

Informe final de la sistematización URUVEN

‘Praxis de incubación entre sujetos colectivos: el caso de URUVEN’

Lucía Abbadie, Damian Bentos, Victoria Evia, Martina Otero, Anabel Rieiro, Laura Rumia



2011

Contenido

INTRODUCCIÓN	3
LA SISTEMATIZACIÓN COMO METODOLOGÍA	4
LOS DOS COLECTIVOS INVOLUCRADOS	15
1. La incubadora (INCOOP).....	15
2. La cooperativa Uruven	17
DESARROLLO DE LOS HITOS IDENTIFICADOS	22
<i>Los primeros encuentros</i>	22
<i>Pre incubación y diagnóstico participativo (Marzo 2007)</i>	24
<i>Formación de equipos coordinadores (Abril – Noviembre 2007)</i>	26
<i>Consolidación del vínculo (Junio – Noviembre 2007)</i>	28
<i>Presentación del balance setiembre 2007</i>	31
<i>Curso de formación - acción. Octubre 2007</i>	32
<i>Selección por concurso (Febrero 2008)</i>	33
<i>Formulación y aprobación del proyecto de pre inversión.</i>	33
<i>'El Transformador' (Mayo 2008)</i>	34
<i>El Castro (2008-2010)</i>	35
<i>Desalojo y despedida (Abril 2009)</i>	36
<i>Curso de formación (15 de mayo a 15 de setiembre de 2009)</i>	37
<i>Compra Campichuelo (2010)</i>	38
REFLEXIONES GENERALES SOBRE LA METODOLOGÍA DE INCUBACIÓN A PARTIR DE LOS ELEMENTOS IDENTIFICADOS EN LOS HITOS DESARROLLADOS	39
TENSIONES IDENTIFICADAS EN EL PROCESO DE INCUBACIÓN	42
<i>La incubación: entre lo técnico, lo académico y lo político</i>	42
<i>Aprendizajes construidos: grupo y viabilidad</i>	43
<i>Necesidades e ideales en un proceso autogestionario</i>	47
<i>Entre la autonomía, la autogestión y la viabilidad</i>	49
<i>Tensiones presentes en una proyección a futuro</i>	51
<i>¿Qué es una incubación?</i>	53
Reflexiones finales	55
BIBLIOGRAFIA	58

INTRODUCCIÓN

El presente informe sintetiza las principales líneas de análisis construidas a partir de la sistematización ‘Praxis de incubación entre sujetos colectivos: el caso de Uruven’. La misma fue posible debido a la modalidad de proyectos concursables de la Unidad de Proyectos del Servicio Central de Extensión y Actividades en el Medio (SCEAM) en el llamado a proyectos de “Sistematización de experiencias de extensión” realizado en el 2009 que prevé la financiación del mismo.

La experiencia sistematizada se basa en los primeros tres años de la incubación, aún en curso, entre docentes universitarios integrantes del Programa de Incubadora de emprendimientos económico-productivos de origen popular (INCOOP), perteneciente a la Unidad de Estudios Cooperativos (UEC) dentro del Servicio Central de Extensión y Actividades en el Medio (SCEAM), y trabajadores de la cooperativa Uruguay-Venezuela (URUVEN), emblemática curtiembre que luego de más de una década de ocupación productiva, se encuentra en proceso de recuperación por sus trabajadores tras haber recibido un préstamo de 800.000 dólares del gobierno venezolano.

La estrategia metodológica para realizar la sistematización consistió en hacer una revisión bibliográfica de documentos de trabajo de la INCOOP, entrevistas individualizadas a los integrantes de los dos grupos involucrados (se realizaron 10 entrevistas en cada grupo) y dos talleres de discusión intermedios de los resultados obtenidos al momento de la realización del taller con cada grupo.

Este trabajo comienza con una reflexión sobre la sistematización como metodología; sus alcances, sus límites. Luego se presenta cómo cada colectivo llega a encontrarse y comenzar la experiencia de incubación y se desarrollan los principales hitos identificados en dicho proceso. A partir de este desarrollo se presenta una reflexión sobre las características de la incubación como metodología de trabajo. Por último, se reflexiona en torno a las principales tensiones identificadas en la experiencia sistematizada, teniendo un especial énfasis en los sentidos y significados atribuido a la misma por los actores involucrados.

La sistematización de la experiencia de incubación se orienta a hacer visibles algunas de las estrategias puestas en juego en estos tres años de trabajo conjunto entre la Incubadora y URUVEN; identificando aprendizajes, tanto en los trabajadores como en los universitarios, sobre las posibilidades y límites de este tipo de intervenciones. En este trabajo se pretende discutir algunos de los resultados obtenidos y aportar a la problematización sobre el trabajo extensionista universitario en proyectos autogestionarios populares.

LA SISTEMATIZACIÓN COMO METODOLOGÍA

En el presente apartado buscamos analizar y reflexionar acerca del proceso de sistematización desarrollado por este equipo de trabajo, discutiendo con los aportes teórico-metodológicos de referentes latinoamericanos en sistematización de experiencias.

Entendemos que la conceptualización acerca de la sistematización es algo que este grupo fue construyendo en la marcha, esto es, en simultáneo con el desarrollo del proyecto y por ello fueron surgiendo interrogantes metodológicas acerca de lo que implica sistematizar. Por lo que significó una experiencia formativa en esta área.

A nivel teórico nos posicionamos desde el pensamiento crítico latinoamericano al respecto, entendiendo la sistematización como: *“una producción de saber y conocimiento desde las prácticas, teniendo en cuenta el saber de los actores”* (Mejía, 2008: 2). Considerando como elementos centrales en dicho proceso, un saber que se pone en juego a partir de una práctica y que es construido colectivamente.

¿Para qué sistematizar?

Mejía (2008) plantea que lo primero a definir a la hora de iniciar un proceso de sistematización es el “para qué”, es decir, reflexionar acerca de la intencionalidad que se tiene así como asumir un posicionamiento ético-político ante la propia práctica. Preguntas como el objeto, la

metodología y el lugar que ocupan los actores, son posteriores, y guardan correspondencia con esta primera opción.

