia en Argentina, les manifiesta que "el poder es autogestionarse": "La única liberación posible es ser responsable de este desafío, de tener esta empresa y defenderla, darse cuenta que hay que trabajar el doble y que el capital tiene que salir del ahorro de nuestra pobreza" (Mujica, 2008).

Estas palabras dirigidas a los trabajadores luego de participar de las IV Jornadas de Pensamiento Nacional y Latinoamericano, desarrollada en la sede de la Universidad Tecnológica Nacional (UTN), en la localidad bonaerense de Avellaneda, muestran su ideario y su visión realista. La autogestión no es una panacea ("hay que trabajar el doble"), pero es una vía para obtener logros ("la liberación"). También se refiere a los mecanismos de financiación ("el capital tiene que salir de nuestra pobreza"), un tema sobre el que volverá ya como Presidente para instalar una política específica en la materia.

El Diario argentino La Nación lo entrevistaría en Diciembre de 2008. Sobre un camino socialista, dice que no quiere un socialismo para burócratas, sino que quiere un Estado ágil, porque dice que "el Estado es una enfermedad" y aclara que para él, "el mercado no es pecado". Dice que quiere impulsar "empresas de autogestión de los trabajadores", para que los que quieran socialismo lo hagan en sus propias empresas, pero que participen de las reglas del mercado (Mujica, 2008b).

En la misma campaña electoral, y también en Buenos Aires, fue entrevistado nuevamente por el Diario La Nación. Allí expone que "si por izquierda se entiende defender una fuerte intervención del Estado y una fuerte tendencia estatizante, yo no tengo nada que ver con eso /.../ Yo soy más libertario que estatista. Me inclino por otro lado. Y no soy muy amigo de la burocracia ni nada por el estilo. Mis ideas



socialistas están muy impregnadas por los fenómenos de autogestión, pero no confundo el poder del Estado” (Mujica, 2009).

Va aquí una parte de la entrevista donde desarrolla su punto de vista:

**“-¿Qué es hoy ser revolucionario, a diferencia de los años sesenta o setenta?**

-[Se toma unos segundos] Tener una sensibilidad grande hacia los problemas sociales. Me siento apuntalando cosas que son revolucionarias. Lo he hecho tranquilamente en todos estos años. Debe de haber unos 3000 trabajadores que están tratando de mandarse a sí mismos.

**-¿Experiencias de autogestión?**

-Sí, las he apuntalado en todo lo que he podido. Porque ser jefe de uno mismo debe de ser lo más difícil. Cuando la gente se acostumbró a que le paguen todos los meses, a tener una rutina, a cumplir un horario y después, "chau, a mi casa".

**-¿La revolución de hoy es cambiarle la vida cotidiana a la gente, el día a día?**

-No se puede intentar agarrar el poder cuando no se sabe lo que se va a hacer con él. Y los trabajadores no pueden agarrar el poder porque son dependientes. Ese es un factor que no lo medíamos hace 40 años. Porque después le sale un engendro que es la burocracia” (Mujica, 2009).

En entrevista otorgada al Semanario Búsqueda, reiteraría su vocación autogestionaria. Consultado sobre las orientaciones marxistas del Programa del Frente Amplio sobre el Estado, responde:

- “El Estado tiene que tener cosas marxistas. Y la definición del programa del Estado es leninista, sí. ¿Y cuál es el problema? Tomamos ideas de distintos lados. Además, yo no me caracterizo por tener un pensamiento estatista. De lo que me tendrían que acusar a mí es de ser peligrosamente autogestionario.

-¿A qué se refiere?

-Que opto siempre por la autogestión y no por el Estado. Así que ahí tampoco cuadra demasiado esa definición. En un país de bajo empresismo (sic) hay que fomentar las iniciativas de los trabajadores. Eso va de la mano con lo que yo pienso desde el punto de vista estratégico. Una sociedad tiene que tener mucha riqueza, que se logra multiplicando el conocimiento y el emprendedurismo (sic)” (Mujica, 2009b).

Hasta aquí vemos con cierta transparencia algunas claves del pensamiento del Presidente en el marco de la campaña electoral. Por sus declaraciones, aparece como un heterodoxo de la izquierda, al poner tantos reparos sobre el rol del Estado en la economía (desconfiando permanentemente de su burocracia), pero estar dispuesto al mismo tiempo, a construir espacios autogestionarios para quienes quieran construir un socialismo que necesariamente deberá respetar los criterios de mercado. Se autocalifica en ese sentido como un “libertario” y “peligrosamente autogestionario”.

Apenas unos meses después de asumir como Presidente de la República, Mujica visita la fábrica de vidrios Envidrio, uno de los casos más paradigmáticos como empresa recuperada. Era un 8 de agosto de 2010, momento en que la empresa cumplía dos años desde el momento que encendía nuevamente un horno para producir vidrio, algo que no ocurría desde el cierre de Cristalerías del Uruguay en 1999. La visita del Presidente coincidía con la firma de un convenio entre la empresa recuperada y la Fábrica Nacional de Cervezas (monopolio cervecero propiedad de la brasilera Ambev) por la cuál la primera se comprometía a producir 12 millones de envases para la segunda. En este contexto, el discurso de Mujica no evade asuntos como la necesidad de articular con poderosas empresas capitalistas. Y se refiere a la empresa recuperada como “un banco de pruebas”. A continuación el discurso completo:

**PRESIDENTE MUJICA:** “Bueno, amigos. En realidad, nuestra amistad con este proyecto va mucho más atrás, en otras circunstancias de Presidente. Por lo tanto, me voy a despojar, el Presidente lo voy a dejar abajo de la mesa. Y voy a hablar como militante social, que lo he sido toda mi vida. Acá estamos, en un banco de prueba. Pero la sociedad toda no es el único, es uno de los bancos de prueba, la intención político social del Uruguay en el cual nos toca vivir, pequeño país que, como puede, está ensayando las teorías eventuales de su futuro, de sus caminos, de su porvenir. Apenas digo, ensayando, porque nadie tiene la bola de cristal, pero cuando una sociedad, ineludiblemente, tiene que salir de la pobreza, tiene que calificarse. Pero a su vez, junto con la lucha por superar la pobreza, lleva en la maleta las inevitables contradicciones de filosofías distintas, en cuanto al campo del trabajo, de la propiedad. Y se sigue perteneciendo a la misma sociedad, se llega a esta conclusión: no se puede dilapidar la energía de la sociedad en una disputa infinita que no termina dando salida porque, a su vez, la lucha

contra la pobreza y por las necesidades materiales es de hoy, es de ayer, inmediata. Pero la lucha del porvenir del mundo que soñamos, que intentamos que sea mejor, tampoco es olvidable o postergable al infinito. ¿Cómo conciliamos, cómo vivimos el hoy que tiene que multiplicar los panes?, porque sino no tengo para distribuir con el hombre corriente y ¿cómo mantengo vigente la perspectiva del mundo donde lo mío y lo tuyo no nos separa? No es fácil.

Por eso, este es un campo de prueba, un taller de convivencia social, de cosas distintas. Pero que conviven luchando por multiplicar los panes y cumplir con el hoy. Y si el hoy de uno queda ahí, con toda razón, porque nuestras ideas tienen ese basamento; permítase que el hoy de otros siga soñando.

Pero no cometamos el error de descuajarnos y de negarnos los unos a los otros. Organicemos el mundo, como el mundo de los yuyos, de los pastos, que a veces 150 especies son capaces de convivir en un metro cuadrado y hay espacio para todos. Eso ha determinado que un puñado de trabajadores cumpliera el sueño de ser auto patrón. Pero no para tener otros trabajadores que trabajen para ellos, sino simplemente para asegurarse una fuente de trabajo y manejarlo con su criterio.

Pero al mismo tiempo tuvieron que aprender la penuria de ser empresario, porque no se puede tirar manteca al techo, ni despilfarrar lo que no se tiene y hay que tener responsabilidad con el trabajo y eso significa a veces, la crudeza de decirle a un compañero de toda la vida "vos no servís para esto, carretera hermano, porque aquí hay que cumplir con el laburo y no tenemos que cumplir con el laburo por tener un patrón que nos va a "tippear" esto y el otro, tenemos que cumplir porque sino la barra se queda". No hay cosa peor que ser duro con los nuestros, con los del mismo palo. Pero si no se tiene dureza los sueños se hacen pedazos. Los sueños que valen son los que pueden resistir un presupuesto. Al final terminan en cuenta matemática: tenés o no tenés, cumplís o no cumplís. Y este lenguaje duro, por un lado, porque es tierno estratégicamente, pero duro desde el punto de vista táctico, porque sino los sueños, loco, son simple novela y esto no es novela. Esto es vivir la vida es otra historia. Pero significa, por otro lado, enorme flexibilidad: significa que con mis patrones de ayer tengo que hacer una alianza con ellos, tienen una cosa que yo no tengo: conocen el mercado; dos, tienen capital, porque venden, el vender significa el nodo, para qué producir si no puede vender, estoy frito, se cayeron todos los sueños. Y para poder vender, hay que tener el oficio, hay que tener presencia en el mercado, cosa que lleva años. Y hay tener capital, porque entre otras cosas, para vender hay que fiar y para fiar hay que tener lomo para resistir y eso cuesta y, si no lo tenés, hacé alianza con quien lo tiene y no vas a perder ni la conciencia ni la vergüenza, ni nada por el estilo. Y si le podes hacer botellas a Ambev y mañana a Coca Cola, pero por favor ¿porqué?, porque son los clientes grandes, porque si querés mantener una fabrica de estas con bodeguitas, que son macanudos y todo lo que vos quieras, pero venderle a Ambev botellas y marchaste al spiedo. Y tenés que hacer alianza con las trasnacionales y venderle para las

transnacionales ¿y qué?, ¿te pasaste al imperialismo, perdiste la vergüenza, la virginidad?, no seas nabo, ubícate en el mundo en que vivís.

Es esto lo que está en juego, ni más ni menos que esto, con vivir cosas que son distintas, pero convivir. Y de rebote, asegurar puestos de trabajo bien pagos y meter gurises nuevos que van a seguir con un sueño. Y que vayan agarrando oficio y generando una cultura con los trabajadores. Pero cultura real frente a problemas concretos, porque se aprende trabajando y tratando de crecer y tratando de multiplicar.

