

La experiencia de Juan Salvador Gaviota: una escuela recuperada por padres y trabajadores

DAVID SEBASTIÁN IBARROLA¹

Resumen

El trabajo da cuenta del origen, desarrollo y final de una experiencia casi desconocida para los estudiosos de las empresas recuperadas: el Instituto Juan Salvador Gaviota. Localizado temporalmente en el comienzo del auge de la recuperación de empresas (a principios del siglo XXI) y en un municipio fuertemente golpeado por la crisis nacional, tuvo la particularidad de no haber formado cooperativa, sino de haberse convertido en una asociación civil sin fines de lucro. Se explorará el derrotero de esta entidad educativa, su relación con el Estado, su lucha, su funcionamiento, cómo se ve a sí misma, y se intentará comprender frente a qué tipo de experiencia estamos. Jugará un papel fundamental la relación entre el plantel de trabajadores y la comisión directiva.

Palabras clave: *empresas recuperadas, proyecto educativo, asociación civil sin fines de lucro, Estado, viabilidad.*

Resumo

A experiência de Juan Salvador Gaviota: Uma escola recuperada por padres e trabalhadores

O trabalho da conta da origem, desenvolvimento e fim de uma experiência quase desconhecida pelos estudiosos das empresas recuperadas: O Instituto Juan Salvador Gaviota.

Essa experiência aconteceu no início do apogeu da recuperação de empresas (princípios do século XXI) e em um município onde a crise nacional tinha batido forte. Ela teve a particularidade de não ter assumido a forma de cooperativa, senão de ter sido uma associação civil sem fins lucrativos.

Investigar-se-á o percurso desta entidade educativa, a sua relação com o

Artículo arbitrado

Fecha de recepción:
22/04/2016

Fecha de aprobación:
22/09/2016

Revista Idelcoop, N° 220, *La experiencia de Juan Salvador Gaviota: una escuela recuperada por padres y trabajadores*, noviembre de 2016.

ISSN 0327 1919. P. 108-122 / Sección: Educación y Cooperativismo

¹ Estudiante de la Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires. Becario estímulo del Instituto de Investigaciones Gino Germani. Ex alumno del Instituto Juan Salvador Gaviota. Cabe destacar que parte importante del trabajo se basa en la experiencia del autor como alumno de la institución. Correo electrónico: david_lbdt@hotmail.com

Estado, sua luta, o seu funcionamento, como é que ela se vê a si própria, tentando compreender, ao mesmo tempo, como é que é a experiência que estamos nos defrontando. A relação entre o grupo de trabalhadores e a comissão diretiva constituirá um papel fundamental.

Palavras-chave: *Empresas recuperadas, projeto educativo, associação civil sem fins lucrativos, Estado, viabilidade.*

Abstract

The case of Juan Salvador Gaviota: a school recovered by parents and workers

This work goes over all the stages of an experience that was almost unknown to the experts of recovered companies: Juan Salvador Gaviota Institute. This experience is set in the early days of the boom of company recoveries (beginnings of the 21st Century), in a municipality strongly hit by national crisis. This Institute had a special characteristic: no co-operative was formed. Instead, it became a non-profit civil organization. The article explores the path taken by this educational entity, the relationship with the State, the problems and struggles, the operation, and the way it sees itself. An attempt will be made to try to frame this experience. A key role will be played by the relationship between the workers and the directive committee.

Keywords: *recovered companies, educational project, non-profit civil organization, State, viability.*

INTRODUCCIÓN

Hay algo que tienen en común las distintas empresas recuperadas por trabajadores (ERT) en los últimos tiempos: forman parte de una acción defensiva de sus trabajadores (en este caso también de los padres). De acuerdo al grado de organización de los distintos sectores de la sociedad y lo agudo de la crisis, este es el cuadro de situación y es importante comprender esto para poder visibilizar con mayor claridad los límites y los alcances del caso que vamos a trabajar. No está demás decir que me hubiera encantado tener esto muy en claro en mis tiempos de alumno de la institución lo que vamos a estudiar, para entender así por qué ocurrían ciertas cosas y aportar a este trabajo algo más que recuerdos difusos.

En nuestro caso no nos vamos a encontrar con los obreros de Petrogrado o los de Italia de principios del siglo pasado. Esta es una experiencia en la que un grupo de padres, trabajadores docentes y no docentes se agrupan para defender tanto una fuente de trabajo, el colegio Juan Salvador Gaviota, como un proyecto pedagógico particular, un espacio de socialización para los chicos. Estos eran sus argumentos cuando se comunicaban con los distintos niveles del Estado (legislatura, legisladores, intendentes, etc.) para reclamar financiamiento.

A lo largo del trabajo daremos a conocer la historia del colegio, conoceremos su funcionamiento, su relación con el Estado, intentaremos entender qué era efectivamente la institución y trataremos de echar luz sobre las causas que determinaron su cierre. Para esto recurriremos a entrevistas con los protagonistas de esta historia, a documentos oficiales y a actas de asamblea. Dado que esta experiencia es inentendible al margen de su contexto, dar cuenta de este será el comienzo de nuestra exposición.

CONTEXTO POLÍTICO-ECONÓMICO²

La existencia de este fenómeno, y de otros similares, de recuperación de empresas solo puede comprenderse a través del proceso de concientización de un enorme sector de la población de nuestro país, y esto de la mano con la fenomenal crisis que se vivía y que se estaba cocinando a finales de los 90 y a principios de los 2000. Como telón de fondo de esto, naturalmente, está la bancarrota capitalista, es decir “la condena de millones de argentinos a un descenso sin precedentes de sus condiciones de vida”.³ La amenaza del desempleo para los docentes, en tiempo de incertidumbre, era un espectro bastante real y amenazante.