“En un proceso de sistematización, la primer pregunta que debe de formularse es: ¿para qué sistematizar? La segunda pregunta que se responde es: ¿qué vamos a sistematizar? y también ¿cuál es el lugar del actor de práctica?”
(Mejía, 2008: 4)

En el caso de este proceso la motivación inicial estuvo dada en la INCOOP y fue retomada por este equipo de trabajo, formulando un proyecto de sistematización que se oriente a aportar una mirada crítica y reflexiva acerca del proceso de trabajo de la INCOOP junto a URUVEN.

Los objetivos que inicialmente se plantearon con la sistematización fueron:

1. Aproximarnos a la sistematización de experiencias como instrumento metodológico para la comprensión y reflexión acerca de las prácticas.
2. Sistematizar la experiencia de incubación de la curtiembre cooperativa URUVEN junto al programa INCOOP, de forma de aportar insumos para el trabajo actual con el emprendimiento.

Y como objetivos que se desprenden de los anteriores:

3. Reflexionar sobre las metodologías de intervención de la INCOOP en el marco de un proceso de extensión universitaria junto a la cooperativa URUVEN.
4. Generar una aproximación a los principales aprendizajes generados y algunos de los sentidos y significados atribuidos colectivamente a la experiencia de incubación.

¿Quiénes sistematizamos?

Los integrantes del equipo de sistematización pertenecen al Grupo de Trabajo sobre Procesos Autogestionarios, el cual se conforma en el 2008 con el interés de aportar a la reflexión sobre las prácticas y metodologías de intervención universitarias. El grupo se conformó originalmente a partir de la convocatoria a participar en actividades a desarrollarse en el Proyecto “Hacia la desprecarización del trabajo: diseño de herramientas desde la investigación para la extensión“, desarrollado en el marco de cooperación entre la Incubadora y el curso de técnicas de

Investigación en Antropología Social del DAS (FHUCE). Allí confluyeron estudiantes de antropología vinculados desde la malla curricular e integrantes del curso “formación en acción” coordinado por la incubadora.

El equipo sistematizador se compuso por seis integrantes, de los cuales uno de ellos integra la INCOOP y fue parte del equipo responsable de la incubación con URUVEN , mientras que el resto no integra formalmente la INCOOP pero ha estado en estrecho vínculo con este Programa, en instancias de formación y trabajo con URUVEN, asociados al proceso de incubación.

Dentro de las características propias del equipo se destaca su carácter universitario e interdisciplinario, no participando ningún cooperativista del mismo, si bien fueron consultados y avalaron desde el comienzo el desarrollo del proyecto.

Las características heterogéneas de este grupo son también objeto de reflexión sobre el propio proceso de sistematización, en clave metodológica. Esta doble implicancia, de ser actor externo-interno, permitió reflexionar acerca del lugar de los distintos actores en el proceso de sistematización.

Aquí es interesante señalar una diferencia respecto a los autores de referencia utilizados, para quienes, es central el involucramiento pleno de todos los actores directos del proceso de sistematización. Partimos de la hipótesis de que en ciertos procesos, no existen las condiciones grupales necesarias para sistematizar la propia práctica y que una primer sistematización “desde afuera” puede constituirse como herramienta esencial para ordenar y desencadenar nuevas preguntas y discusiones que lleven a los propios sujetos de acción a producir conocimiento.

La acción de sistematizar, como reflexión acerca de la práctica, puede entonces desarrollarse a través de una lectura externa que permita trascender el sentido común sobre la práctica, produciendo un saber que surge de los saberes locales y coloca a sus protagonistas en un lugar de intelectuales, en un sentido gramsciano.

En este caso, se valoró que el doble rol del equipo sistematizador (interno-externo) permitía una cercanía suficiente con la INCOOP para recuperar un interés en sistematizar su experiencia de

trabajo, así como también contaba con una distancia que permitía una mirada nueva acerca del proceso.

Considerando que la incubación se mantiene hasta al día de hoy, un actor cercano pero no interno, podía colaborar en este proceso de reflexión sobre el propio quehacer. Para ello, se buscó un diálogo con los actores directos del proceso, si bien no dejó de provocar la reflexión sobre este punto, por los niveles de participación alcanzados.

La construcción como “objeto de análisis“, se delata en la naturaleza del propio grupo sistematizador, así como también por la metodología y las técnicas desarrolladas durante el proceso. Aquí diferenciamos a su vez, lo que son los colectivos de la INCOOP, con quien se trabajó en más estrecha coordinación, y el de los trabajadores de URUVEN.

Plantea Jara para reflexionar sobre este punto: *“De ahí la riqueza de la sistematización hecha por nosotros mismos sobre nuestra propia práctica, porque tenemos todos los elementos con la que nos hemos comprometido en dicha práctica, y lo que necesitamos es un proceso riguroso y claro que nos permita, sin desvalorizar lo subjetivo, objetivizar lo vivido para críticamente poderlo transformar y mejorar en el futuro”*. (Jara, s.d: 4)

En total acuerdo con la importancia de objetivar las prácticas, se mantiene que el carácter dialógico entre práctica-teoría podría ir desarrollándose en futuros procesos a partir de esta primer sistematización-externa, que construye como “objeto” de estudio a los sujetos a los que se propone analizar, en esta tensión entre lo externo y lo interno.

Sin embargo, dicha construcción se defiende al pensarse como posible y rigurosa herramienta para que los sujetos analizados puedan apropiarse de los sistematizado y objetivar sus prácticas reflexionando críticamente a partir de este proceso, que actúe como disparador de una reflexión más amplia.

Otra dimensión implicada en la reflexión acerca del lugar de los sujetos en el proceso es la dimensión política. Esta es fundamental, ya que en la sistematización la producción de conocimiento se articula con una perspectiva transformadora; hay un conocimiento que surge de la práctica, expresión de un quehacer cotidiano, y que vuelve a ella, transformándola.

La reflexión de la práctica es entonces reorientadora de esta y es en este sentido que este equipo piensa a la sistematización como generadora de insumos para los colectivos, que permitan comprender el proceso junto a URUVEN y también aportar a la reflexión metodológica de la INCOOP como programa de extensión universitaria.