Es un lindo ejemplo en los demás, pero también siguen dando las dificultades, es posible. Es posible tener fábricas. Que la fábrica sea sindicato, empresas, todo, todo a un mismo tiempo, con trabajadores que no precisan capataces, porque todos son capataces porque la tienen en juego. Pero cuesta, porque nuestra formación de la escuela no es así, ya venimos del mundo que estamos acostumbrados, que hasta la maestra nos manda, es la cosa más difícil.

Compañeros trabajadores: esto se llama poder, en el fondo, ¿por qué, cuál es lo otro?, tener un Estado patrón que nos mande, el burócrata que sustituye al patrón de la mecánica, ¿cuál es la ventaja? ¿O que un partido nos esté mandando? No, compañeros, esto es que los propios trabajadores asumen el fruto y el riesgo, pero son ellos, y son los responsables. Debe de ser la cosa más difícil pero, para mí, es la utopía más hermosa que hay arriba de la tierra porque es un monumento a la capacidad humana de autogobernar.

Bueno, no es nada más ni nada de eso, pero es un sector de la economía que está dibujado. Allí están los trabajadores de FUNSA y hay otros, los del molino, y este y el otro. No se achiquen, compañeros. Quiéranse mucho, pero no tanto como para mandarse las cagadas, no, porque ahí marchan todos, no. Compañeros, para tirar todos del carro y de las barras, ese tipo de ensayos no puede llevar de garrón a nadie, porque sino se funden. Tienen que tener intestinos gruesos, los que no sirven para fuera y bailando, porque sino la quedan todos. Sino, la quedan todos.

¿Por qué? Porque además tienen que competir con costos, con realidades en una sociedad de mercados, donde hay empresas que están peleando por la de ellos y si no tienen dureza para enfrentar eso, la quedan. El mundo económico no es piadoso es de competencia. La piedad hay que tenerla para el seno de la familia y hay que generar políticas sociales, son ellas las que tienen que tener piedad. En el campo de trabajo la piedad se expresa generando recursos para bancar las cuestiones sociales, pero no entreveren los tantos. Porque si no vengo a trabajar a las diez como es mi deber porque a mi doña le dolían las muelas y este y el otro y el otro, la producción se va. Y esos números piadosos: no es lo mismo el costo de una fábrica de ésta con una productividad del 90, del 92 del 93 a tener una productividad del 60. Si quedan con una productividad del 60 la quedan, porque los costos fijos le comen el excedente de lo que pueden ganar, entonces ese margen es fundamental, es la lucha desesperada de los costos y a eso no pueden escapar, compañeros. Entonces, todas estas cosas para mí le dan un género

de madurez y de preocupación que es lo que yo quiero definir, esto es el poder que se puede tener arriba de la tierra.

Mi agradecimiento a los que han hecho este esfuerzo, mi agradecimiento a los grupos empresariales que tienen la flexibilidad suficiente de atender cosas que son distintas, respetarlas así como son y hacer negocios sencillamente de cara al sol, porque esto permite en el fondo, esta flexibilidad de un lado y del otro es lo que permite que soñemos en una sociedad con cosas distintas, diversificadas, que termine contribuyendo a multiplicar los panes. Porque nunca va a haber ninguna sociedad mejor si no es más rica, más culta, si tiene más conocimiento. Te creo, por eso lo que dijo al principio Placeres, esta es una industria de paso, de paz social, porque nadie abdica un carajo de nada y se la burla que multiplican, no se multiplican las pancartas, los letreros, las marchas las horas de paro. Se multiplican las botellas, se multiplica la riqueza y se multiplica lo que se reparte y las soluciones materiales, que muchísima gente precisa y ojalá podamos multiplicar esta experiencia en todo lo que podamos. Por eso para mi tiene un valor de un verdadero banco de prueba. Gracias” (Mujica, 2010).

En Junio de 2012 le tocó el turno a otra empresa recuperada: Urutransfor. Era el 10 aniversario del emprendimiento autogestionado y el Presidente Mujica participó de las celebraciones en el Centro Gallego. Allí Mujica se referirá nuevamente a cómo estas empresas son un ejemplo de autogestión: “Esto no es una empresa capitalista, no supone hombres que vayan a convertirse en ricos. Sí quiere decir que el que más sabe gana más, pero no vive a costa del trabajo de otros. Esto significa fraternidad ante la gente que se compromete con una empresa”, rematando como despedida “felicitaciones a los compañeros, han hecho una proeza” (Mujica, 2012).

Luego visitaría la sede del PIT CNT con el propósito de explicar ante una nutrida concurrencia de trabajadores autogestionados, la creación del FONDES y la importancia que él le asigna: “El FONDES salió porque este viejo porfiado ganó las elecciones”, aseguró Mujica señalándose. A su juicio, el formato permite organizar un nuevo paradigma que evite la “explotación del hombre por el hombre /.../ No es changa, el capitalismo es dúctil, y utiliza contra vos la manteca que le das”, expresó (Mujica, 2012b), seguramente a sabiendas que una parte del sindicalismo no ve con buenos ojos que los trabajadores asuman roles como empresarios.

En Diciembre de 2012 vuelve a visitar la sede del PIT CNT en el marco de un desayuno de trabajo donde se refiere, a estos temas de manera central, señalando que “hemos puesto el énfasis en la autogestión porque algún día los trabajadores tendrán que administrar sociedades”. Y respecto a las razones por las que impulsa a los trabajadores de Pluna como principales

actores en la recuperación de la aerolínea explica que “hasta ahora todo capitalista que agarró fue un desastre” (Mujica, 2012c: 3).

Ya con el FONDES en funcionamiento, en una de las más recientes entrevistas donde se refiere al tema –concedida a La Diaria- expresa su deseo de ser reconocido por esta línea de trabajo:

- “¿Por qué política le gustaría que lo recordaran dentro de 100 años?
- Quisiera que los trabajadores, o por lo menos un grupo grande, aprendieran a autogestionarse. Y que quedara como un estilo que se va profundizando y que funciona. Es lo más importante a lo que puedo aspirar” (Mujica, 2012d: 2).

A un año de la reapertura de la curtiembre El Águila (Florida) y en el marco de una fuerte discusión pública sobre el destino de la ex Pluna, el Presidente se hace presente en la fábrica junto a otras autoridades públicas y se refiere nuevamente a las nuevas responsabilidades que conlleva la tarea autogestionaria:

“No hay que ser poeta, es fundamental el aporte de todos, no es posible que a veces se cumpla con un patrón que aprieta y no se cumpla con los compañeros /.../ Cuidar una empresa significa, a la hora del reparto, invertir, porque hay que cambiar de equipos, mejorar la tecnología. Por eso digo que acá no sale nadie rico; pueden tener la seguridad de tener un trabajo firme, porque ninguna empresa patronal puede hacer lo que pueden hacer ustedes: cuando las papas queman, apretarse y, si no alcanza, repartir menos”, (Mujica, 2013a).

Sobre principios de Julio de 2013, por su parte, reabre la ex Metzen y Sena. En el Acto oficial, el Presidente Mujica hace referencia a la importancia de la autogestión empresarial señalando que “governarse es, antes que nada, tener un sentido muy hondo de la responsabilidad” (Mujica, 2013b), acotando luego que esa responsabilidad implicará, por ejemplo “trabajarle gratis, porque la empresa es de ustedes”.

Calificada por Mujica como “la más hermosa de las utopías”, la autogestión es concebida como una forma empresarial donde los trabajadores “sin explotar a nadie” asumen “el fruto y el riesgo” de la actividad. Si bien pone el acento en las dimensiones económicas – empresariales que guían a cualquier empresa que deba competir en el mercado (“no hay que tirar manteca al techo”, “tienen que competir”), claramente maneja un discurso que parte de diferenciar este tipo de empresas de la empresa capitalista (donde “los trabajadores trabajan para otros”, hay “explotación del hombre contra el hombre”, y “no supone hombres

que vayan a convertirse en ricos”). Hemos visto que es tanta la importancia que el Presidente le asigna a estas materias, que cuando se le consulta acerca de cómo quiere ser recordado, responde aludiendo a la capacidad de los trabajadores por autogestionarse. Vislumbra además un proyecto de largo plazo a partir de estas experiencias de autogestión (“algún día los trabajadores tendrán que administrar sociedades”) de donde se deduce que este tipo de emprendimientos son pensados como experiencias necesarias para un mayor involucramiento de las clases trabajadoras en un proyecto mayor como puede ser el de una sociedad autogestionaria.

Es en ese marco que se comprende su personal interés por construir políticas específicas como la que dieron lugar al FONDES (que salió “porque este viejo porfiado ganó las elecciones”). Esta última frase puede entenderse justamente como el contexto de cierta soledad política en la que basó su propuesta autogestionaria. Y esto pues claramente tanto la izquierda partidaria como el movimiento sindical, en sus expresiones más clásicas, han sido esquivos a propuestas de esta naturaleza, confiando más en los atributos del Estado como el actor fundamental en la construcción de una sociedad “sin explotados ni explotadores”.

Nótese por ejemplo, cómo las crónicas que cubrieron la presencia de Mujica en el PIT CNT en 2009, se referían a la frialdad con que algunos dirigentes sindicales recibieron la propuesta de “tomar coraje para iniciar emprendimientos autogestionarios”: “El trabajador es trabajador y el empresario es empresario. Mezclar los tantos embroma la jugada” señalaría un dirigente del PIT CNT, que agregaría “la noticia es si encontrás alguna empresa recuperada por los trabajadores que funcione de verdad. Todas tienen problemas. No logran crecer como empresas en serio. Esta es una idea de Mujica a la que la Central no le tiene gran simpatía y es una posición bastante unánime” (Últimas Noticias, 2010). Al interior del Frente Amplio, mientras tanto, también es notoria la existencia de sectores que miran con cierta frialdad estos asuntos. Así, por ejemplo, el principal asesor económico de Mujica al ser consultado por La Diaria si había detractores del FONDES dentro de la izquierda, respondía: “El statu quo atraviesa transversalmente a todos, nadie está libre de eso. Acá nosotros apostamos a tratar de rescatar aquellos valores que entendemos -por lo menos Frugoni y yo, y capaz que alguien más- que son los valores históricos de la izquierda nacional, que tienen que ver con la solidaridad, lo colectivo por encima de lo individual, la generosidad, la humildad. Por esos valores hay que pelear todos los días y obviamente no son dominantes ni en el país ni en la izquierda. Pepe dijo en el PIT-CNT que el FONDES existe porque este viejo cabeza dura se peleó con todos para que existiera. Algún mensaje habrá querido dar” (Buonomo, 2012).