Nos parece fundamental comprender el llamado “neoliberalismo”, término utilizado para caracterizar las políticas de Estado que enmarcaron el surgimiento de esta experiencia, no como un fenómeno meramente subjetivo de la clase dominante, sino como un resultado del “cambiante equilibrio interno de fuerzas de clase en el seno de un Estado concreto a lo largo del tiempo”.⁴ Lo cual quiere decir que el campo propicio para que esto pueda tener lugar es una serie prolongada de derrotas de la clase trabajadora, no solo en Argentina sino a nivel mundial.

La destrucción del aparato productivo y el deterioro de las condiciones de vida en Argentina se aceleró en los 90 y a principios del nuevo siglo, a la vez que se agudizaron los conflictos y cierres de fábricas en San Martín. Ya en el 2001, comenzó la agitación en la futura Cooperativa Unidos por el Calzado, Danayer, en las fosforeras, Salcon Care y conflictos por despidos en algunas empresas de camioneros. En octubre de 2001 el des-

² Este apartado fue reconstruido principalmente a través de los recuerdos de Carlos Suárez, militante sindical y político de aquellos años, así como también a través de las memorias de distintos padres del colegio.

³ Heller (2004), 18.

⁴ Harvey (2007), 123.

contento popular crece por el pago de los sueldos en patacones.

El resto es historia conocida: el FMI terminó soltando la mano al gobierno de La Alianza, el cual tomó medidas que enardecieron no solo a los sectores más golpeados del país, sino también a la clase media, que se radicalizó de manera exponencial. El gobierno declaró el estado de sitio, y el resto es historia conocida. En el San Martín profundo (más lejano a la zona lindera con la Capital Federal), tuvieron lugar también las famosas movilizaciones a supermercados, mientras que grupos desorganizados de vecinos marcharon enardecidos hacia Plaza de Mayo como también otros organizados por los partidos de izquierda u organizaciones sociales que se hicieron presentes en aquella jornada.

Luego de estas jornadas surgieron en la Capital Federal y otros lugares las asambleas populares. A pesar de que sí sucedió en otras experiencias, en el caso de San Martín parece ser que no hubo una articulación entre esta y otros sectores en lucha, como el movimiento de desocupados o el movimiento obrero. Otro factor importante en aquellos años es el movimiento de desocupados surgido a fines de los 90 y a principios de los 2000. Los participantes del movimiento realizaban campamentos en la Plaza San Martín. Más allá de los comedores que proliferaron en aquellos tiempos, se destacaron los conflictos de tomas de tierras en la Carcova, en el barrio Libertador y en Costa Esperanza.

El contexto narrado no es ajeno, ni a esta institución educativa ni al fenómeno de ERT en general, ya que según el relevamiento realizado por el “Programa Facultad Abierta” de la Facultad de Filosofía y Letras, el fenómeno se encuentra en franco ascenso desde 1999 en adelante y tiene su pico en la crisis política del 2001.

Nos parece fundamental comprender el llamado “neoliberalismo”, término utilizado para caracterizar las políticas de Estado que enmarcaron el surgimiento de esta experiencia, no como un fenómeno meramente subjetivo de la clase dominante, sino como un resultado del “cambiante equilibrio interno de fuerzas de clase en el seno de un Estado concreto a lo largo del tiempo”.

HISTORIA DEL COLEGIO

El Instituto Juan Salvador Gaviota nació en 1989 y en diciembre de 1999 fue creada la Asociación Civil Juan Salvador Gaviota con el objetivo de proseguir con el proyecto del instituto: una escuela privada con nivel inicial y EGB. Hacia el 2000, la escuela ocupaba un edificio adecuado en la calle Tucumán al 130 en San Martín, de 800 m², pero abonaba un alquiler sumamente elevado según el mercado inmobiliario del municipio (\$5.800 dólares por mes). El contrato estaba cerca de su vencimiento y los propietarios se negaban a disminuir el monto del alquiler. Como describen algunos medios que cubrieron el caso, “el colegio había pasado por las etapas clásicas en los suburbios donde mora la clase media destartada. Aunque los aranceles no eran altos, muchos padres habían pedido becas, pero la situación fue haciéndose cada vez más dramática y las becas no siempre solucionaban los problemas”.⁵

Los dueños de la escuela eran dos matrimonios de docentes, de los cuales uno fallece hacia fines de 1999. La asociación fue creada

⁵ Página 12, 26 de marzo de 2003.

porque los graves problemas económicos y financieros no podían ser afrontados por los dueños. La institución cargaba con una deuda de \$25.000 pesos (en el 1 a 1). La asociación civil se hacía cargo solo de las deudas salariales con los docentes y de los alquileres (que era importante, debido a la ubicación geográfica, pero necesario para poder seguir usando el edificio). Las deudas con el sistema de previsión y el impositivo quedaron a cuenta de la gestión anterior. Es importante resaltar que la creación de esta figura jurídica, permitía realizar el correspondiente pedido de subsidio. En marzo del 2000, se solicita la incorporación del instituto a la enseñanza oficial con el objeto de abrir la Escuela Juan Salvador Gaviota, para lograr así la continuidad de 220 alumnos y evitar el despido de más de cuarenta trabajadores docentes y no docentes. En el curso de ese año los restantes dueños cortan comunicación con la asociación y dejan la institución a su suerte. Uno de los principales condicionamientos que enfrentó la nueva gestión de la institución fue la herencia del pasado reciente, es decir, las pesadas deudas que llevaron al colegio a esta situación y reunir con sus propios esfuerzos los fondos necesarios para poner en funcionamiento el espacio educativo.