Mejía plantea que *“Atrás del dispositivo metodológico emerge el dispositivo social mayor que se quiere enfrentar y que debe tener respuesta de empoderamiento de los grupos que realizan la sistematización a través de las viejas herramientas convertidas en dispositivos de poder-saber que enfrentan el régimen de verdad del dispositivo mayor social.”* (Mejía, 2008: 12). Es decir que la sistematización habilita un proceso de empoderamiento, de los sujetos involucrados en la misma, resignificando su lugar en la práctica ya no desde el hacer sino desde la reflexión metodológica y un posicionamiento político. A su vez, permite visualizar aspectos institucionales y sociales que se ponen en juego en las prácticas y que expresan los desafíos de la construcción de saber entre la Universidad y distintos actores sociales.

¿Qué sistematizar?

El proceso de sistematización intentó contribuir a la reconstrucción de una experiencia, sin intentar llegar a verdades lineales ni objetivas, sino más bien dar cuenta de los nudos de tensión y disenso, característicos del propio proceso, que a medida que va delimitándose, introduce nuevas problemáticas y construye significados hasta ahora inéditos.

Previamente a esto se vio necesario presentar la postura que se adoptó como equipo sistematizador, ya que de lo contrario, está el riesgo de presentar la sistematización como proceso neutral, donde se ponen en juego técnicas que organizan y describen una situación objetiva. Desde nuestra perspectiva, el punto de vista también crea al objeto, parafraseando a Bourdieu (2005).

Nuestro objeto de sistematización se define en términos generales como el proceso de Incubación de la Cooperativa Curtiembre URUVEN y el Programa Incubadora de Emprendimientos Asociativos Populares entre los años 2007 a 2009, a partir de dos ejes priorizados.

El primero de ellos son las “Metodologías de intervención en el proceso de incubación” y el segundo de ellos son los “Aprendizajes y sentidos construidos a partir de la experiencia de incubación”.

La delimitación del mismo fue simultánea con el aprendizaje sobre sistematización; inicialmente la pretensión era más abarcativa y refería a la totalidad del proceso de incubación. Luego nos vimos en la necesidad de definir ejes que recortaran el campo. Los mismos buscan actuar como organizadores de la información producida sobre este proceso, si bien resultaron ser muy amplios y por momentos dejaron sin abordar algunas de sus dimensiones.

Las preguntas guías formuladas inicialmente dentro del Eje de Metodologías fueron: ¿Cuáles son las trayectorias de los integrantes en la INCOOP?, ¿y cómo se vincula con las opciones metodológicas desarrolladas como colectivo?; ¿cuáles fueron los hitos y acontecimientos que diagramaron las líneas de fuerza de la intervención en URUVEN?; ¿cuáles fueron las principales decisiones que marcan el relacionamiento entre ambos colectivos?; ¿Qué lugar ocupan los vínculos en la construcción de viabilidad en un emprendimiento cooperativo?, ¿cómo se desarrollan los acuerdos entre el equipo de incubación y los trabajadores de URUVEN?; ¿qué reflexiones surgen acerca del vínculo de la Universidad con organizaciones del campo social?; ¿qué lo diferencia del relacionamiento con otros actores institucionales?.

En cuanto al eje de los aprendizajes y sentidos, se buscó reflexionar sobre aspectos subjetivos que se produjeron a partir del proceso de incubación como experiencia colectiva de trabajo. En este entendido algunas de las preguntas planteadas fueron: ¿cuáles son los sentidos asignados a la experiencia de incubación por parte de los trabajadores de URUVEN y de la INCOOP?, ¿cuáles son los cambios y los aprendizajes generados en ambos equipos?, ¿puede pensarse como un proceso de construcción de nuevos significados, como la autonomía y la autogestión? ¿cómo se conecta con la visión actual del grupo y el proyecto a futuro?

¿Cómo sistematizar?

Para comprender estos sentidos el grupo se planteó necesario la construcción de categorías que emergieran del diálogo con la INCOOP y URUVEN, retomando de los autores trabajados la

necesidad de “*construir categorías desde las líneas de fuga que sean capaces de enunciar los sentidos, procesos, realizaciones, empoderamientos, crecimientos, conflictos de los participantes*” (Mejia, 2008:10).

Como metodología general se realizaron diez entrevistas en profundidad a trabajadores de URUVEN y diez entrevistas a la INCOOP, incluyendo a la totalidad del equipo de incubación de URUVEN. También se utilizaron documentos y artículos producidos por la INCOOP sobre el proceso, así como los acuerdos de incubación generados en estos años y acordados con el emprendimientos en distintas instancias. Se buscó triangular la información, considerando lo producido en distintas etapas del proceso con entrevistas que permitieran un ejercicio de memoria y resignificación de lo vivido.

Dentro de la estrategia metodológica estuvo también la realización de talleres intermedios, donde discutir con ambos colectivos lo que iba emergiendo del proceso. Se realizó un taller en el mes de Junio de 2010 con los integrantes de la INCOOP y otro en diciembre de 2010 con los integrantes de URUVEN. En ambos casos la concurrencia fue buena, contando casi con la totalidad de los integrantes que conforman ambos colectivos. El taller con la INCOOP se realizó en la oficina de la SCEAM mientras que el taller con URUVEN se realizó en la nueva planta de la curtiembre.

En este proceso, otra de las tensiones que se presentó tiene que ver con la historización y reconstrucción que supone la sistematización. En este sentido es interesante lo que plantea Mejia (2008) al diferenciarlo de otras prácticas de investigación. No se trata de un proceso objetivo de reconstrucción de una historia o descripción de lo hecho. Tampoco se trata de encontrar los elementos comunes, a riesgo de generar un efecto de “verdad” sobre lo acontecido. Sino que la sistematización, como reconstrucción y también producción novedosa de sentidos sobre un proceso, implica siempre una polifonía, donde el lugar de las diferentes voces es lo que permite comprender la riqueza de la experiencia.