La prensa también recogía estas diferencias en el marco del relanzamiento del Programa del Frente Amplio con vista a las elecciones de 2014: “Creo que uno de los puntos del debate es la economía solidaria. Nosotros hemos hecho punta con el tema de las empresas autogestionadas, consideramos que es una cosa

muy interesante y ese puede ser uno de los ejes” decía la senadora Topolanski aludiendo a las diferencias internas en materia de proyecto económico (El Observador, 2013).

Desde el sector empresarial los primeros cuestionamientos explícitos llegaron sobre mediados de 2012. Declaraciones de dirigentes de la Cámara de Industria y Cámara de Comercios, en el sentido de cuestionar el apoyo a este tipo de emprendimientos, generan sintonía con un Editorial del Diario El País del 10 de Diciembre de 2012 titulado “Capitalismo Asistencialista” que dispara contra algunas de las empresas que el FONDES tiene en carpeta: “se trata de empresas fundidas a las que el FONDES ayudará en la vieja lógica capitalista-asistencialista que conoce el país”, para luego redirigir las críticas hacia el propio Fondo: “El FONDES viene a ocupar así el lugar de una especie de corporación para el desarrollo bis. En efecto, el mal manejo que allí se hizo de los dineros públicos ahora se extenderá a una nueva entidad asistencialista que, en los hechos, abandona su lógica teórica de asistir a “sectores estratégicos” y se transforma en palanca de ayuda a empresas-compañeras endeblas, subsidiadas” (El País, 2012).

## 2. LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN URUGUAY

Existen en las esferas del Estado tres referencias en materia de políticas públicas dirigidas a la autogestión y recuperación de empresas, algunas con carácter más específicos que otras: el FONDES, el INACOOOP y una Unidad de Empresas Recuperadas dependiente del MTSS.

Sobre el FONDES nos extenderemos más adelante. El INACOOOP mientras tanto fue creado como figura jurídica del derecho público no estatal por el Art. 186 de la Ley General de Cooperativas (Ley 18407) con el propósito de promover, asesorar y ejecutar la Política Nacional de Cooperativismo. El Instituto Nacional del Cooperativismo está integrado por un Directorio de cinco miembros, integrado por tres delegados del Poder Ejecutivo y dos delegados del sector cooperativo propuestos por la Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas (Cudecoop). También integra el Instituto un Consejo Consultivo integrado por representantes de todas las ramas cooperativas, de la Universidad de la República y ANEP. Si bien se trata de un clásico instituto de cooperativismo, y por lo tanto su objetivo no es específicamente el fomento de la autogestión, en los hechos ha tenido un rol significativo en el apoyo a diferentes experiencias de recuperación de empresas y autogestión empresarial, a saber:

- Cooperativa El Águila, curtiembre recuperada en el Departamento de Florida. INACOOOP brindó apoyo en la constitución de la cooperativa y capacitación a su Directiva. El Frecoop le entregó un crédito de 140 mil dólares, monto que está por encima de lo previsto, excepción que evidencia un particular interés por este proceso.
- Coopima, empresa recuperada del Departamento de San José que todavía se encuentra inactiva, pero forma parte de un ambicioso proyecto



- binacional de recuperación del PET. INACCOOP ha financiado estudios de viabilidad por importantes montos.
- Moda Chic, empresa recuperada de Montevideo, aún inactiva, ha recibido apoyo de asesoría y garantía de alquiler por parte de INACCOOP.
  - Ex Agolán, empresa recuperada y aún inactiva de Juan Lacaze (Colonia). INACCOOP ha brindado capacitación y financiado estudios de viabilidad.
  - COTRAPAY, empresa recuperada de Paysandú, reabierto en Marzo de 2013. Se financió capacitación y apoyo en elaboración de proyecto presentado al FONDES y ejecutados por CCU. Se le adelantó \$1,4 millones (a devolver con préstamo del FONDES) para apoyar el inicio de sus actividades operativas.
  - FUNSA. Empresa recuperada de Montevideo, está en permanente contacto con INACCOOP lo mismo que otros casos emblemáticos como Cofuesa y Molino Santa Rosa (Gutiérrez, 2012b).
  - Cooptravisor. Empresa recuperada de Bella Unión (Artigas), recibe apoyo de Inacoop para la creación de la cooperativa y asesoramiento para la recuperación empresarial.

El otro ámbito a destacar es la Unidad Asesora de Empresas Recuperadas del MTSS. Creada en 2008, en el marco del primer gobierno del Frente Amplio, se trata de una Unidad actualmente integrada por un solo técnico, que tiene a su cargo asesorar al Ministro en los temas vinculados a la recuperación de empresas. Para su constitución contó con un apoyo de cooperación internacional brindado por ONUDI (OPP, 2008). También ha sido en su momento una puerta de entrada para empresas que luego debieron continuar diversos trámites en otras oficinas del Estado y lugar de consulta para resolver problemas jurídicos o económicos.

### 3. EL FONDES

La Ley 18716 (Carta Orgánica del Banco República) de Diciembre de 2010 en su Art. 40 dispone que “el Poder Ejecutivo podrá requerir contribuciones adicionales de hasta un 30% (treinta por ciento) de sus utilidades netas anuales después de debitar los impuestos, con destino a la creación de fondos, con el objetivo de apoyar el financiamiento de proyectos productivos viables y sustentables, que resulten de interés a juicio del Poder Ejecutivo” (Uruguay, 2010). El Decreto 341/011 del 23 de Setiembre de 2011 crea en ese marco, el Fondo para el Desarrollo (FONDES), en consideración a la promoción de sectores estratégicos “con especial atención a proyectos de autogestión donde se conjuguen la propiedad del capital, la gestión empresarial y el trabajo” (Uruguay, 2011: 1). El Art. 1, expresa que en particular, le resultará de interés al Poder Ejecutivo aquellos vinculados a sectores estratégicos y a modelos de autogestión. El Art. 3 define más concretamente la prioridad en este tipo de proyectos: “se priorizará el apoyo a emprendimientos económicos con participación de sus trabajadores en la dirección y en el capital de las empresas, en particular en los casos de autogestión...” (Uruguay, 2011: 2).

Las razones políticas que explican la creación del FONDES, evidencian la impronta personal del Presidente Mujica, como señala el Presidente del FONDES:

“Concretamente es una decisión del Presidente Mujica en el sentido que el cree que hay un sistema económico y productivo dominante, que es el sistema vigente, y que está dispuesto a cambiarlo sustantivamente, buscando herramientas que vayan en ese sentido. Esta herramienta del FONDES es una apuesta que tiene él, y que como dice, supone prender una vela en torno a los temas de la autogestión, de que los propios trabajadores sean dueños y gestores de sus propios medios productivos, para ir generando posibilidades para este tipo de modelo de producción, que no será un modelo dominante, ni siquiera sustantivo en el sistema económico general, pero que puede ir generando capacidades, una forma de pensar diferente, impulsando a los trabajadores a concretarlas” (Buonomo, entrevista personal, 20 Diciembre de 2012).

Es por lo tanto una herramienta que busca potenciar un sector con características alternativas y que carece de suficiente apoyo por parte de las políticas públicas, por ejemplo, a nivel crediticio. Continúa Buonomo:

“Este tipo de emprendimiento tiene dificultades, tiene problemas de incentivos, enfrenta desafíos muy importantes y tiene la oposición clara de la ideología dominante. Creo que el Presidente en ese sentido es bastante cauto en los objetivos que él se plantea con este tipo de instrumento. Él dice, vamos a generar un tipo de sector y tratar de consolidarlo, que desarrolle capacidades, otra cabeza, otra forma de pensar diferente, tratando de que el sistema de valores que está detrás de las fuerzas productivas pueda ir cambiando, concretando objetivos más allá de los clásicos, del homo oeconomicus, que define la teoría clásica económica, de maximizar beneficios. La apuesta del Presidente es que esta herramienta pueda ir generando algún tipo de proyecto desarrollando fuerzas alternativas de pensar la producción, de desarrollar relaciones sociales de producción, y que eso pueda constituir un modelo –por más limitado que sea en términos cuantitativos- que pueda ir acumulando en ese sentido” (Buonomo, entrevista personal, 20 Diciembre de 2012).

El Decreto inicial crea 4 sub-fondos:

- a) Fondo de Asistencia Técnica no reembolsable
- b) Fondo de Garantía de Crédito
- c) Fondo de Financiamiento
- d) Fondo de capital semilla y capital de riesgo

Un nuevo Decreto de Abril de 2013, suma un quinto sub-fondo: el fondo de bienes de activos fijos (Uruguay, 2013: 1).

La supervisión queda a cargo de los Ministerios de Economía y Finanzas, Trabajo y Seguridad Social (MTSS), Industria, Energía y Minería (MIEM), y el Director de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP), quien además tiene mayores atribuciones. La dirección, mientras tanto, queda a cargo de una Junta de tres miembros: uno representando al Presidente de la República, otro a la OPP y un tercero al MIEM. Es ésta, la Junta que aprueba los proyectos que el fiduciario creado por el Art. 7 deberá apoyar, previo pasaje por el Ministerio correspondiente. La Junta estará Presidida por el representante del Presidente de la República. En primera instancia (marzo de 2012) este cargo recayó en la persona del Ec. Pedro Buonomo, a quien acompañan Gabriel Frugoni (OPP) y Sebastián Torres (MIEM). El Art. 14 también crea una Unidad Técnica en la OPP, a cargo de los estudios técnicos y análisis de propuestas, que en carácter de asesoría serán elevados a la Junta. Quien dirige actualmente esta Unidad es el Cr. Jorge Varela. Para iniciar el trámite, las empresas deben completar un formulario que se encuentra disponible en la web, que se presenta en la Unidad Técnica. Esta Unidad en primer lugar determina si la empresa califica de acuerdo a sus definiciones estratégicas, en cuyo caso luego estudia los proyectos y eleva un informe a la Junta quien dictamina. En caso que los proyectos avancen en su consideración se pueden solicitar nuevos insumos como ser estudios de prefactibilidad y factibilidad.

La Unidad Técnica cuenta para estas tareas con un staff de 2 economistas, 1 socióloga, un abogado y un contador. En entrevista mantenida con el Director en Noviembre de 2012, nos expresa que el fondo está integrado por el 30% de las utilidades generadas por el BROU en 2010, esto es, unos 40 millones de dólares. Otros 70 millones de dólares fueron integrados a comienzos de 2013 por concepto de las utilidades generadas en 2011 por el BROU. Han sido 4 los proyectos evaluados y aprobados por la Junta en 2012, 3 de ellos corresponden a la prioridad fijada por el Poder Ejecutivo en este años (apoyar a emprendimientos autogestionados): Funsa, Uruven y Envidrio. El cuarto proyecto aprobado tiene como beneficiario a la Asociación de Lecheros de San José, entidad que no responde al criterio de autogestión.