En el año 2001, se consiguió una nueva sede que tuvo lugar en el viejo Club Atlético San Martín (institución al borde de la desintegración), al cual se lo ayudó a salir de la crisis (mediante la tramitación de personería jurídica) y se organizó la convivencia edilicia de ambas instituciones. El club había perdido la mayoría de sus cinco mil socios y había sufrido una subida de napas que inutilizó el subsuelo. La adquisición de este nuevo edificio, si bien significó un alivio y un comienzo, era el puntapié inicial de una tarea también urgente y acuciante: ponerlo en condiciones para un cercano en el tiempo, el comienzo de un ciclo lectivo. Tal como ocurre en otros

casos, especialmente los fabriles, la siguiente tarea fue poner, con sus manos, la empresa en marcha.

Ese verano se trabajó arduamente en la nueva sede, refaccionándola para el nuevo ciclo lectivo. Los padres aportaron un dinero considerable mientras se gestionaba un crédito del Banco de la Provincia de Buenos Aires. A mediados de ese año fue aprobado, pero por la situación del país no se efectivizó el crédito. La crisis que se desató en Argentina pegó fuertemente, pero con la ayuda de las familias se logró salir adelante. Durante estos difíciles tiempos, la comunidad educativa del colegio se solidarizó y mediante la realización de eventos logró sostener al colegio.

En 2003, se creó el polimodal y se logró completar los tres niveles educativos, cuyo proyecto pedagógico era supervisado por la UNSAM.⁶ La escuela funcionaba de 7:30 a 17:30 horas; luego de ese tiempo, el club reanudaba su actividad deportiva normal. Ese mismo año el Honorable Concejo Deliberante del municipio declaró al proyecto educativo de interés municipal.

Ya en 2005 se experimentó un crecimiento: 250 alumnos y 52 trabajadores. Sin embargo, en la Dirección Provincial de Escuelas de Gestión Privada (DIPREGEP), organismo natural que debería ayudar al financiamien-

En 2003, se creó el polimodal y se logró completar los tres niveles educativos, cuyo proyecto pedagógico era supervisado por la UNSAM. Ese mismo año el Honorable Concejo Deliberante del municipio declaró al proyecto educativo de interés municipal.

⁶ Clarín, 22 de noviembre de 2001, suplemento "Zonal de San Martín".

to de este tipo de emprendimientos, no se concreta la subvención, “debido a numerosas trabas burocráticas”.⁷ Los fines del pedido de subvención, según la documentación oficial, eran la cancelación de la deuda con el propietario del edificio (el club), la compra de insumos informáticos y el financiamiento de las bonificaciones de las cuotas de familias imposibilitadas de su pago. Es decir que las deudas impedían acceder a la subvención, y a la vez... ¡la subvención se pedía para poder solventar deudas!

Esto comenzó a ser tendencia y acompañó a la institución hasta sus últimos momentos. Hablamos no solo del pedido de subsidio, sino de la relación tensa con el club a raíz de las deudas. En una presentación judicial, que requirió mediación del municipio, se lee:

La asociación demandada (el colegio), reitero, invirtió mucho dinero en la construcción del edificio en un terreno de la actora (el club), sin embargo, esta ante el primer incumplimiento económico, insignificante comparado con la inversión de la escuela, no tuvo reparos en dilatar la percepción de pagos “a cuenta”, única forma que tenía la demandada de poder afrontar sus obligaciones contractuales, en la peor crisis económica de los últimos tiempos en el país.

No una, sino muchísimas veces, la Asociación Civil Juan Salvador Gaviota ha efectuado propuestas de pago, todas ellas con resultado negativo. Dan cuenta de ello las numerosas personas que han tratado de mediar en el conflicto. Pero la respuesta por parte del Club Atlético San Martín, primero era dilatada y después consistía en negar sistemáticamente la propuesta.

Para este conflicto se luchó y se obtuvo la mediación del intendente interino. Hay registros de propuestas a la municipalidad para

⁷ Explicación que circulaba en la cadena de correos electrónicos interna de la Comisión Directiva.

intervención y prioridad de uso de la sala de usos múltiples (SUM) para actividades estatales. Pero al parecer no se llegó a buen puerto. El intendente de aquel entonces, Ivoskus, no prestó oídos a los reclamos.

La Comisión Directiva (CD) intentó acercamientos, ofreció retirar la demanda judicial que había hecho, ofreció la concesión del comedor/buffet, la coorganización de emprendimientos sociales, la promoción de eventos sociales en el SUM (con el fin de usar el dinero para acortar la deuda que se tenía con el club), pero esto tampoco otorgó frutos.

En una reunión de padres de 2005, se manifestó que “sintió un quiebre de la institución cuando la escuela perdió el SUM fuera de los horarios de clase, porque era aquel lugar donde la gente bajaba la guardia y se daba cuenta del funcionamiento de la escuela. Los eventos tenían una magia especial”. Esta pérdida parece haber sido significativa en términos de cohesión en la relación CD/docentes/padres/comunidad y en términos financieros (le quitaba la posibilidad de realizar los distintos eventos para recaudar fondos, tan útiles usualmente a la causa de las empresas recuperadas por sus trabajadores). A medida que la relación con el club empeoraba, el espacio disponible para esta institución educativa disminuía ya que los acuerdos por los distintos espacios no eran renegociados.

En los años 2006 y 2007, teniendo en cuenta estos problemas y la progresiva reducción del espacio con que contaba el colegio (primero se perdió el SUM, luego el área que ocupaba el jardín y más tarde también la cancha de fútbol 5, en la que se hacían los recreos y educación física), se buscó un acuerdo con una institución deportiva cercana a la zona (Club Deportivo San Andrés, en adelante CDSA), contemplando que dichos contratos vencían en febrero de 2008. El problema central era la carencia de espacio para

colocar nuevas aulas. La idea del vínculo era trasladar inicialmente la primaria (hasta sexto año), y luego la secundaria y la polimodal. Solo se pudo hacer lo primero. Se buscaba la posibilidad de fusionar ambas instituciones en lo legal y económico. El colegio promocionaba las actividades del club y el club permitió beneficios para los alumnos que se asocien. Se comprometían a reglamentar y controlar fuertemente la circulación para que no se mezclaran ambas partes hasta que se pudiera acordar una fusión. Este último punto generó permanente conflicto, ya que jamás se cumplía, el descuido era constante y provocó resquemores entre los padres. Parecía ser que no estaban dadas las condiciones para el funcionamiento y la circulación ordenada y segura de los alumnos.