Sin embargo, fue necesario en esta experiencia un primer ordenamiento que lejos de buscar constituirse en etapas cerradas, intenta dar cuenta de la propia historicidad² de la incubación, identificando cuáles son los momentos que los distintos colectivos señalan como claves,

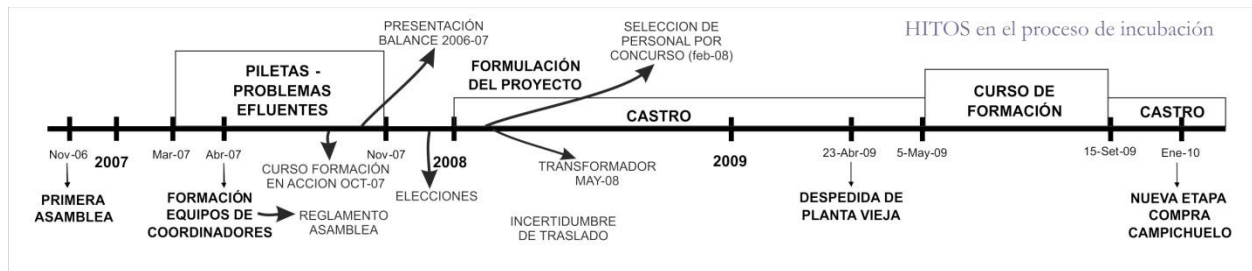
expresión de síntesis y de reconfiguración del proceso. En esta reconstrucción temporal se planteó organizar la experiencia de la incubación en términos de hitos.

Esto constituyó una opción metodológica, de intentar acercarnos a la lógica interna del proceso a partir de acontecimientos que fueran señalados por los propios actores en el proceso de incubación, emergiendo de las entrevistas realizadas, complementadas luego en instancias colectivas, desde donde posteriormente se construyeron las categorías de análisis.

Los hitos refieren a momentos, hechos, lugares, decisiones, que marcaron un punto de quiebre en el proceso de incubación y dan cuenta de un movimiento permanente, en términos de aprendizaje y conflicto, de síntesis y reconfiguración. Se definieron como momentos cargados de sentido por los propios sujetos de la incubación.

El producto de dicho ordenamiento es la siguiente línea del tiempo (desarrollada en el próximo apartado):

Gráfico 1. Reconstrucción de temporalidad a partir de “hitos emergentes”



A partir de este ordenamiento primario de la experiencia, se intentó trascender la dimensión descriptiva e ir construyendo significados y analizando lo vivido a partir de la narración de la experiencia. Acerca de esto creemos importante señalar lo planteado por Jara:

“La historicidad de la interpretación, en definitiva, supone entender la lógica de la experiencia particular, entrando en lo más profundo del proceso de ella misma, para descubrir los hilos invisibles que la relacionan con la integralidad del momento histórico del que forma parte y al que contribuye desde su originalidad” (Jara, s.d: 6)

Desde esta perspectiva el equipo de trabajo intentó acercarse a la experiencia de incubación, a partir de estos elementos comunes que emergieron, ya sea por la dinámica interna del emprendimiento o por acontecimientos coyunturales, que incidieron en la incubación planteando

ajustes y reconfiguraciones a la estrategia de trabajo con URUVEN. Asimismo, cabe señalar que las diferencias respecto a estos hitos fueron también importantes para comprender este proceso, y el taller con la INCOOP permitió un espacio colectivo donde componer una mirada desde la complejidad de la incubación y la heterogeneidad característica de estos procesos.

La discusión y reflexión colectiva acerca de los hitos permitió objetivar momentos importantes de la incubación y abordar aspectos transversales al proceso que se retoman en los dos ejes trabajados.

“(...) lo clave de la sistematización, que es el interrogar a la experiencia para entender por qué pasó lo que pasó. No sólo ver las etapas de lo que aconteció en la experiencia, sino, fundamentalmente, entender por qué se pudo pasar de una etapa a la otra y qué es lo que explica las continuidades y las discontinuidades, para poder aprender de lo sucedido” (Jara, s.d: 5)

¿Para qué?: Sistematizar para transformar

Como tensión hacia delante, queda la interrogante de cuáles son los efectos que provoca este proceso de sistematización. Creemos que eso aún no podemos saberlo, si bien entendemos que la posibilidad de enunciación colectiva sobre una experiencia vivida habilita procesos de reflexividad.

La sistematización implicó un proceso de objetivación, que busca también ser subjetivante, es decir, habilitar la emergencia de nuevos significados que enriquezcan la experiencia actual y sus perspectivas a futuro. Para que esto pueda volver a la práctica y transforme la realidad entendemos fundamental el lugar de los colectivos en la problematización del proceso realizado con esta sistematización.

Como ya se planteó en la ponencia presentada en el Extenso (Bentos et al, 2009) hemos partido del testimonio individual de los trabajadores y universitarios para “escuchar“ y des-silenciar los distintos ángulos de un prisma extremadamente complejo. A partir de allí, se ha intentado reconstruir partes de una historia a través del trabajo subgrupal, buscando la confluencia en la construcción de una historicidad colectiva.

Sin pretensiones de encontrar “verdades“ ni “falsedades“ se intentó reconstruir la temporalidad de un colectivo que incluyera la heterogeneidad propia de las personas y disputas que lo conforman.

En algún sentido, se ha recorrido el enfoque genealógico, en lo que respecta a la búsqueda de comienzos y síntesis, con el objetivo de trascenderlos haciendo tajos, es decir, haciendo polular los miles de sucesos perdidos (Foucault, 1992 :11)

Sin embargo, aún captando la diversidad de enfoques, los pliegues y arrugas propias de cada cuerpo y cada memoria, se ha intentado remontar el tiempo estableciendo, cuando fue posible, continuidades por encima de las dispersiones.

No se trata de llegar a consensos sobre “una“ historia, sino hacernos sensibles ante las diferencias y fortalecer nuestra capacidad de incorporar lo divergente e incommensurable.

Las subjetividades individuales, no se construyen únicamente en relación a ellas mismas sino en la construcción de relaciones sociales específicas. Así, la identidad colectiva también se conforma trascendiendo los individuos de los que se desprende, la identificación de espacios y pertenencias comunes no se constuye coherentemente, sino a través de quiebres, continuidades y discontinuidades que logran anclar el pasado en nuestros cuerpos presentes.

La indagación sobre estas experiencias múltiples que confluyen en hitos colectivos, lejos de imponer “una versión“ sobre otras, busca recomponer el relato y permitir la construcción de un proyecto futuro nuevo, que logre constituirse a través del conocimiento y la apropiación crítica de su propia historicidad.

En síntesis, se espera la apropiación de dicho trabajo por parte de la incubadora y los cooperativistas, como herramienta para completar la sistematización y encontrar nuevas reflexiones y aprendizajes de los procesos vividos por ambos colectivos.