En 2013 de un total de otras 11 carpetas entregadas, fueron aprobados 5 emprendimientos.

Los montos otorgados al momento de hacerse esta Investigación fueron:

Envidrio (extrabajadores de Cristalerías del Uruguay) con US\$ 5,500 millones,

Funsacoop por US\$ 3,500 millones,

Uruven (curtiembres) con US\$ 600.000,

Asociación de Productores Lecheros de San José por US\$ 53.000,

CTEPA, por un monto de US\$ 216.000

CTC, por un monto cercano a los U\$S 10,815 millones

Cotrapay, por un monto de US\$ 3,650 millones

Pressur, por un monto de US\$ 6 millones

Bella Vella, por un monto de US\$ 75 mil

Alas U, por un monto de US\$ 15 millones

Los préstamos se dan en dólares a una TEA del 4%<sup>15</sup>. En el perfil del proyecto adquiere relevancia el modelo de gestión de la empresa. Es así que presenta en el modelo que deben descargar las empresas, un capítulo V referido al “modelo de gestión propuesto” y un capítulo VI sobre “contribución del proyecto a la comunidad”. Estas dos dimensiones son evaluadas junto a la viabilidad y la incidencia en sectores estratégicos, de acuerdo a la siguiente ponderación: viabilidad y sustentabilidad, 35%

Sectores estratégicos, 15%

Autogestión, 35%

Aporte a la Comunidad, 35%

A la hora de recortar el público objetivo Varela nos explica que la autogestión puede comprender o no a cooperativas, pero en todo caso se utilizará el criterio legal de las cooperativas de producción que permiten hasta un 20% del personal en relación de dependencia (Varela, entrevista personal, 28 de Noviembre de 2012). Al ser consultado sobre la posibilidad de abrir el apoyo a cooperativas de usuarios con trabajadores en igualdad de derechos, se mostró receptivo, lo mismo respecto a las figuras de economía familiar una vez se hayan podido tramitar los casos hasta ahora presentados.

Consultado Buonomo al respecto nos señaló igualmente, que el FONDES en el futuro “seguramente” estará abierto a otros formatos autogestionarios, insistiendo en la idea que el Fondo apunta más al concepto de autogestión que a las formas jurídicas, destacando en ese sentido cómo muchas cooperativas han perdido el carácter autogestionario y alternativo que quieren en esta primera fase apoyar. Consultado sobre la ausencia del INACOOOP en la estructura del FONDES nos expresa que eso se debe por una parte a que algunas empresas recuperadas y autogestionadas no son cooperativas, y por otra parte a una razón más institucional, pues el INACOOOP es una figura administrativa más compleja (con participación de sociedad civil y partidos de oposición en su Directorio) y para esta etapa se prefería una estructura más flexible, en tanto “el FONDES es muy discrecional en el uso de sus fondos” (Buonomo, entrevista personal, 20

---

<sup>15</sup> Dato para Diciembre de 2012.

Diciembre de 2012) con decisiones políticas que en los hechos no están atadas a los eventuales informes técnicos sobre los planes de negocios. Aún así, lo considera un actor aliado, “con los mismos objetivos” que persigue el FONDES.

A los efectos de tener la visión del movimiento cooperativo sobre el FONDES y su impacto en las cooperativas, hemos entrevistado a tres informantes calificados del sector<sup>16</sup> a quienes les hemos formulado las siguientes consultas:

(a) ¿Con qué medios institucionales cuentan actualmente las cooperativas para acceder a una línea de crédito (fondos, banca privada y pública, cooperativas de ahorro y crédito, ONGs, etc.?)

E1	<p>“Respecto del financiamiento de las cooperativas de ahorro y crédito, hay pocas líneas internacionales dispuestas a apoyar proyectos cooperativos, en particular puedo destacar el papel de Oikocredit, que aquí en Uruguay tiene un trabajo interesante. Si bien el BID y el FOMIN tienen líneas que pueden ser aplicables, el grado de enfoque en algunos temas de elegibilidad y sobre todo los procesos largos de identificación y análisis, desestimula a las entidades cooperativas pequeñas y medianas.</p> <p>La banca privada tiene momentos donde aparece y luego desaparece del financiamiento a cooperativas. Muchas veces depende de orientaciones de sus casas matrices (incluyendo a veces una negativa a operar con cooperativas, nos consta) y otras, de las preferencias de gerentes y oficiales locales. En general lo que ofrecen son líneas de crédito de corto plazo y en dólares, y el mayor problema es que no podés confiar en la disponibilidad de esa línea, que en cualquier momento puede ser revocada; al menos esa es nuestra experiencia de quejas de empresas pequeñas y medianas.</p> <p>La banca pública (BROU) presenta algunos temas de trámites pesados y falta de flexibilidad; en nuestro caso hicimos a instancia del Presidente del BROU un proceso de solicitud de 6 meses para que nos aprobaran el 20% de lo que nos ofrecía cualquier banco privado. Allí -de nuevo, en base a nuestra experiencia- vimos que faltaban referentes cercanos a los ámbitos de decisión. Hasta los años `90 existió un departamento de cooperativas en el BROU, que se encargaba de facilitar el acceso a servicios del banco, pero luego se ha hecho muy difícil operar con el banco.</p> <p>Hasta la última crisis bancaria, había varias cooperativas de ahorro y crédito que eran la principal fuente de crédito para otras</p>
----	---

<sup>16</sup> Entrevistados: Danilo Gutiérrez (E1) Director Ejecutivo de INACOOOP; Javier Pi (E2) delegado de cooperativas de ahorro y crédito antes INACOOOP; y Carlos Reyes (E3) secretario de asuntos económicos de la FCPU.

	<p>cooperativas; nosotros hemos sido una de ellas (NdeR: se refiere a COFAC). Luego de la crisis las cooperativas nos volvimos aún más minoristas, y salvo créditos pequeños, de hasta 10-15,000 dólares, creo que no están presentes en el financiamiento empresarial. Sobre el rol de las ONG's no tengo mucho conocimiento, salvo que Fundasol ha sido un protagonista activo en el financiamiento de cooperativas.</p> <p>Los nuevos instrumentos de capitalización y financiamiento aprobados por la Ley de cooperativas son una oportunidad muy interesante, y creo que en el sector de ahorro y crédito unas 4 o 5 cooperativas los hemos ido incorporando de manera gradual”.</p>
E2	<p>“Instituciones de intermediación financiera: En este momento tenemos los bancos públicos y privados y una sola cooperativa de intermediación financiera, FUCEREP, que opera solamente en moneda nacional y sin cuentas corrientes.</p> <p>También se cuenta con la Corporación Nacional para el Desarrollo, que ha financiado emprendimientos productivos y también opera como proveedoras de fondos a cooperativas de ahorro y crédito para sus programas de microfinanzas.</p> <p>Luego tenemos las cooperativas de ahorro y crédito de capitalización (INACOOOP acaba de verificar que están activas por lo menos 42).</p> <p>Existen también Fondos, como el Fondo Sendic, u otros gestionados por ONG´S, así como fuentes de origen externo, como Oikocredit. FCPU ha obtenido fondos para créditos, dentro del proyecto Red del Sur.</p> <p>Sumamos a República Microfinanzas, que ha asistido a algunas cooperativas (menos de 10), pero que a partir del aumento del tope crediticio estaría en condiciones de brindar crédito a cooperativas. Ha suscrito un convenio con el MIDES para la administración de fondos del Ministerio para la asistencia financiera a cooperativas sociales.</p> <p>Finalmente, INACOOOP cuenta con el FRECOOP, que en 2012 ha concedido créditos a cooperativas por aproximadamente \$ 28. INACOOOP opera directamente o en colaboración con cooperativas de ahorro y crédito, que operan como banca de primer piso. Si bien esta modalidad operativa fue priorizada desde un principio, recién este año se ha instaurado gracias a tres CAYCs que se interesaron en trabajar de esta forma.</p> <p>Y ahora incluimos al FONDES.</p> <p>Señalamos que de acuerdo con la ley general de cooperativas, las CAYC pueden acceder al fondeo de organizaciones del movimiento cooperativo internacional. El decreto 198/2012 exige que INACOOOP</p>

	reconozca a estas instituciones. Hasta el momento se han presentado y aprobado 2: Oikocredit y COLAC.
E3	<p>“Medios institucionales: FONDES e INACCOOP. Fondos de federaciones vía proyectos (MIEM, CEE, etc.) Banca privada y pública.</p> <p>Para mi entender el financiamiento a través de cooperativas de ahorro y crédito y ONG es casi inexistente”.</p>

De acuerdo a estas respuestas podemos señalar que actualmente el sector cooperativista de ahorro y crédito no ofrece líneas de financiamiento más allá de los programas de microcrédito. Estos, además, son ofrecidos por algunas ONGs (Ej. Fundasol) y fondos de la sociedad civil (Ej. Fondo Sendic). La cooperación internacional por parte de organizaciones de la economía solidaria también contribuyen (Ej. Oikocredit, Red del Sur) aunque no ofrecen posibilidades para demandas mayores de financiamiento. La banca Privada, como señala E1 “aparece y desaparece” y solo ofrece financiamiento en dólares y a corto plazo. La banca pública (BROU) ya no cuenta con una línea especializada en cooperativas y ofrece ciertas posibilidades con su sistema de Microfinanzas, aún poco utilizado por las cooperativas. Aún así, las políticas públicas ofrecen otras posibilidades vía CND y convenios con ministerios a los que han accedido, por ejemplo, la FCPU. El INACCOOP finalmente ofrece dos instrumentos para el fomento del cooperativismo: FOMCOOP, Fondo de Fomento del Cooperativismo, para el financiamiento de proyectos de actividades de formación, capacitación, promoción y difusión de los principios del cooperativismo y de gestión de las entidades cooperativas; y FRECOOP, Fondo Rotatorio Especial para el cofinanciamiento de proyectos de inversión para la viabilidad y el desarrollo de cooperativas<sup>17</sup>. En conclusión, es notoria la ausencia de instrumentos específicos dirigidos a emprendimientos autogestionarios necesitados de líneas de financiamiento flexibles y de montos significativos, lo que le abre al FONDES posibilidades reales de concretar negocios en el sector.