Se invirtió mucho y a nivel edificio no resultó porque no había lugar para los recreos, había pérdidas de agua por todos lados. Tener el colegio partido en dos pedazos era muy complejo también para los padres con el traslado. La administración partida (...), la experiencia duró dos o tres años. Y ahí ya muchos se fueron.⁸

Finalmente, en esos últimos años hasta el cierre, lo que observan los padres de la ex CD es una gran pérdida de alumnos, producto de experiencias fracasadas, el crecimiento del déficit y el acorralamiento edilicio. A esto se le sumó el agotamiento de la relación con los docentes. Lo que se remarca es una decadencia en todas las líneas, a lo que agregamos una erosión del núcleo de padres que terminó reduciendo la intensidad de su actividad. Ya llegando al final, solo funcionaban de séptimo al último año del llamado "polimodal" y el jardín. Todo en un mismo espacio. No se disponía de un espacio al aire libre para realizar los recreos. Se llegó al extremo de no tener espacio para las clases de educación física (finalmente se le alquiló

una cancha de fútbol 5 al CDSA). La de 2010 fue la última promoción de egresados. En el 2011, funcionó solo el jardín y en las últimas semanas de diciembre de ese año se convocó a un acto de cierre, donde se invitó a participar a los ex alumnos, a los docentes, etc. La experiencia de Juan Salvador Gaviota había terminado.

ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO

Las asambleas generales ordinarias eran animadas por todos aquellos que se hallaban asociados (estaba la posibilidad de asociarse durante el desarrollo de la misma). Un socio solo tenía la obligación de participar en las asambleas anuales. Esta adhesión era voluntaria y estaba abierta a padres, tutores, docentes, no docentes y a socios adherentes (hermanos mayores de dieciocho años y abuelos). Al ser una organización democrática, lógicamente, todos los asociados gozaban del mismo derecho a voto y participación en las decisiones que afectan a sus organizaciones. Los requisitos de la Subsecretaría de Justicia de la Provincia de Buenos Aires, es decir, las actas de las asambleas, balances y los inventarios eran cumplidos con la ayuda de profesionales afines o los propios padres que estaban capacitados para ello y prestaban la firma.

La asociación era administrada por representantes elegidos por sus miembros. Dichos representantes son los integrantes de la CD. Asimismo, existía una comisión revisora de cuentas, también elegida por los asociados, que controlaba y fiscalizaba la administración. Las firmas necesarias eran prestadas por algunos padres que ejercían profesiones vinculadas a lo judicial. El estatuto prohibía la percepción de honorarios por parte de los socios que integraban la CD. Los mandatos duraban dos años, y se renovaban por mitades en cada asamblea general ordinaria.

⁸ Álvarez, Patricia, entrevista (2015).

En la CD predominaba el elemento del pequeño profesional: contadores, abogados, arquitectos, sociólogos y asistentes sociales. La función de la CD, en nombre de la asociación civil, era llevar adelante la gestión administrativa de la Escuela Juan Salvador Gaviota, de la cual era la propietaria. Para la cuestión pedagógica delegaba en el equipo directivo, quienes eran los responsables frente a las autoridades educativas. En caso de que los alumnos desearan utilizar el espacio del colegio para algún fin, debían solicitar permiso a la CD y que esta dispusiera personal para controlar que no hubiese ningún accidente.

A la vez funcionaban distintas subcomisiones: de eventos que vinculaban a la institución con la comunidad y recaudaban dinero, de mantenimientos del edificio, de campamentismo y algunas para cuestiones más concretas como negociar con algún órgano del Estado.

Estas características son algo común entre este tipo de experiencias. Al respecto Ruggeri nos dice:

Si hay un aspecto que suele ser apuntado como distintivo (...) es la democratización de la toma de decisiones. Es este aspecto, quizá, el cambio que resalta de la nueva forma de organización de la empresa autogestionada (...). Desaparecen las jerarquías y la asamblea es el órgano soberano.⁹

Sin embargo, las cosas como se presentan en los papeles, a veces terminan distando mucho de lo que muestra la realidad. En esto encontramos una gran similitud con otros casos de las ERT. Muchos trabajadores de empresas recuperadas manifiestan la constante necesidad de la participación de todos los trabajadores, a riesgo de un deterioro y la rutinización de la unidad productiva y de la participación democrática. En este sentido

Guillermo Devoto: “Muchos de nosotros tuvimos militancia comunitaria y social. En los 70 queríamos cambiar el mundo. En los 80 queríamos cambiar la Argentina. Hoy nos alcanza con cambiar la educación de nuestros hijos”.

más allá de lo que explicitan los requisitos para esta forma jurídica, es decir, la existencia de un presidente, vice o un secretario, la dinámica era diferente. Según un padre de la CD “tenían voto los vocales, etc. Pero era un grupo que siempre, se llevaba a discusión alguna cosa, pero no era con votación formal. No era que el presidente tenía mayor poder”.¹⁰ Esto era más notorio también por la débil participación de la comunidad educativa, cuestión que se tratará más adelante. Entonces, todo el peso de las decisiones pasó a esa pequeña comisión directiva que por más que lo intentara no lograba que la gente participara. Las asambleas terminaron por vaciarse y perder sentido. La participación de sus trabajadores docentes pasó de ser baja a ser nula rápidamente. El mismo proceso afectaba a las ya mencionadas subcomisiones que terminaban, en la práctica, siendo integradas por los mismos miembros de la CD. De esta forma se entiende el agotamiento del núcleo de padres impulsor. A la vez es cierto que por parte de los docentes se dice que se informaba poco o selectivamente sobre estas instancias, lo cual contribuiría enormemente a esto.