“Entendida así, la Sistematización como interpretación crítica sólo puede ser completa, si deviene en práctica transformadora. Por eso, la sistematización de experiencias debe cerrar siempre cada ciclo de su espiral, con un retorno a la práctica, enriquecido con los elementos teóricos. Por eso para nosotros el proceso de la sistematización es –en sí mismo- un proceso de educación popular.” (Jara,s.d: 6)

LOS DOS COLECTIVOS INVOLUCRADOS

1. La incubadora (INCOOP)

La INCOOP se define a si misma como un Programa de Integración universitaria, sostenida por el concepto de extensión universitaria (Matonte 2007). Consiste en la idea de conformar “hibridos“ entre universitarios y trabajadores a partir de los cuales construir autonomía y viabilidad económico-productiva-social. Se pretende generar el desarrollo de pensamientos originales anclados a –y en diálogo con- una realidad concreta desde donde aportar a la construcción de alternativas inclusivas generadas desde bases populares (Rieiro, 2008 :89)

Se trata de un equipo universitario de carácter interdisciplinario, formado por estudiantes, egresados y jóvenes docentes de diferentes áreas del ámbito universitario que organizan su práctica a partir de cuatro ejes centrales: 1) Eje Relacional, 2) Eje jurídico, 3) Eje Contable y Administrativo y 4) Eje Jurídico. El Programa se desarrolla dentro de la Unidad de Estudios Cooperativos (UEC) que funciona en la órbita del Servicio Central de Extensión y Actividades en el Medio (SCEAM) de la Universidad de la República.

Su objetivo último es el de la construcción de viabilidad en los emprendimientos en los que interviene^s. Para ello han implementado una serie de estrategias metodológicas, algunas planificadas antes de la puesta en el Plan de Trabajo de la INCOOP y otras desarrolladas a partir de la propia práctica con los emprendimientos.

Durante el año 2002, comienzan a surgir los primeros movimientos relacionados con la idea de armar una Incubadora de proyectos cooperativos, en base a la vinculación con un proyecto brasilero similar, a partir de intercambios que se realizan en la ciudad de Pelotas y que tienen como impulsores un fuerte componente estudiantil. La crisis socio económica por la que pasaba la sociedad uruguaya actúa como marco de oportunidades políticas, donde se intenta potenciar desde la Universidad las emergentes iniciativas de la sociedad civil. Se suponía por parte de los docentes y estudiantes que en nuestro país iba a haber una amplia demanda a este tipo de programa Universitario.

Se percibe la necesidad de institucionalizar la incubadora, con objetivos de encuadrar y dar reconocimiento a la extensión universitaria, con el interés de generar un presupuesto para tener viabilidad económica de largo plazo y asegurar la continuidad de la práctica.

En el año 2004 se comienza la elaboración de un proyecto sobre la Incubadora y en el 2005 se pone a consideración de la UEC. Se aprueba y se genera en el 2006 el documento piloto y se realiza un llamado a cargos docentes durante el pro rectorado del Ing. Carlos Rucks en la SCEAM. Confluían militantes de la Federación de Estudiantes Universitarios del Uruguay (FEUU) y estudiantes vinculados periféricamente a actividades de extensión en sus respectivos servicios y a la Unidad de Estudios Cooperativos. Algunos se vincularon a través del llamado y otros se fueron incorporando con el transcurso del tiempo.

Tras la concreción de la institucionalización y el armado del equipo inicial, en el 2006 se construyen criterios de selección de los casos a incubar que priorizan el contacto interinstitucional. Así, comienza una vinculación y derivación de “casos posibles” a través de la Federación de Cooperativas de Producción del Uruguay (FCPU), el Ministerio de Desarrollo (MIDES) y la Federación Uruguaya de Cooperativas de Vivienda por Ayuda Mutua (FUCVAM). Entre las posibles cooperativas que propuso la FCPU, habían tres empresas recuperadas: URUVEN, Molino Santa Rosa y La Serrana. La elección de URUVEN entre estos tres emprendimientos estuvo ligada a sus condiciones de trabajo y a los objetivos de trabajo de la INCOOP.

Dado que la INCOOP entre sus objetivos generales se planteaba: “Contribuir a la consolidación y desarrollo de emprendimientos populares asociativos, democráticos, autogestionarios y solidarios generando y difundiendo conocimiento y tecnología necesaria y pertinente a los mismos; creando así, espacios de encuentro y aprendizaje conjunto entre la Universidad y los participantes” (Doc).

La INCOOP por tanto asocia en la elección del emprendimiento URUVEN a la opción por la figura jurídica de Cooperativa con un emprendimiento ‘popular, asociativo, democrático, autogestionario y solidario’. “Optaron por una vía propia que nos pareció a nosotros dentro de los postulados de la incubadora que era la que queríamos nosotros apostar, no?” (Integrante

INCOOP) *“URUVEN, recién se había conformado como cooperativa, eran... ideales.”*
(Integrante INCOOP)

Es de resaltar que, a diferencia con el colectivo de curtidores que poseen una larga trayectoria anterior, la historia institucionalizada de la incubadora casi comienza conjuntamente con el proceso de incubación en Uruven, siendo uno de los primeros colectivos a ser incubados.

2. La cooperativa Uruven²

URUVEN es una cooperativa que luego de doce años de “ocupación productiva“ y casi dos años de desalajo está en camino a la recuperación por parte de sus trabajadores, tras haber recibido 800.000 dólares del gobierno de venezolano, con el cual ha comprado una nueva planta.

Los/las cooperativistas son ex trabajadores/as de la Curtiembre Midober’s. Ésta curtiembre operó en Uruguay desde la década del sesenta hasta 1997, alcanzando su pico máximo de producción en la década del ochenta, en la que llegó a procesar entre 2.500 y 2.800 cueros por día en wet blue y entre 3.500 y 3.800 cueros en el proceso de terminación, conformándose en la curtiembre más grande del país y la principal exportadora.

La cultura laboral, taylorista-fordista, se basaba en una organización que buscaba la intensificación. Así, se experimentaron transformaciones laborales, pasando de un régimen de 12 horas al trabajo a destajo. Midober’s contaba con una gestión vertical donde las decisiones y el control descansaban en la figura “del patrón“ y una pirámide de mandos medios.

“Acá tenías que hacer 12 horas, si vos hacías 8 horas, no servías, pa fuera... si eras conversador o faltador también... era bravísimo, por eso se armó el sindicato“
(Trabajador de Uruven- 2007)

La empresa llegó a tener 700 empleados en la década del ochenta, llegando a constituir también una de las organizaciones sindicales más fuertes en el ramo. El sindicato se fue constituyendo como espacio de encuentro y reivindicación, encontrando que es parte constituyente de la identidad como “trabajadores“.