(b) Respecto a las cooperativas de trabajo y de acuerdo a su experiencia, ¿cuál o cuáles de los anteriores medios cree Ud. es el de mayor uso?

<sup>17</sup> Desde su creación en 2010 hasta Diciembre de 2012, FRECOOP realizó 84 operaciones por un monto total de \$29. 271.000 (Gutiérrez, 2012: 4).

E1	<p>Tengo un limitado conocimiento de la actualidad de las cooperativas de trabajo y su gestión financiera. Sé que hay una diversidad grande de casos, sub-sectores, realidades. Hasta el 2002 operamos muy fluidamente con cooperativas de transporte y algunas otras dedicadas a servicios, fundamentalmente. Luego de la crisis se han hecho operaciones puntuales, de capital de giro. Por la información que disponemos entendemos que las cooperativas mayores están operando con el BROU (por ejemplo, facilitado por algunas garantías de la IMM en el caso de cooperativas de transporte) y otras, con mayor o menor cobertura, con la banca privada.</p>
E2	<p>Creo que no puede generalizarse:</p> <p>Lo más corriente en cooperativas de porte mediano debería ser la asistencia por la banca pública y algunos bancos privados, porque les permite el acceso a mayor cantidad de instrumentos financieros. Solamente en ellos pueden efectuarse depósitos y manejarse cheques. La dificultad para acceder al crédito se incrementa en la mayoría de las cooperativas de trabajo por la falta de garantías, por requisitos formales, por problemas de calificación de riesgo crediticio y porque las líneas de crédito estandarizadas no se adaptan a sus necesidades. También existe en la banca una escasa propensión a trabajar con cooperativas.</p> <p>Las cooperativas de ahorro y crédito de capitalización están enfocadas principalmente a la atención a las familias. Algunas (por ejemplo ACAC) están asistiendo a cooperativas de trabajo, sociales y de vivienda, con fondos de INACOOOP. Las CAYC suman un patrimonio muy considerable, que debería aprovecharse para el desarrollo cooperativo, pero tienen limitaciones legales, ya que al no poder captar ninguna clase de ahorro, dependen exclusivamente del capital propio y de fuentes externas. Al mismo tiempo, se reitera la dificultad de acceso al crédito de las cooperativas de trabajo (también de otros tipos de cooperativas) por falta de garantías. Existe un instrumento creado desde CUDECOOP, el FOGAR, que se encuentra inactivo. Las CAYCs tienen, frente a la banca, la ventaja de no depender de una regulación bancaria que excluye a los actores económicos más débiles.</p> <p>En el caso de INACOOOP, ha crecido fuertemente su operatoria con el FRECOOP. Se ha multiplicado por 10 en el último año, habiéndose asistido a 40 cooperativas. En la práctica, se han ajustado las condiciones crediticias a las necesidades de las cooperativas. También en algunas oportunidades se ha complementado el crédito con la capacitación a los socios y alguna asistencia técnica. Si bien la operatoria continuará creciendo por la aplicación de nuevos aportes presupuestales y provenientes del movimiento cooperativo, no se aspira a ser un agente financiero directo del movimiento cooperativo, sino a abrir oportunidades para que las cooperativas accedan fluidamente al crédito y desarrollen autónomamente sus instrumentos.</p>



E3	<p>La pregunta es muy amplia, las líneas de crédito se solicitan con distintos objetivos, simplificando estarían las destinadas a capital de giro y las de inversiones en activos fijos.</p> <p>Mi percepción es que las cooperativas de ahorro y crédito y ONG en ninguno de los dos casos participan.</p> <p>Para capital de giro: Fondos FCPU, INACOOOP, Banca</p> <p>Para activos fijo: Por los montos primero FONDES, Fondos de federaciones vía proyectos (MIEM, CEE, etc.), INACOOOP y en forma mucho más restringida la banca.</p>

En resumen, aquí los informantes coinciden en que no puede generalizarse una respuesta. E3 ensaya una clasificación, dividiendo las fuentes según el propósito (capital de giro o activos fijos). Para el caso de activos, coloca en primer término al FONDES y señala que la banca es de acceso más restringido.

Las razones de las respuestas anteriores se muestran en el siguiente cuadro:

E1	No tenemos suficiente conocimiento para responder esto. En términos muy generales, creemos que se unen dos cosas: la falta de contrapartes institucionales en la banca estatal que permitan concretar las políticas de promoción, si éstas existieran, y la ausencia de líneas para capital de inversión tanto en la banca privada como en la pública.
E2	Las razones se exponen en el cuadro anterior
E3	Básicamente por posibilidad de acceso, poder cumplir con las exigencias preestablecidas (existencia de garantías, etc.). Plazos exigibles para el reintegro Renta del dinero solicitado (interés) vs. renta de la actividad que desarrolla la cooperativa.

Por un lado, las cooperativas recurren en menor medida a la banca tradicional por ausencia de líneas específicas, y por otro lado, debido a las posibilidades reales de acceso (las exigencias de garantías y otras formalidades). E3 también señala el costo del crédito. E2 en el cuadro anterior expone las limitaciones de las cooperativas de ahorro y crédito, que básicamente dirigen sus financiamientos a las familias. Estas respuestas muestran las dificultades que tiene el sistema financiero para apoyar emprendimientos autogestionarios necesitados de capital pero carentes de ciertas formalidades (Ej. garantías). Un sistema que además se muestra poco flexible (por ejemplo en sus políticas de plazos) y al que no lo interesa distinguir formatos empresariales.

(d) ¿Qué opinión tiene del FONDES en términos generales?

E1	Es una excelente oportunidad para que existan líneas activas de capital de inversión, y de generar una experiencia de financiamiento orientado a necesidades específicas
E2	Es una iniciativa muy valiosa, que tiene el desafío de estabilizarse y perdurar.
E3	Creo que es una excelente herramienta y por primera vez hay una posibilidad para financiar proyectos especiales, como los de autogestión que se inician en condiciones críticas. Desde el movimiento fue una bandera que se estuvo planteando desde las primeras experiencias de esta nueva era de empresas recuperadas, en nuestra experiencia cumple el próximo abril 14 años y cuando se inicio esta posibilidad era impensable. Como toda herramienta el que sea buena o no depende más del uso que se dé, que de la esencia de la misma. Creo que se esta en un periodo de arreglo en este sentido que habrá que seguir y que determinará que tan efectiva sea en el futuro.

Los 3 informantes coinciden en términos positivos respecto al FONDES. E1 y E3 expresan la importancia de tener instrumentos para necesidades específicas, como es el caso de los emprendimientos autogestionarios gestados en situaciones “críticas” (E3). Esto pone en evidencia la falta de políticas específicas dirigidas al sector hasta el momento, además de la ausencia de herramientas específicas gestadas desde la sociedad civil organizada. E2 señala en ese sentido el desafío de perdurar en el tiempo. En base a este concepto podemos referirnos a la necesidad de hacer del FONDES una política de Estado más allá de las intenciones de este gobierno en particular, que como ya se señaló, tiene en su Presidente el principal impulsor y sostén.

(e) En términos particulares, ¿cree que el FONDES complementa otros fondos manejados por el sistema cooperativo, los afecta o tiene un efecto nulo? ¿Por qué?

E1	Amplía oportunidades. Hoy no existen líneas de financiamiento de promoción del sector cooperativo en Uruguay
E2	Ciertamente, no afecta a otros fondos porque ninguno de ellos puede realizar aportes de la magnitud del FONDES y en las condiciones que lo hace. Puede complementar otros fondos, en la medida que el

	FONDES se encamine a la asistencia de emprendimientos de menor envergadura.
E3	Obviamente que los complementa, creo que se esta generando una coordinación interinstitucional, provocada por el surgimiento del FONDES y ayudadas por actitudes personales del personal del FONDES fundamentalmente y de las gremiales que representan al movimiento (PIT-CNT, ANERT, FCPU) que buscan esta complementariedad sobre todos en los fondos públicos para un uso más responsable. El aporte principal es el volumen de las operaciones que está permitiendo que proyectos de escala significativa autogestionados puedan surgir o crecer, esto es complementado con otros apoyos de menor cuantía monetaria pero no en importancia como son las capacitaciones para la gestión, capital de giro, posibilidad de acceso a las compras públicas, etc.

Ninguna de las respuestas señala problemas de interferencia con otras líneas de financiamiento. De hecho, los informantes E2 y E3 coinciden que por el tipo de montos (de gran magnitud) ninguna de las otras fuentes se verán afectadas. E3 señala además las tareas de coordinación que ya se están haciendo a los efectos de mejorar las complementariedades con otros fondos y fuentes. E2 también expresa posibilidades de complementariedad con otros fondos “en la medida que el FONDES se encamine a la asistencia de emprendimientos de menor envergadura”. Esta es una expresión interesante, pues podría suponerse que en la medida que eso ocurra, o sea que el FONDES auxilie emprendimientos autogestionarios pequeños, sí podrían generarse competencias con otras líneas de crédito como las ofrecidas por ONGs, Ministerios, banca, etc.

(f) Finalmente, ¿qué sugerencia le haría al FONDES para que pueda instalarse como una política pública de largo aliento?