Para finalizar, consideramos de utilidad prestar atención a este fragmento de un artículo publicado por Clarín respecto a nuestro caso, en el cual se entrevista al presidente de la CD, Guillermo Devoto: “Muchos de nosotros tuvimos militancia comunitaria y social. En

⁹ Ruggeri (2014), 88.

¹⁰ Álvarez, *op. cit.*

los 70 queríamos cambiar el mundo. En los 80 queríamos cambiar la Argentina. Hoy nos alcanza con cambiar la educación de nuestros hijos”.¹¹

¿Cuál es la importancia de esto? Que los padres, docentes y todos los actores, incluso sus hijos, hoy adultos, son hijos de un proceso histórico, descrito más arriba, que no puede ser ignorado a la hora de entender los destinos de esta experiencia. Quizás aquí podamos encontrar las razones del auge y caída de la participación de la comunidad las instancias democráticas de esta asociación civil.

¿EMPRESA RECUPERADA O TERCER SECTOR?: ALGUNAS DISCUSIONES TEÓRICAS

Una de las tareas fundamentales para comprender mejor nuestro objeto de estudio es definirlo de manera clara. Partimos de la conceptualización de Ruggeri que considera a las ERT como:

Un proceso social y económico que presupone la existencia de una empresa anterior que funcionaba bajo el molde de una empresa capitalista tradicional... y cuyo proceso de quiebra, vaciamiento o inviabilidad llevó a sus trabajadores a una lucha por su puesta en marcha bajo formas autogestionarias.¹²

Y agrega el concepto de “recuperadas” debido al uso mismo por parte de los protagonistas del fenómeno. La elegimos porque nos pareció precisa y a la vez nos habilita a trabajar con casos tan variables como el nuestro, permitiendo la inclusión de otras formas jurídicas distintas a la de la cooperativa.

Pese a esto, nuestro caso posee también elementos del tercer sector en el enfoque anglosajón, a saber: “una organización formal, privada, no lucrativa, con autogobierno y con partici-

pación voluntaria”.¹³ A pesar de que se excluye el factor de organización democrática, en Juan Salvador Gaviota este elemento aparece.

Sin embargo, en el mismo trabajo se indica que para el enfoque anglosajón acerca de la actividad no lucrativa es importante la vigencia de una reglamentación que garantice la no distribución de los posibles beneficios que genere la organización entre sus participantes que la controlan. Nos vamos a permitir discrepar parcialmente. En Juan Salvador Gaviota, si bien la distribución de los beneficios estaba destinada al pago del salario de docentes y no docentes y a la adquisición de las distintas necesidades edilicias, entre otras cosas, los mismos docentes participaban, al menos formalmente, de las reuniones de CD, de las asambleas y las distintas instancias de participación democráticas.

Otra noción que también se nos presenta problemática, para combinar con nuestro caso, es la de emprendimiento económico solidario,¹⁴ ya que esta era una institución que no se encontraba en los márgenes del sistema de empleo, ni mucho menos, tampoco aspiraba a estarlo. Especialmente, se lo plantea como excluido del sector privado y del Estado. Puntualmente, con el Estado la relación es problemática ya que la misma institución reclamó incesantemente apoyo estatal, lo cual nos puede llevar a preguntarnos qué tan viables son este tipo de alternativas al margen de un apoyo externo o una planificación específica dirigida hacia ese sector.

Sin embargo, lo que nos interesa de esta concepción, y creemos que puede ser de utilidad a los fines de nuestra investigación, son las cinco circunstancias que se plantean como punto de partida para la emergencia de una emprendimiento económico de tipo solidario. A continuación las mencionaremos y luego retomaremos su análisis:

¹¹ Clarín, 6 de enero de 2002.

¹² Ruggeri, *op. cit.*, 18.

¹³ Brunet y Pizzi (2011), 178.

¹⁴ Gaiger (2004).

1. La presencia de una tradición asociativa, un pasado común, reconocimiento mutuo y una identidad de trabajo.
2. La existencia de organizaciones populares dotadas de liderazgos populares.
3. La reducción de las modalidades convencionales de subsistencia.
4. La existencia de organismos representativos capaces de canalizar la demanda social hacia alternativas asociativas. De esta forma permitiendo un cambio de fase: de la preservación y la defensa de las condiciones de supervivencia hacia una nueva lógica de crecimiento y expansión
5. La formación de un escenario político e ideológico favorable que reconozca estas demandas sociales.

Relativo al primer punto, podemos decir que existe realmente y funciona como un elemento de cohesión en los momentos más difíciles. Una perspectiva de pasado, presente y futuro común y una identificación con el proyecto educativo, fueron factores claves.

La intervención de organizaciones populares en este caso no existió, y quizás podemos encontrar en esto alguna de las causas del fin de este proyecto. La reducción de modalidades convencionales de subsistencia es una cuestión interesante, ya que tanto la CD como los docentes han hecho sacrificios. Los primeros han puesto dinero de su bolsillo que nunca van a recuperar y los docentes tampoco: "Como el no cobro de nuestro sueldo, teníamos un 15% de descuento que nosotros lo habíamos acordado con la escuela durante algunos años".¹⁵ Lo que detectamos es un consenso general sobre la necesidad de sacrificarse en pos de un objetivo.