“El sindicato más fuerte que había era el de Midober’s (...) eramos los mejor pagos de todas las curtiembres“ (Trabajador de Uruven, 2007)

Su fundador (Arie Schlafrok) falleció en 1989. A partir de allí comienzan las dificultades de la empresa, el rezago tecnológico, la apuesta en la cantidad y no calidad del producto, junto a la caída del muro de Berlín, que significó la pérdida de clientes del bloque socialista, otrora principal destino de exportación de Curtiembre Midober’s hicieron más crítica la situación.

“un 85% se exportaba para la Unión Soviética. Al abrirse el bloque se perdió ese mercado, entonces empeoró aún más la situación. (Trabajador Uruven, 2007)

En 1992 la nueva dirección de la empresa, ante las dificultades que enfrentaba, utilizó por primera vez el seguro de paro, para decenas de funcionarios. Comenzaron paralelamente los despidos acordados o retiros incentivados.

En diciembre de 1995 se realiza por parte de los trabajadores la primera ocupación de la planta ante el no cobro de licencias, aguinaldos y salario vacacional. En enero de 1996 se inicia un proceso de reducción de la jornada laboral a 6 horas y se comienza con régimen de seguro de paro rotativo.

La situación se dilata por 18 meses, hasta que en agosto de 1997 los trabajadores ocupan nuevamente la planta, luego de una huelga en la que se demandaba el cobro de los créditos laborales. En ese momento quedaron 230 empleados como plantilla de la planta industrial. El resto o se fue o llegó a un acuerdo de retiro incentivado como ya se expresara.

En acuerdo con el Ministerio de Trabajo de la época y ante el desinterés de los titulares de la empresa de continuar la operación de la misma, se llevó a cabo una ocupación productiva.

“Se nos debía aguinaldo, salario vacacional (...) entonces, decidimos después de una asamblea ocupar la empresa“ (Trabajador, 2007)

“Mantener la fuerza de trabajo, esa fue la consigna“ (Trabajador, 2007)

Esta decisión fue validada por el Poder Judicial, quien habilitó la utilización de las máquinas por parte de los trabajadores. Dentro de las condiciones de este acuerdo se incluyeron también 70 despidos acordados, los que sumados a algunos trabajadores que se retiraron por propia voluntad, dejaron como resultado 130 trabajadores que participan de la nueva etapa.

En los primeros tres años de ocupación productiva se realizaron trabajos de façon para ex clientes de Curtiembre Midober's (Branaa y El Aguila), aunque también se desarrollaron algunos clientes con la misma modalidad de façon (como por ejemplo Crutifrance, Paris y Dofin).

En el 2000 se producen dos remates: por una parte se remató el inmueble, el cual fue adquirido por Nadelar S.A. (empresa de capitales argentinos que se presume vinculada a los ex dueños de la Curtiembre Midober's). Un segundo remate correspondió a todas las maquinarias que se hallaban en la planta, las que se remataron como lote único. El adquirente de este segundo lote también fue la empresa Nadelar S.A.

Como consecuencia de los remates y de la alarma que los mismos provocaron en otras empresas del sector, que presumían que podían tener nuevos competidores, lo que se produjo fue una retracción en cuanto a proveerles trabajo a los trabajadores. Salvo el caso de Curtiembre El Aguila, todos los demás clientes a los que se les trabajaba a façon, dejaron de solicitar servicios.

No obstante haber ocurrido los remates, los trabajadores continuaron ocupando la planta en demostración inequívoca de que permanecerían en la misma, defendiendo sus derechos y que no ameritarían el ingreso de ninguna otra administración que no los contemplara.

En el 2001 se comienza un trabajo diferente (el depilado de recortes de cueros frescos). Se realiza un acuerdo con Madibor S.A. para realizar esta tarea, que tendría como destino final la exportación hacia Argentina para la fabricación de colágenos.

Se llevó a cabo un acuerdo con Nadelar S.A. por el cual quedaban trabajando 70 trabajadores. Con 60 adicionales se confecciona una lista de espera y se acordaron 60 despidos. Estos últimos se cumplieron y los primeros se cumplieron parcialmente. Lo que nunca se cumplió fue la lista de espera, ni la asunción de la dirección por parte de la empresa.

Dado este incumplimiento, en el 2001, el sindicato decide hacer ingresar a los 60 compañeros de la lista de espera, con lo cual el colectivo quedó integrado por 130 trabajadores, todos en igualdad de condiciones.

Hubo algunos competidores que se acercaron para dar trabajo, pero otros lo hicieron para detectar los secretos de la producción, porque Midober's producía con muy buena calidad. Cuando se retiraron los clientes, se llevan consigo a muchos trabajadores calificados.

En el 2002 el colectivo se había decantado y ya lo integraban 70 trabajadores.

De 2002 a 2005 lo único que se produjo fue el depilado de garra y el descarne de cabezas para una fábrica de guantes y delantales.

En el 2005 se vuelve a conseguir un acuerdo con Curtiembre Branaá S.A., aunque únicamente para la salazón de cuero. Se podrían haber pactado otras operaciones (como el curtido hasta wet blue) pero no se contaba con maquinaria adecuada, cosa que ocurrirá a partir del presente proyecto.

De esta forma, la agrupación colectiva opera con 3 unidades de negocio: descarne de cabeza, depilado de garra y salazón de cuero. Trabajando casi en su totalidad bajo la modalidad de façon, lo que si bien compromete sus grados de autonomía, se presenta como la única opción de producción ante la inexistencia de capital de giro propio.

A lo largo de esta etapa de ocupación productiva, encontramos que la precarización del trabajo a nivel de las condiciones materiales se ve constantemente incrementada.

“Hubo estrategias de sobrevivencia que no fueron productivas, primero los remates, después se comieron la fábrica” (integrante de la incubadora, 2009)

A nivel relacional, mientras que algunos trabajadores consideran que fue en esta etapa que, ante la constante precarización y la lucha por salir adelante, se estrecharon los lazos sociales entre trabajadores; se encuentra también que la precarización también se dio a nivel social y en la degradación de las relaciones sociales.