E1	Poder difundir más si es una opción cerrada o disponible a quiénes, y alguna orientación de qué tipo de financiamiento piensan otorgar.
E2	Por un lado, nos parece que para mantenerse en el largo plazo debe institucionalizarse, de forma tal que no dependa de la iniciativa y el impulso de un gobierno en particular.  Por otro, habría que enfocarlo hacia la complementación con otros fondos para asegurar la asistencia corriente y sistemática al sector de la economía social y solidaria. De lo contrario, las intervenciones externas

	al sistema financiero tradicional siempre serán excepcionales
E3	<p>Creo que es importante la coordinación con las gremiales del movimiento y con otras oficinas del Estado que sirva de seguimiento y retroalimentación.</p> <p>Será importantísima la performance de los proyectos apoyados para el futuro del FONDES por lo tanto es importante tener un seguimiento (de todas las instituciones) de cada uno de los proyectos y detectar las principales limitantes que algunas estarán a la interna y otras serán externas al proyecto.</p>

Respecto a las sugerencias surgen distintas opciones. E1 hace hincapié en una mejor comunicación soslayando el tema acerca de cuál es concretamente el público objetivo (es notorio que si bien se trata de emprendimientos autogestionarios, como hemos visto antes, pueden haber muchas interpretaciones sobre el mismo. Por otra parte, como también se expuso antes, entre los primeros clientes del FONDES figura una asociación de lecheros, cuyo carácter autogestionado es dudoso desde un punto de vista clásico). E2 se refiere al desafío de la “institucionalización” por un lado y la “complementación” con otros fondos en segundo término. Es notorio que hasta el momento el gobierno prefiere un grado de institucionalización mínimo a los efectos de poder trabajar con esa “discrecionalidad” a la que se refería supra Buonomo. Sin embargo, si se pretende sostener en el tiempo una política financiera específica para el sector, manejando cada vez mayores volúmenes de créditos, ciertamente debería pensarse en una nueva institucionalidad más profesionalizada. En última instancia, lo que ocurre es que una mayor institucionalización ameritará una mayor legitimación política del FONDES, un asunto que aún no es claro de cara al futuro<sup>18</sup>. E3 por su parte hace hincapié en la coordinación tanto con gremiales como con otras entidades del Estado. Lo primero puede obedecer a la idea de políticas públicas cogestionadas con la sociedad civil. Aquí el FONDES ha preferido un modelo más discrecional dirigido fundamentalmente por delegados del gobierno. A diferencia del INACCOOP que fue creado como figura de derecho público no estatal, con participación de delegados del movimiento cooperativo y participación de los partidos de la oposición en su Directorio, el FONDES no se inicia de la misma manera. Seguramente la postura anti-burocrática del Presidente Mujica, y las necesidades urgentes de las empresas recuperadas, llevaron a una gestación de ese tipo. La coordinación con el resto del Estado, mientras tanto urge desde el momento en que algunas empresas podrían presentar sus carpetas en más de una ventanilla. Asimismo, es esta coordinación la que podría sumar información de interés para el proceso de apoyo.

Llegado a este punto podemos concluir que las principales críticas al FONDES provienen del sector empresarial capitalista que entiende necesario no

<sup>18</sup> La arquitectura del FONDES surge de un Decreto del Poder Ejecutivo y no de una Ley.

discriminar a las empresas a la hora de recibir apoyos crediticios y no utilizar recursos del BROU para emprendimientos que no están en condiciones de solicitar líneas de crédito en la plaza normal. Si bien estas críticas no se han extendido (seguramente a sabiendas que quien critica el FONDES critica al Presidente de la República), sí han estado presentes en algunos casos paradigmáticos. Por ejemplo, por parte del Presidente de la Cámara del Comercio al afirmar que el Fondo se destina “a quienes no saben generar riquezas” (Espectador Negocios, 2012a), o por parte del Presidente de la Cámara de Industrias, quien criticó el apoyo a “emprendimientos inviables” (Espectador Negocios, 2012b). Una segunda línea de críticas, estas más veladas, surgen desde la propia izquierda. Por un lado, ciertos sectores sindicales no ven con buenos ojos la autogestión empresarial llevada a cabo por trabajadores (ser trabajador y empresario al mismo tiempo y en una economía de mercado, es algo que rompe con el paradigma marxista más ortodoxo). Por otro lado, las pugnas al interior del gobierno en materia de política económica, han llevado a que un sector más identificado con el Ministerio de Economía se desmarcara del FONDES, que pasa a ser dirigido por la OPP, donde trabajan los economistas más cercanos al Presidente Mujica (Buonomo y Frugoni). Estas diferencias entre el eje Frente Líber Seregni – MPP dentro del Frente Amplio, sin embargo, no son monolíticas, en tanto algunos referentes del sector liderado por Astori, se han expresado explícitamente a favor de esta experiencia, caso de Lescano, quien llamó a alentar “la economía social y solidaria, la autogestión... que cuenta con el FONDES para el apoyo económico de proyectos política y técnicamente consistentes” (Lescano, 2012). Desde la oposición política las principales críticas se expresaron en el Parlamento cuando se reformó la Carta Orgánica del Banco República, ya que algunos parlamentarios eran renuentes a trasladar ganancias del BROU para este tipo de proyectos. Aún así la reforma fue aprobada por unanimidad en el Senado, lo que trasladó las diferencias respecto al uso concreto de los fondos para ciertos proyectos, siendo el caso de PLUNA el más cuestionado<sup>19</sup>.

Desde el movimiento cooperativo las opiniones son favorables, aunque seguramente el INACOOOP hubiese querido tener algún grado de participación en el FONDES. Mientras tanto, el hincapié en la “autogestión” antes que en el “cooperativismo” abre una interrogante acerca de qué modalidades del sistema podrán efectivamente participar de sus fondos, pero también marca una posición político – ideológica del Poder Ejecutivo que no es de recibo en una parte del movimiento cooperativo: las empresas autogestionadas son semillas de socialismo, en tanto buena parte de las empresas cooperativistas en los hechos se comportan como empresas capitalistas. Ergo: el decreto que crea el FONDES menciona a la autogestión en varias oportunidades, en tanto el término “cooperativa” no figura a lo largo de sus 8 páginas.

---

<sup>19</sup> De hecho, el de los ex trabajadores de PLUNA aparece nitidamente como el caso más cuestionado como proyecto de recuperación empresarial. A manera de ejemplo, El Observador titula en su edición del 6 de Julio: “Alas – U, un proyecto con enormes dudas”. En la nota, informan que un funcionario de alto nivel del Poder Ejecutivo les aseguró “que el proyecto de los trabajadores tendrá, como mucho, un año de vida” (Viggiano, 2013).

Obviamente que la mayor parte de los apoyos recibidos vienen de las empresas recuperadas, del cooperativismo de trabajo, de la mayoría del PIT CNT, de la izquierda más autogestionaria y del sector de Mujica dentro del Frente Amplio (MPP). Respecto al MPP, cierto discurso de algunos actores políticos muy relevantes, posicionan a la autogestión como un instrumento valioso desde el punto de vista de una política económica progresista. En tal sentido son muy relevantes las declaraciones realizadas por el Ministro Bonomi: “Yo no me imagino la redistribución basada solo en aumentar los impuestos. Creo que la distribución tiene que surgir de la mayor participación de los trabajadores en la producción. Entonces, todo el desarrollo de las empresas autogestionarias es una redistribución” (Bonomi, 2013, 43). Incluso, mostrando una perspectiva abierta a otros formatos jurídicos señala: “Es evidente que quien está pensando en términos de socialismo, tiene que pensar en cosas distintas de las que se aplicaron en tanto tiempo, y yo no sé si la cooperativa, la sociedad anónima laboral que tienen los españoles no forman parte de esa propiedad social...” (Bonomi, 2013, 43).

Más allá de los apoyos y críticas recibidos, el FONDES aparece como un instrumento necesario para las empresas autogestionarias. Solo se entiende el resurgimiento de empresas como las ex Metzen y Sena, Paylana, o Pluna, en sí mismos proyectos de cuantías millonarias, habida cuenta del apoyo político y económico que puede brindar el FONDES. Mientras que las empresas recuperadas años atrás debieron pasar por intrincados laberintos políticos y bancarios para conseguir algún tipo de apoyo, las nuevas generaciones de empresas recuperadas cuentan con un instrumento concreto al cuál acudir.

De cara al futuro son dos las dimensiones fundamentales a tener en cuenta. En primer lugar, los propios emprendimientos beneficiados deberán mostrar a la sociedad en su conjunto que los planes de negocios presentados eran razonables y sustentables. Y que por lo tanto, están en condiciones de ir devolviendo los préstamos para que otros emprendimientos se puedan ver favorecidos. En la medida que eso no ocurra, entonces estos emprendimientos rápidamente perderán legitimidad social<sup>20</sup>. En segundo lugar el FONDES en sí mismo deberá repensarse en una perspectiva de largo aliento, esto es, como una política financiera de promoción de la autogestión inserta en una política más amplia de promoción y desarrollo de un sector solidario de la economía. Una ley, con el máximo de acuerdos inter partidarios posibles, podría brindarle al FONDES, la estabilidad e institucionalización que se merece. Para este propósito, se deberá comunicar claramente cuál es el público objetivo del FONDES, aclarando, por ejemplo, el alcance de la autogestión. Si el objetivo pasa a ser el apoyo a emprendimientos que cumplan con los “lineamientos objetivos estratégicos definidos por el Gabinete...” como reza el Decreto 341/011, entonces se corre el peligro que cualquier proyecto –sobre todo en

---

<sup>20</sup> Lamentablemente, ese es el caso de políticas como las del Programa de Fortalecimiento a Emprendimientos Productivos del MIDES. Según datos del Censo 2012, solo el 37% de los emprendimientos (la mayoría individuales o familiares) habían cancelado el préstamo, 6 meses después de haber finalizado el plazo de devolución (Moreno et al, 2013: 12).

fases de recesión- pueda ser incluido como si se tratase de una política de empleo anti-cíclica. El riesgo de convertir al FONDES en una banca más de desarrollo es alto: en declaraciones al Semanario Crónicas, el Subsecretario de Industria Sebastián Torres se refería a que este Fondo “como está creado, tiene como prioridad la autogestión y el cooperativismo pero va mucho más allá de eso e incluirá también a partir del año que viene un formato de banca de desarrollo /.../ De esta manera, también empresas privadas van a poder acceder al apoyo financiero de la institución, siempre y cuando sean de sectores estratégicos definidos por el gabinete productivo” (Crónicas, 2012). Más recientemente el Portal de la Presidencia de la República informa que el Poder Ejecutivo planea una reforma para el FONDES. Según palabras de Buonomo “Tenemos como prioridad hacer sostenible el FONDES de forma que pueda resistir futuros embates políticos” (Presidencia de la República, 2013). No se maneja en este caso la posibilidad de abrirse a otros formatos no autogestionarios.

En cuanto a la primera situación de riesgo (incumplimiento en las devoluciones) se deberá esperar algunos cuantos meses para hacer las primeras evaluaciones de impacto. Respecto a la segunda situación de riesgo (desvirtuación del Fondo por lobby empresarial) habrá que esperar al contenido que se le dará al nuevo marco legal del Fondo.





## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACI (2009): Ley marco para las cooperativas de América Latina (en línea), OIT (Citado el 15/03/2013), en [http://www.ilo.org/public/spanish/support/lib/resource/subject/coop/ley\\_marco\\_al.pdf](http://www.ilo.org/public/spanish/support/lib/resource/subject/coop/ley_marco_al.pdf)

Alves, G. et al (2012) “Empleo, remuneraciones e inversión en cooperativas de trabajadores y empresas convencionales: nueva evidencia para Uruguay”, Montevideo, IECON, Documento de Trabajo 14/12, 59 p.