El cuarto punto lo podemos referenciar muy claramente en la CD, y ese núcleo de padres y docentes que tomó la situación en sus manos desde el principio. El rol dirigente que jugó ese grupo de personas fue clave para pasar del salvataje de la institución a su funcionamiento normal. El agotamiento de ese núcleo es visto por algunos como una de las causas de la conclusión de esta experiencia.

Finalmente, el último punto nos lleva a pensar en qué medida puede haber incidido o no el escenario político general. La eclosión popular de principios de este siglo representó, como todos sabemos, un crecimiento de la participación popular. Este impulso permitió sostener los primeros difíciles años del colegio. A medida que este fenómeno evidenciaba un reflujo, esto se vio reflejado en la participación de las familias. Todo potenciado por la progresiva pérdida de terreno de la institución en su lucha cotidiana. El estudio de la documentación oficial de la institución hace evidente el abandono de los políticos en el poder, respecto a esta ERT.

Con respecto a la polémica entre las nociones de economía social y solidaria, o tercer sector, y ERT, si bien algo ya se ha dicho, podemos decir que son dos categorías que se entrecruzan constantemente. Coincidimos con Ruggeri¹⁶ en que la primera es un tanto amplia ya que incluyó otro tipo de unidades que pueden no ser autogestionarias y que también nos habla de un sector de la economía que se situaría en los márgenes, ni privado ni público, nos hablan de un carácter no-mercantil. Dudamos de la viabilidad de la segunda afirmación ya que está en la dinámica propia del capital: someter a su influencia a otras esferas de la economía por más solidarias que sean. También sostenemos, como Ruggeri, que fijar estos fenómenos en la primera noción es reforzar el rol marginal que los sectores dominantes reservan

¹⁵ Gallego, entrevista (2015).

¹⁶ Ruggeri, *op. cit.*

para la llamada economía social, bien lejos de la competencia de la economía real. Con dificultades para obtener un nivel de inversiones decentes para expandir un capital, luchando al borde de la subsistencia. Es la invisibilización de una exclusión producto de la dinámica autodestructiva del capital, que está precedida por una modalidad de exclusión en que se incrementa la pauperización. La cuestión de fondo es la mantención de un nivel de tasa de ganancia aceptable para los capitalistas, mientras en el medio se producen cierres de empresas ya que no pueden competir en este nuevo cuadro.¹⁷

Sintetizando: “Hay una enorme diferencia entre la pelea de las ERT por mantenerse dentro del aparato productivo (...) luchando por mantener abierta una unidad económica y la trabajosa creación de miniempresas para intentar salir de la situación de marginación, justamente por haber sido expulsados de la economía formal”.¹⁸ Este es el gran desafío de toda empresa recuperada, una vez protegida la fuente de trabajo, dar la batalla por sostener la empresa, y enfrentarse a la tiranía del mercado. Y es el mismo desafío que enfrentó este colegio. Dar la batalla por ampliar la oferta educativa, para poder ser una empresa competitiva en el municipio. Por tanto, es principalmente esta razón por la que rechazamos el uso del rótulo de economía social o tercer sector para el caso que nos convoca.

Lo dicho hasta aquí alcanza para comprender por qué encuadramos nuestro fenómeno en la categoría de las ERT. Pero hay algo más: ¿Qué nos pueden decir sus propios protagonistas al respecto?

Nuestra escuela no es una escuela más. Se trata de la primera “empresa recuperada” del partido de General San Martín y es el lugar donde a nuestros hijos la palabra solidaridad no se

enseña solamente en los libros, sino que la palpan a diario. Sin la solidaridad de todos los que construyen a diario Juan Salvador Gaviota, la escuela ya se hubiese cerrado.

Este párrafo forma parte de una de las tantas cartas escritas por la CD, que reclama la asistencia y los subsidios por parte del Estado. Ninguna fue respondida. Sin ánimos de entrar en una típica polémica antropológica sobre lo nativo, los significados, la agencia y la subjetividad, creo que en este caso todo lo que queramos decir sobre qué es nuestro caso de estudio está de sobra cuando los propios protagonistas de este proceso se autoadjudican la categoría de empresa recuperada. Y razones no les faltan.

La viabilidad es una cuestión muy discutida entre los estudiosos de las formas alternativas de organización de la producción y el trabajo. Compartimos la visión de Andrés Ruggeri en el sentido de que esta no puede ser medida con los mismos parámetros que los capitalistas, esto es en términos de rentabilidad y acumulación de capital. Entendemos que los protagonistas de las ERT consideran la eficacia/viabilidad en términos de su capacidad para ofrecer medios de vida dignos para sus integrantes.

Sin embargo, también somos conscientes que esta unidad económica está atada a un destino de un país y a sus avatares políticos y económicos que pueden borrar de un plumazo todo el esfuerzo de este grupo de individuos y lo primero no puede ser ignorado: la institución debe poder autofinanciarse y garantizar condiciones de trabajo y funcionamiento, que es para lo que fue recuperada. En general, esta problemática no escapa a lo que sucede con otras ERT, que después de salvar la fuente de trabajo deben poner en marcha la unidad económica y enfrentar la

¹⁷ Rieznik (2006).

¹⁸ Ruggeri, *op. cit.*, 47.

El gran desafío de toda empresa recuperada, una vez protegida la fuente de trabajo, es dar la batalla por sostener la empresa, y enfrentarse a la tiranía del mercado.

situación de mercado. La cuestión ahora, para poder enriquecer lo dicho, es preguntarnos: ¿qué creen los actores sobre esto? Los padres asocian esta noción a la posibilidad material de continuar un proyecto educativo, la carencia o posesión de estos elementos determinan lo inviable o no de un proyecto de estas características.¹⁹ Los docentes por su parte piensan de manera similar, pero su accionar nos ayuda a pensar cómo veían el futuro de esta ERT: ellos rechazaron en todo momento transformarse en una cooperativa. En palabras de la docente Leticia Gallego: “La verdad es que los docentes no estaban muy convencidos. Siempre el miedo era a no cobrar, si no hay ingresos no está asegurado el sueldo”.²⁰ Al parecer apuntaron a preservar su condición de trabajadores y sus beneficios sindicales. Los padres creen que ellos no creían en la supervivencia del proyecto y los enormes sacrificios que hicieron apuntaban a una necesidad concreta de conseguir un empleo.