Así, los conflictos a la interna y la constante degradación en las condiciones de vida hicieron que se generaran hábitos de aislamiento y delegación, que impedían un efectivo diálogo y discusión aún en espacios deliberativos como las asambleas.

Durante la ocupación, operaron bajo una sociedad anónima denominada Vicental S.A., con la conducción del comité de base sindical.

“¿Por qué la gente se quedó ocupando? Porque son doce años de ocupación que la sufrimos, todos lo sufrieron, por falta de alternativa o por esfuerzo y querer salir adelante” (Trabajador, 2007)

En agosto de 2006, comienza una nueva etapa para el colectivo. Se conformó la Cooperativa Uruguay-Venezuela (Cooperativa URUVEN), lo que marca un cambio en la estructura jurídica del colectivo de trabajadores que también trajo aparejadas nuevas tensiones, sobre todo entre los liderazgos del comité de base y la dirección cooperativa.

Si bien para algunos de los curtidores la cooperativa se conformaba por causas externas y solución legal para poder recibir el préstamo de Venezuela; para otros trabajadores el hecho de que URUVEN hubiera adoptado por esta forma de organización representaba una elección y oportunidad de consolidar su proyecto productivo por una *“vía de autogestión efectiva de los propios trabajadores”* (Integrante INCOOP) y por tanto esta opción iba de la mano con los objetivos de trabajo de la INCOOP.

Lucha y miseria... hasta el día de hoy. Por eso decidimos formar una cooperativa de producción, para poder tener mecanismos para uno mismo. No enriquecer a otros... por lo menos tener un salario digno... (trabajador, 2007)

La nueva forma de organización y el crédito que iba a recibirse, son puntos de inflexión que son evaluados como positivos por la incubadora y que significan oportunidades valiosas para que el emprendimiento genere mayores grados de autonomía y viabilidad.

A fines del mismo año empezaron los contactos y el relacionamiento entre ambos grupos.

DESARROLLO DE LOS HITOS IDENTIFICADOS

Como se mencionó en el apartado anterior durante la sistematización se identificaron los principales hitos de la experiencia para los actores que participaron de la misma. Este proceso se realizó en primera instancia a partir de los contenidos emergentes de las entrevistas pero luego fueron discutidos en los talleres realizados con cada colectivo. A partir de estas instancias se pudo agregar acontecimientos identificados como importantes que no habían surgido de las entrevistas así como discutir colectivamente algunas instancias.

Los primeros encuentros

El primer encuentro se realizó entre docentes de la INCOOP y la directiva ampliada de URUVEN en Noviembre de 2006 para presentar al Programa y la posibilidad de empezar a coordinar un trabajo conjunto. La INCOOP propone la realización de una instancia de Asamblea donde estuvieran la mayor cantidad de integrantes posibles del colectivo de URUVEN. Metodológicamente se define apuntar a trabajar con la totalidad de los colectivos y no sólo con las directivas o grupos parciales. En ese momento, bajo condiciones de profunda precarización aún se encontraban relacionados al emprendimiento unos 70 trabajadores.

Se realiza una semana después una Asamblea donde se presenta la propuesta de la INCOOP a todos los trabajadores presentes (aproximadamente cuarenta trabajadores). Este acontecimiento es destacado tanto por integrantes de la INCOOP como de URUVEN en las entrevistas como un momento importante, origen fundante del vínculo entre ambos colectivos.

Los docentes de la INCOOP recuerdan que la asamblea se generó en un clima bastante hostil hacia la Universidad. Al poco rato de haber empezado la actividad, uno de los trabajadores (que era un personaje del corazón de la fábrica) los acusa de ‘payasos’ y ante esta situación la INCOOP se vio obligada a desmarcarse de otros actores universitarios con los que la cooperativa había tenido malas experiencias y plantea la importancia de generar condiciones de mutuo respeto para el trabajo.

Algunos trabajadores entrevistados de URUVEN reconocen esa hostilidad inicial hacia los universitarios, dada fundamentalmente por experiencias previas con otros universitarios que los hacían identificarlos como gente que *'se vienen a dar de iluminados'* en contraposición con ellos mismos que eran quienes habían vivido el proceso de lucha y de ocupación. A pesar de la tensión inicial, se reconoce desde ambos colectivos que la discusión y debate en la asamblea se dieron en un clima *'franco'* donde se pudieron expresar los *'resquemores de los compañeros'*. Otros trabajadores rescatan que lo que se evaluó en la asamblea era si a ellos les *'convenía o no estar vinculados a la universidad'* y que finalmente se evaluó que si les convenía. Esta *'conveniencia'* es asociada principalmente al asesoramiento técnico que la universidad podía prestarles en distintas áreas así como en lo referente al *'vínculo social'*.

En el taller realizado con los trabajadores de URUVEN, al abordar el tema de cómo se tomó la decisión en aquel momento de vincularse con la Universidad se apela a la historia anterior del colectivo, desde la fortaleza sindical durante el período de facto, hasta la ocupación productiva y cómo en ese trayecto se fueron *'formando'* los integrantes del colectivo. *"...Vos tenés la intervención de la Universidad porque hubo un colectivo de trabajadores que pensó de una manera..."*

Dentro de las representaciones sociales de los curtidores, el comienzo del trabajo con la INCOOP se fusiona fuertemente a la conformación de la Cooperativa.

Parte de la metodología inicial de la incubadora, tomada de las incubadoras brasileras, consistía en trabajar con distintas etapas en la incubación con tiempos pautados. Se preveía que primero *'surgen'* los emprendimientos, luego se encuentran los incubadores con los posibles incubados y se les presentan su propuesta de trabajo; se espera la respuesta de los posibles incubados, y, finalmente, si la respuesta es positiva, se realiza un diagnóstico participativo y se construye una hoja de ruta de la incubación (Matonte 2007) a través de un acuerdo anual de trabajo.

Luego de la Asamblea inicial, la INCOOP espera la respuesta de URUVEN. Esta opción es concebida por los incubadores como algo que los diferencia de la asistencia técnica tradicional, *"si queda el interés que nos llamen"* (integrante INCOOP). Hay varios meses de espera, donde los docentes dudan sobre si la información fue bien transmitida y si deben llamar o no a los trabajadores. Es importante considerar que en esos meses de *'silencio'* por parte de los

trabajadores de URUVEN los mismos se encontraban en plena zafra. URUVEN venía trabajando haciendo el trabajo ‘sucio’ para una curtiembre mayor. En los meses de Diciembre y Enero los empleados de la misma tomaban licencia y les derivaban el trabajo a ellos.