Arévalo, Raquel y Calello, Tomás (s/f). Las empresas recuperadas en Argentina. Algunas dimensiones para su análisis (en línea), segundo congreso argentino en administración pública (citado 26/3/2013) en <http://www.asociacionag.org.ar/pdfcap/2/Arevalo.pdf>

Argentina (1973) Ley 20.337 (en línea) Infoleg Argentina (consultado 7/5/2013) en <http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/18462/norma.htm>

Bakunin, M. (2004) *Estatismo y anarquía*. La Plata: Utopía Libertaria.

Barrios Napuri (1986) “La experiencia de la propiedad social en Perú”, en Itarruspe, F. (ed) *Participación Cogestión y Autogestión en América Latina*, Caracas, Nueva Sociedad, p. 75 - 112.

Brasil (1971) Ley 5764 (en línea) Planalto (consultado 7/5/2013) en [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l5764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm)

Bonomi, Eduardo (2013) entrevista, en Semanario Búsqueda, Año XLII, N. 1725, Montevideo.

Buonomo, Pedro (2012): “Reparos al FONDES muestran que valores como la solidaridad no son dominantes “ni en el país ni en la izquierda” (en línea) La Diaria (citado 14/11/2012), en <http://ladiaria.com.uy/articulo/2012/8/tema-de-fondo/>

Castel, Roberto (1997) *La metamorfosis de la cuestión social*, Buenos Aires, Paidós, 396 p.

Castoriadis, Cornelius (1993) “La institución imaginaria de la sociedad”, en Colombo (org): *El imaginario social*, Montevideo, Nordan, p.

Cofapro (2010): “Haciendo camino hacia un mundo mejor” (en línea) blog cofapro (citado 22/03/2013) en <http://cofapro.wordpress.com/>

COLACOT (2005). El modelo de economía solidaria. Una alternativa frente al neoliberalismo (en línea), Colacot, (citado 26/3/2013) en

[www.colacot.net/Doc007\\_Texto%20ECOSOL\\_Espa%F1ol.doc](http://www.colacot.net/Doc007_Texto%20ECOSOL_Espa%F1ol.doc)

Colombia (1998). Ley 454, Bogotá, Diario Oficial No. 43.357, de 6 de agosto de 1998.

Colomer Viadel, A. (2002): Autogestión, democracia y cooperación para el desarrollo, ACC, Salamanca, 129 p.

Cooperativa Magisterial (1979) Estatuto (en línea) Comag (citado 23/5/2013) en [http://www.comag.com.uy/docs/2728\\_ESTATUTOS.pdf](http://www.comag.com.uy/docs/2728_ESTATUTOS.pdf)

Cooperativa Policial (1978). Estatutos, Montevideo.

Crónicas (2012). “El Fondes se convertirá en banco y apoyará a empresas privadas” (en línea) Semanario Crónicas (citado 31/7/2013) en <http://www.uruguaysustentable.com.uy/politica-economia/el-fondes-se-convertira-en-banco-y-apoyara-a-empresas-privadas/>

Dean, Andrés (2012): “Pros y contras de la apuesta autogestionaria” (en línea) Brecha Digital (citado 22/03/2013) en <http://brecha.com.uy/index.php/especiales/especial-cooperativas/951-pros-y-contras-de-la-apuesta-autogestionaria>

De Oliveira, Jonas (2010). A produção de sentido e a construção social da economia solidária (en línea) Foro Brasileiro de Economía Solidaria (citado 26/3/2013) en [http://www.fbes.org.br/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=396&Itemid=216](http://www.fbes.org.br/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=396&Itemid=216)

El Observador (2013): El MPP quiere imponer “la economía social”, algo que el FLS no lleva (en línea) el Observador (citado 27/3/2013) en <http://www.elobservador.com.uy/noticia/246856/en-el-frente-se-abre-una-nueva-disputa-el-programa-para->

[2014/?fb\\_action\\_ids=4780183545617&fb\\_action\\_types=og.recommends&fb\\_source=aggregation&fb\\_aggregation\\_id=288381481237582](https://www.facebook.com/4780183545617/?fb_action_ids=4780183545617&fb_action_types=og.recommends&fb_source=aggregation&fb_aggregation_id=288381481237582)

El País (2012). “Capitalismo Asistencialista” (en línea), El País Digital (citado 10/12/2012) en <http://www.elpais.com.uy/121210/predit-680868/editorial/capitalismo-asistencialista/>

España (1999) Ley 27/1999 (en línea) Agencia estatal boletín oficial del Estado (consultado 6/5/2013) en <http://www.boe.es/boe/dias/1999/07/17/pdfs/A27027-27062.pdf>

Espectador Negocios (2012a): “FONDES financió proyectos paradigmáticos en 2012” (en línea), Espectador Negocios. Com (citado 13/02/2013) en <http://www.espectador.com/noticias/254143/FONDES-financio-proyectos-paradigmaticos-en-2012>

Espectador Negocios (2012b): “FONDES: expresan asombro por las críticas de Burghi” (en línea), Espectador Negocios. Com (citado 13/02/2013), en <http://www.espectador.com/noticias/246259/FONDES-expresan-asombro-por-las-criticas-de-burghi>

Espinosa, J.F. (1993): “Hacia una economía participativa”, en Colomer Viadel, A. (coord.): Sociedad solidaria y desarrollo alternativo, México, FCE, p. 239 – 255.

Fontecoba, Ariel (2012): Identidad política y producción autogestiva: sentidos asociados al trabajo en una organización territorial de base, Otra Economía 6-11, p. 141 – 158.

Frankel, Boris (1987): Los utopistas postindustriales, Buenos Aires, Ed. Nueva Visión, 271 p.

Gorz, Andre (2008): Crítica de la razón productivista, Madrid, Los Libros de las Cataratas.

.

Guerra, Pablo. 1997. Crisis y empresas alternativas en Uruguay. El caso de las Cooperativas de Producción como emergentes de un Sector Solidario de la

Economía, Documento de Trabajo del Departamento de Sociología de la Facultad de Ciencias Sociales N° 30, Montevideo, 126 p.

Gutiérrez, Danilo. 2012. "Financiamiento a las cooperativas de trabajo", Diapositivas presentadas a Mesa redonda 50 Aniversario de la FCPU, Montevideo, inédito, 15 p.

Gutiérrez, Danilo. 2012b, entrevista inédita realizada en el marco del Taller de Investigación Lic. RRLL (Facultad de Derecho).

Holyoake, George. 1922. The history of the rochdale pioneers (en línea) (citado 15/04/2013) en [http://gerald-massey.org.uk/holyoake/b\\_rochdale\\_index.htm](http://gerald-massey.org.uk/holyoake/b_rochdale_index.htm)

Inauco (1992): "Encuesta sobre la Autogestión", en Revista Iberoamericana de Autogestión y Acción Comunal N.26-27, p. 35-54.

Laville, Jean y García, Jordi (2009) *Crisis capitalista y economía solidaria*, Barcelona, Icaria.

Lescano, Héctor (2012): "Somos orgullosos de ser oficialistas" (en línea) sitio oficial del PDC de Uruguay, (citado el 13/02/2013) en <http://www.pdcuguay.uy/noticias1.php?noticia=43>

Mandel, Ernest (1974). Control Obrero, Consejo Obreros y Autogestión, México, Era, 450 p.

Marglin, Stephen (1977): "Orígenes y funciones de la parcelación de tareas. ¿Para qué sirven los patrones? En Gorz, A. (comp.): Crítica de la división del trabajo, Barcelona, Laia.

Martí, Juan P. 2006. "Desafíos en la relación entre empresas recuperadas y movimiento sindical en Argentina y Uruguay" (en línea) (citado 9/11/2012) en <http://www.unircoop.org/unircoop/files/revue/Release/10.Marti.pdf>

Martí, Juan P. 2012. "Las empresas recuperadas", Montevideo, La Diaria, Año 7, N. 1737, p. 8.

Martínez, Álvaro. 2012. "El FONDES se convertirá en banco y apoyará a empresas privadas", nota a Semanario Crónicas (en línea) (citado 12/11/2012) en <http://www.uruguaysustentable.com.uy/politica-economia/el-FONDES-se-convertira-en-banco-y-apoyara-a-empresas-privadas/>

Méndez, N y Vallota, A. (2006): "Una perspectiva anarquista de la autogestión", **Revista Venezolana de Economía y Ciencias Sociales, versión impresa ISSN 1315-6411, v.12 n.1 Caracas abr. 2006**

Miranda, Rafael (2012): “Pensar la autonomía, practicar la autogestión” (en línea) entrevista en Miradas al Sur (citado 13/12/2012) en <http://sur.infonews.com/notas/pensar-la-autonomia-practicar-la-autogestion>

Moreno, Martín et alt (2013). “Censo 2012 a emprendimientos del Programa de Fortalecimiento a Emprendimientos Productivos”, ponencia presentada a II Congreso Nacional de Sociología, Montevideo.

Mujica, José. 2008. El senador José Mujica consideró este sábado en Argentina que "el poder es autogestionarse", Diario Últimas Noticias (en línea) (citado el 6/7/2012) en [http://www.montevideo.com.uy/notnoticias\\_73758\\_1.html](http://www.montevideo.com.uy/notnoticias_73758_1.html)

Mujica, José. 2008b. “Entrevista con el Senador Mujica” (en línea) (citado el 6/7/2012) en <http://elmuertoquehabla.blogspot.com/2008/12/la-sucesin-de-vzquez-entrevista-con-el.html>

Mujica, José. 2009. “No sé qué ideología tienen los Kichner. Entrevista a José Mujica”, Diario La Nación (en línea) (citado el 12/8/2012) en <http://www.lanacion.com.ar/1173730-no-se-que-ideologia-tienen-los-kirchner>

Mujica, José. 2009b. “Mujica. Entrevista en Búsqueda” (en línea) (citado el 7/11/2012) en <http://www.2121.org.uy/noticias/1-noticias-de-prensa/1745-mujica-entrevista-en-busqueda-entrevista-de-andres-lanza-y-ernesto-tulbovitz>

Mujica, José. 2010. “Palabras del Presidente de la República, José Mujica, en la empresa Envidrio” (en línea) (citado 6/7/2012) en <http://archivo.presidencia.gub.uy/sci/noticias/2010/08/2010082607.htm>

Mujica, José. 2012. “Mujica compartió el 10º cumpleaños de Urutransfor con los obreros dueños de la empresa autogestionada” (en línea) (citado 6/7/2012) en <http://www.lr21.com.uy/politica/1043231-mujica-compartio-el-10%C2%BA-cumpleanos-de-urutransfor-con-los-obreros-duenos-de-la-empresa-autogestionada>

Mujica, José. 2012b. “Mujica pidió a trabajadores “no parar jamás” con empresas recuperadas” (en línea) (citado 10/8/2012) en <http://www.elobservador.com.uy/noticia/228873/mujica-pidio-a-trabajadores-no-parar-jamas-con-empresas-recuperadas/>

Mujica, José. 2012c. “Mujica reconoció desaceleración de la economía y anunció grandes inversiones de empresas públicas”, en La Diaria, Año 7, No. 1727, Miércoles 05 de Diciembre 2012.