Para finalizar, señalemos algo acerca de la cuestión sindical. Se lo ha mencionado poco, no por desinterés sino porque casi no aparece en los documentos de los que dispone, y es mencionado poco por los actores. Lo que manifiestan los docentes a los que hemos entrevistado es que el gremio intervenía en problemáticas muy puntuales. Ya sea a través de la deuda sindical, que el colegio no pagó generando el alejamiento de varios docentes históricos o los atrasos en el cobro de sueldo. Esta situación se hacía cada

vez más frecuente a medida que la situación de la institución se deterioraba. Sobre todo después del traslado al club y el cierre de la primaria.

Con respecto a los delegados, estos comienzan a organizarse sobre el final. “Era básicamente para avisarle a los profes que la escuela estaba por cerrar y que vayan reubicando sus horas, mandando CV, etcétera”.²¹

Ya después de cerrada la escuela, algunos docentes terminan litigando en el Ministerio de Trabajo con los representantes legales de la CD, por el dinero impago, poniendo los padres, en muchos casos, dinero de su bolsillo. Algunos docentes siguieron este camino, otros obviaron la deuda.

CONCLUSIONES

Retomemos a Trincheró²² con un fragmento que entendemos ilustra la limitación esencial de este proyecto:

Sin embargo, por más solidarias que sean las relaciones sociales al interior de una empresa, necesariamente deberán enfrentarse al problema de insertarse en relaciones mercantiles que poco o nada tiene que ver con los objetivos, al menos expresos, de lo que se denomina economía social o solidaria como mecanismo autocentrado de reproducción de la vida.

Habiendo tenido la ocasión de acceder a la correspondencia electrónica entre distintos miembros de la CD, un elemento recurrente es la dificultad ante cada aumento salarial docente. Pensándolo detenidamente es algo paradójico, teniendo en cuenta que uno de los principales objetivos del nacimiento de esta ERT era el mantenimiento de la fuerza de trabajo, es decir, la defensa del empleo. Más contradictorio aun teniendo presente que el salario docente es uno de los más

¹⁹ Álvarez, *op. cit.*

²⁰ Gallego, *op. cit.*

²¹ Ídem.

²² Trincheró (2009), 13.

bajos del país y que estos docentes en particular no han adherido a muchos paros convocados por los distintos gremios (salvo en el caso de Fuentealba, en el cual cerró el colegio). Este argumento aparece como una de las más grandes razones que se esgrimían a favor de aumentar la cuota, a la hora de los debates. Esta situación ha llegado efectivamente a la salida de muchos profesores ya sea por esta problemática o porque habían encontrado un horizonte laboral mejor.

En 2006-2007 se da una pérdida importante de personal y algunos inician acciones legales contra la institución. Como vemos, la cuestión docente es fundamental. Tanto porque los padres los consideraban un factor imprescindible para el proyecto de escuela que pretendían, como por la postura de estos respecto al colegio, ya que en un principio habían realizado grandes sacrificios. “Muchos docentes hacían firmas de convenios en que no se les aumentaba lo que les correspondía, o se les aumentaba en cuota, o el aguinaldo en seis veces”.²³ Como vimos la situación distó de mejorar y terminaron partiendo. Quizás esta sea una respuesta a la pregunta de por qué no se hizo una cooperativa de trabajo. Esta contradicción mencionada muestra en el fondo la inviabilidad a largo plazo de este tipo de emprendimientos, sin la existencia de una transformación social de fondo o una lucha política efectiva orientada hacia eso. El consenso, materializado en los sacrificios de ambas partes, se sostuvo hasta donde pudo y cuando cayó se empezó a desmoronar el edificio, que se había edificado sobre ella. A lo largo del trabajo, la unidad de las distintas partes demostró ser uno de los pilares fundamentales.

Otra de las causas mencionadas por algunos padres a la hora de intentar encontrar las razones del fin del proyecto escolar fue el agotamiento de los padres que formaban parte

²³ Álvarez, *op. cit.*

de la CD, el alejamiento de algunas familias. Es decir, la erosión progresiva de la estructura activa que sostuvo al colegio los primeros años. Lo que cito a continuación proviene del acta de la asamblea del 8 de julio de 2005 e ilustra este punto: “El papá de Sofía (8^{vo} año) considera que al obstáculo mayor de esta sociedad intermedia es que resulta inevitable que los padres se vayan cuando sus hijos egresen, sin ninguna posibilidad de quedarse por lo que requiere constante recambio. Habría que lograr una estructura intermedia que se sostenga permaneciendo en el tiempo”. Entonces, este proceso de erosión de las bases del consenso, a la vez que achicó el plantel docente, hizo que también algunos integrantes de la CD abandonaran su puesto, ya sea por disputas, carencia de disposición temporal o el egreso de sus hijos. Dicho esto es comprensible observar lo que los padres llaman una actitud sindical de los trabajadores, respecto del sector dirigente.²⁴