Mujica, José. 2012d. "Entrevista a José Mujica", en La Diaria, Año 7, N. 1678, Jueves 27 setiembre 2012.

Mujica, José. 2013a. "Los obreros pueden ser dirigentes de sí mismos" (en línea), La República (citado 02/04/2013) en [http://www.lr21.com.uy/politica/1096163-mujica-los-obreros-pueden-ser-dirigentes-de-si-mismos#utm\\_source=ultimas-noticias&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=mujica-los-obreros-pueden-ser-dirigentes-de-si-mismos](http://www.lr21.com.uy/politica/1096163-mujica-los-obreros-pueden-ser-dirigentes-de-si-mismos#utm_source=ultimas-noticias&utm_medium=email&utm_campaign=mujica-los-obreros-pueden-ser-dirigentes-de-si-mismos)

Mujica, José. 2013b. "Reabrió Metzen y Sena" (en línea) Montevideo.Com (citado 9/7/2013) en [http://www.montevideo.com.uy/notnoticias\\_205029\\_1.html](http://www.montevideo.com.uy/notnoticias_205029_1.html)

Nascimento, Claudio (2008): Autogestão: Economia Solidária e Utopia, Outra Economia, Vol II – No. 3, p. 27 – 40.

Nascimento, Claudio (2013): Meu Caminho para Autogestão (en línea) (citado 24/6/2013) en <http://www.claudioautogestao.com.br/site/>

Novaes, Henrique (2008) "Lições do debate entre os defensores da estatização sob controle operário e da autogestão", Outra Economia - Volumen II - Nº 2, p. 69 – 88.

ODCA (1981) Manifiesto de la Democracia Cristiana a los países de América Latina, Caracas.

OPP (2008): Proyecto de asistencia técnica para el diseño de políticas de promoción sustentable y del empleo (en línea) (citado 22/03/2013) en <http://iuci.opp.gub.uy:8080/monitoreo/servlet/hficha1?B,3,1,1>

PDC (1970) Programa de Principios, Montevideo, paper.

Peixoto, Paulo (2004) "Autogestión" (en línea) Riless (citado 15/7/2013) en <http://www.riless.org/conceptos.shtml?x=24747>

Polanyi, Karl (2000): La Gran Transformación, México, JP, 335 p.

Presidencia de la República (2013). "Ejecutivo impulsará un nuevo marco normativo para el Fondo de Desarrollo" (en línea) Portal Presidencia de la República, (citado 01/08/2013) en

<http://www.presidencia.gub.uy/comunicacion/comunicacionnoticias/ley-de-fondes>

Proudhon, Pierre-Joseph (1868) 'Oeuvres Complètes' (Lacroix edition), volume 17, pages 188-9, en <http://archive.org/stream/uvrescompltesde06prougoog#page/n7/mode/2up>

Razeto, Luis (2000) Desarrollo, Transformación y Perfeccionamiento de la Economía en el Tiempo, Santiago de Chile, Universidad Bolivariana, 601 p.

Rebon, Julián y Salgado, Rodrigo (2010). "Empresas Recuperadas en la ciudad de Buenos Aires", en VVAA: Gestión Obrera. Del fragmento a la acción colectiva, Montevideo, Nordan, p. 189 – 208.

Rieiro, Anabel, 2008. "Empresas Recuperadas por sus trabajadores en Uruguay", PPT (en línea) (citado 9711/2012) en [www.aladi.org/...nsf/.../Presentación%20Lic%20Rieiro.ppt](http://www.aladi.org/...nsf/.../Presentación%20Lic%20Rieiro.ppt)

Rosanvallón, Pierre (1987). La autogestión como rehabilitación de lo político, Montevideo, CLAEH, Materiales para el debate contemporáneo, 33p.

Ruggeri, Andrés (2009). "Las empresas recuperadas en la Argentina: desafíos políticos y socioeconómicos de la autogestión", en VVAA: La economía de los trabajadores: autogestión y distribución de la riqueza, Buenos Aires, Ediciones de la Cooperativa Chilavert, 226 p.

Ruggeri, Andrés (2011). Reflexiones sobre la autogestión en las empresas recuperadas de Argentina (en línea) (Citado 22/10/2012). En [http://www.cnt.es/sites/default/files/04-Reflexiones\\_sobre\\_la\\_autogestion\\_en\\_las\\_empresas\\_recuperadas\\_argentinas.pdf](http://www.cnt.es/sites/default/files/04-Reflexiones_sobre_la_autogestion_en_las_empresas_recuperadas_argentinas.pdf)

Ruiz Tagle, Jaime (1986) "La participación de los trabajadores en las empresas del área social de propiedad social", en Itarruspe, F. (ed) Participación Cogestión y Autogestión en América Latina, Caracas, Nueva Sociedad, p. 11 – 36.

Sarachu, Gerardo (2011): “Poder hacer autogestión: desafíos y rupturas necesarias desde las experiencias asociativas populares”, en Acosta, Y. et al: Pensamiento crítico y sujetos colectivos en América Latina, Montevideo, Trilce, p. 199- 215.

SENAES (s/f) : O que é Economia Solidária (en línea) (citado 22/10/2012), en [http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/ecosolidaria\\_oque.asp](http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/ecosolidaria_oque.asp)

Singer, Paul (s/f) “Economía Solidaria: posibilidades y desafíos” (en línea), Hegoa, (citado 26/3/2013) en [http://www.dhl.hegoa.ehu.es/ficheros/0000/0179/economia\\_solidaria\\_posibilidades\\_y\\_desafios.pdf](http://www.dhl.hegoa.ehu.es/ficheros/0000/0179/economia_solidaria_posibilidades_y_desafios.pdf)

Taylor, Frederick (1970): Management Científico, Barcelona, Oikos-tau, 161 p.

Terra, Juan P. 1986. Proceso y significado del cooperativismo uruguayo, Montevideo, ARCA-CEPAL–EBO.

Tesch, Walter (1976). Teorías de la autogestión y contexto peruano: Dos estudios de Administración Obrera (en línea) (Citado 18/10/2012), en <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/pela/pl-000256.pdf>

Ultimas Noticias (2010). Empresas recuperadas por trabajadores fallan en la gestión (en línea) (citado 14/11/2012), en <http://www.ultimasnoticias.com.uy/hemeroteca/150310/prints/eco02.html>

Unisol (2011): Apresentação institucional (en línea) (citado 22/10/2012), en <http://www.slideshare.net/unisolbrasil/unisol-brasil-apresentao-institucional>

Uruguay (2008). Ley 18407 (en línea) Poder Legislativo (citado 2/03/2013) en <http://www0.parlamento.gub.uy/leyes/ AccesoTextoLey.asp?Ley=18407&Anchor=>



Uruguay (2010). Ley 18.716, (en línea) Poder Legislativo (citado 29/11/2012) en <http://www0.parlamento.gub.uy/leyes/ AccesoTextoLey.asp?Ley=18716&Anchor=>

Uruguay (2011) Decreto 341/011, Montevideo, Ministerio de Economía y Finanzas, 8 p

Uruguay (2013) Decreto 117/013, Montevideo, Presidencia de la República (en línea) (consultado 11/10/2013) en [http://www.fondes.opp.gub.uy/wps/wcm/connect/91be5f804fa549a9bbebfc2d2f18e0a/Decreto117\\_003.pdf?MOD=AJPERES&ContentCache=NONE](http://www.fondes.opp.gub.uy/wps/wcm/connect/91be5f804fa549a9bbebfc2d2f18e0a/Decreto117_003.pdf?MOD=AJPERES&ContentCache=NONE)

Varela, Jorge (2012). “El FONDES debe retroalimentarse” (en línea) Tveuy.com (citado 14/11/2012) en <http://www.teveuy.com/?p=4133>

Vázquez, Gonzalo (2010): “La sostenibilidad de los emprendimientos asociativos de trabajadores autogestionados. Perspectivas y aportes conceptuales desde América Latina”, Tesis de Maestría, Buenos Aires, UNGS, 175 p.

Venezuela (2001) Ley especial de asociaciones cooperativas (en línea) (citado 23/5/2013) en <http://www.defiendete.org/html/de-interes/LEYES%20DE%20VENEZUELA/LEYES%20DE%20VENEZUELA%20II/LEY%20ESPECIAL%20DE%20ASOCIACIONES%20COOPERATIVAS.htm>

Viggiano, Martín (2013) “Alas – U, un proyecto con enormes dudas” (en línea) El Observador (citado 22/7/2013) en <http://m.elobservador.com.uy/noticia/254672/alasu-un-proyecto-con-enormes-dudas/>

Vivas Terán, Abdón (1982) *Autogestión. Forma superior de participación*, Caracas, UTAL.

Zibechi, Raúl (2012). “Una década de fábricas recuperadas: reinventar la vida desde el trabajo” Programa de las Américas (en línea) (citado 29/04/2013) en <http://www.cipamericas.org/es/archives/3515>

ENTREVISTAS REALIZADAS e INFORMANTES CALIFICADOS consultados en el marco de esta investigación

Amorin, Marcelo (2013)  
Aulet, Carlos (2012)  
Bastidas Delgado, Oscar (2013)  
Boragno, Rodolfo (2013)  
Buonomo, Pedro (2012)  
Calderata, Alejandro (2013)  
Gutiérrez, Danilo (2012)  
Isola, Gabriel (2012)  
Martinez, Alvaro (2013)  
Montes, Gerardo (2013)  
Pi, Javier (2012)  
Reyes, Carlos (2012)  
Reyes, Sergio (2013)  
Varela, Jorge (2012)