Un elemento que aparece también en cualquier conversación con alumno, maestro, CD, etc., es el planteo de la relación con el Estado, la falta de subvención y el problema edilicio. Estas falencias terminaban tornando inviable a la institución. El proyecto pedagógico era inclusivo y de grupos de estudiantes pequeños. Sin los insumos necesarios era difícil llevarlo adelante. La relación de la triada, matrícula-cuota-oferta educativa jamás lograría balancearse adecuadamente. El debate por la creación del polimodal ilustra esto a la perfección: el enorme gasto que se realizó en obras, equipo, etc., para mantener un proyecto educativo para pocos alumnos, a riesgo de perder más aún en el futuro.²⁵

Concordamos con los planteos de Heller²⁶ sobre la necesidad de una red nacional de empresas/fábricas recuperadas que luchen por subsidios del Estado y la expropiación

²⁴ Gallego, *op. cit.*

²⁵ Álvarez, *op. cit.*

²⁶ Heller, *op. cit.*

Concordamos con los planteos de Heller sobre la necesidad de una red nacional de empresas/fábricas recuperadas que luchan por subsidios del Estado y la expropiación sin pago a sus vaciadores. En el caso que nos convoca, lo primero hubiera sido lo elemental para la supervivencia de la misma institución, así como también la evidente necesidad de que el Estado verdaderamente la proteja.

sin pago a sus vaciadores. En el caso que nos convoca, lo primero hubiera sido lo elemental para la supervivencia de la misma institución y así como también la evidente necesidad de que el Estado verdaderamente la proteja, llevando acciones que algunos podrían considerar audaces, pero que se demostraron imprescindibles para la supervivencia: como el perdón de una serie de deudas importantes o el otorgamiento de un predio. Si la escuela no se podía sostener, no podía pagarle a los docentes, ¿por qué el Estado no podría hacerse cargo, integrarla al circuito de educación pública y poner las horas disponibles en acto público? Si el valor agregado de la escuela era su proyecto educativo, a lo planteado con anterioridad se le puede agregar la autodeterminación o mantención del mismo. Entendemos que la cuestión nunca deja de estar vinculada a los vaivenes del capitalismo y de la lucha política de los sectores oprimidos: “En definitiva: la clase obrera pone fin al capitalismo o este termina con las fábricas ocupadas”.²⁷ Podemos decir, para finalizar, que estamos ante el agotamiento de una experiencia particular, en los términos en los que esta estaba planteada, tal como

la hemos desglosado a lo largo del trabajo. Que se entienda, no de las ERT en general, no de las ERT de servicios en particular, sino de un caso que se agota por los factores mencionados en este apartado. Pero el telón de fondo es este factor mencionado por Heller, es el elemento que determinará los vaivenes de cualquier experiencia de este estilo. Queremos hacer nuestras las palabras de la ex docente de la institución Leticia Gallego²⁸ respecto a:

Haber puesto a la comunidad educativa en conocimiento, entonces la subvención hubiese llegado ¡por que se cerraba una escuela! Entonces, ante la amenaza de cierre, se tendría que haber movilizadado la escuela. El dar a conocer hubiese sido mejor, dos cabezas piensan mejor que una (...). Da a conocer la situación a tu comunidad, hacela formar parte, involucrala.

Puestas las contradicciones sobre la mesa, nos preguntamos si era posible pensar en la unidad de los distintos sectores de la institución. Pensamos que esto nuevamente nos lleva a la pregunta sobre la viabilidad. Entendemos que los docentes dieron su veredicto cuando rechazaron la idea de una cooperativa de trabajo. Frente a un proyecto educativo atractivo, pero que parecía tener las de perder, ellos eligieron preservar su interés, acompañaron, contribuyendo al consenso, hasta donde lo consideraron viable.

²⁷ Heller, *op. cit.*, 24.

²⁸ Gallego, *op. cit.*

BIBLIOGRAFÍA

Brunet, Ignasi y Alejandro Pizzi. *Capitalismo y subjetividad obrera. El movimiento de empresas recuperadas en Argentina. 2.4. Las cooperativas de trabajo*. Madrid: Editorial Biblioteca Nueva, 2011.

Gaiger, Luiz Inácio. "Emprendimientos económicos solidarios", en Antonio Cattani, org. *La otra economía*. Buenos Aires: Altamira-UNGS, 2004.

Harvey, David. *Breve historia del neoliberalismo*. Capítulos 3 y 4. Madrid: Akal, 2007.

Heller, Pablo *Fábricas ocupadas: Argentina 2000-2004*. Buenos Aires: Ediciones Rumbos, 2004.

--- "Tasa de ganancia y descomposición capitalista", en Pablo Rieznik, ed. *Un mundo maravilloso. Capitalismo y socialismo en el mundo contemporáneo*. Buenos Aires: Biblos, 2009.

Rieznik, Pablo. "En defensa del catastrofismo". *En defensa del marxismo*, N° 34, 2006, pp. 17-38.

Ruggeri, Andrés. *¿Qué son las empresas recuperadas? Autogestión de la clase trabajadora*. Buenos Aires: Ediciones Peña Lillo/Continente, 2014.

Trinchero, Héctor Hugo. "De la exclusión a la autogestión: innovación social desde las empresas recuperadas por sus trabajadores (ERT)". *La economía de los trabajadores: autogestión y distribución de la riqueza*. Selección de trabajos presentados al Primer Encuentro Internacional. Programa Facultad Abierta. Buenos Aires: Ediciones de la Cooperativa Chilavert, 2009.

ENTREVISTAS

Álvarez, Patricia. Ex secretaria de la Comisión Directiva. Entrevista realizada en la provincia de Buenos Aires, 2015. Entrevistador: David Ibarrola.

Gallego, Leticia. Ex docente del Juan Salvador Gaviota. Entrevista realizada en la provincia de Buenos Aires, 2015. Entrevistador: David Ibarrola.

Suárez, Carlos. Militante sindical durante los años noventa en San Martín. Entrevista realizada en la provincia de Buenos Aires, 2015 Entrevistador: David Ibarrola.