Pre incubación y diagnóstico participativo (Marzo 2007)

En Marzo de 2007 la incubadora recibe un respuesta positiva de URUVEN y se comienza a trabajar en la pre incubación. En esta etapa, se optó por una metodología participativa trabajando en cuatro grupos integrados por docentes y por trabajadores divididos por áreas de trabajo. Se realizó un diagnóstico conjunto del ‘estado situación’ del emprendimiento en las siguientes áreas¹⁰:

Área económico productiva: se realizó un estudio de viabilidad económica y productiva, el diseño y la planificación productiva y la implementación de la experiencia productiva en el producto, los métodos de fabricación y los controles de calidad. En general se identifica que en estos tres las condiciones son de aceptables a bajas.

Área económica contable: se delinearon cuatro grandes líneas de trabajo 1) Calificación de los recursos humanos básicos para la implementación operativa de una nueva estrategia general de gestión; 2) Desarrollo y posterior implementación de un sistema (al empezar sencillo) de contabilidad; 3) actuales y pasados registros de información que posee la cooperativa; 4) Análisis de mercado, situación actual y perspectivas para URUVEN (a mediano plazo).

Área social: se trabajó en recuperar la memoria de la ocupación, trabajando dos docentes con cinco trabajadores de URUVEN. Emerge como diagnóstico, una profunda desmemorización de lo ocurrido. Los diez años de historia se “delegaban“ en muy pocos compañeros, como “portadores oficiales“. Como producto de los primeros talleres, se obtuvo una línea del tiempo donde se identificaron los momentos más significativos para el colectivo. Se identificaron estrategias de ilegalidad empleadas por los trabajadores durante la ocupación. Aparecía en los mecanismos de resistencia, no sólo la ocupación productiva, sino la venta en etapas de reservas que la empresa anterior tenía de cuero. También que se valoriza ampliamente el papel que ha

jugado el sindicato a lo largo de la historia, en especial luego de la dictadura. Asimismo se notan niveles altos de ‘resignación’ (en especial al hablar de la pérdida de compañeros, etc). Se identificó como necesidad del grupo trabajar sobre la autocapacitación, dado que será la contrapartida al préstamo de Venezuela y la importancia que el proyecto de la cooperativa como nueva etapa.

Área jurídica: se hizo un diagnóstico sobre la situación jurídica de los medios de producción de URUVEN del cual se desprende un complejo panorama legal, en el cual los trabajadores contaban con algunas herramientas y un ingreso por un alquiler de la planta. El resto de los medios de producción se encontraban en manos de los ex dueños de la fábrica a través de una sociedad anónima y con una gran deuda financiera y municipal.

De este diagnóstico se llega al primer acuerdo de incubación para el año 2007, el cual fue elaborado por la INCOOP y ratificado por los trabajadores. Participaron el 50% de los trabajadores.

Dice que “el equipo presentó el dispositivo y metodología de la incubadora, apuntando a la construcción colectiva, a un determinado proyecto político que entendemos en principio compartido con los cooperativistas, basado en la participación, compromiso, autogestión de los trabajadores y trabajo conjunto basados en acuerdos y en la comunicación franca y horizontal con el grupo de trabajadores en pleno. En cuanto a esto, en principio, el grupo estuvo de acuerdo.” Además plantea que “lo que definiría el inicio de una segunda etapa de trabajo del equipo universitario con la cooperativa sería la aprobación por parte de la cooperativa del proyecto planteado por la OPP”. Se proponen además acuerdos básicos para continuar la incubación en el 2007:

Estos acuerdos implicarían acciones y responsabilidades de cada colectivo. Por parte de URUVEN: “Del grupo emprendedor: voluntad y apuesta al crecimiento y a dar un nuevo paso a otra etapa en el desarrollo del proyecto, comenzando con los cambios que fueron acordados como necesarios en la forma de trabajar, producir y comercializar. Por otra parte, compromiso de seguimiento y evaluación del proceso de Incubación, a fin de retroalimentar la práctica universitaria.” Por parte de la INCOOP: “Del grupo incubador: apoyar y asesorar al emprendimiento en esta nueva etapa del mismo en los aspectos productivos, jurídicos, sociales y

económicos. Contribuir a profundizar en la figura cooperativa. (...). Además ambos grupos se comprometen a “trabajar en conjunto para la consecución de los acuerdos (...).”

Se definen a su vez una serie de acuerdos específicos. La metodología de los acuerdos de incubación se continuará año a año (se anexa un cuadro comparativo de los distintos acuerdos y sus objetivos). Con este acuerdo culmina la etapa de la pre incubación y comienza la incubación ‘en sí’.

Formación de equipos coordinadores (Abril – Noviembre 2007)

Se propuso una metodología para organizar el trabajo en la planta denominado ‘espacio de coordinadores’. Fue pensado para cuando aún trabajaban con el salado y descarte, a comienzos de la incubación. Se elegía un coordinador por grupo que era rotatorio y coordinaba con la Directiva de la cooperativa. Esta metodología se continuó porque devino en un espacio de mayor participación de los cooperativistas, llegando a constituirse la “directiva ampliada” con los directivos y coordinadores. Este espacio fue apoyado mayormente desde el área social, así como también las asambleas.

Este espacio es considerado una de las primeras estrategias de intervención del equipo de la INCOOP por algunos de sus integrantes. En él se trabajó con el rol de los coordinadores de producción, como figura que superara el rol del supervisor que estaba instalada, en un intento por parte de la Incubadora de *‘democratizar algunos espacios’*. Esta idea de democratización de los espacios de trabajo va asociada, desde el punto de vista de la incubadora, con la idea de que los trabajadores habían elegido la figura de cooperativa y que tenían que lograr que funcionara como tal. *“El primer foco estuvo puesto en esa idea... pensar que esto es una cooperativa que debe tener su conducción colectiva, la eligieron, tiene que funcionar... Y fue lo que dio lugar a los coordinadores...”*

La decisión de formar estos equipos fue aprobada y votada por la asamblea de URUVEN, pero su implementación demoró más de lo acordado. Dos semanas después de la asamblea, sólo un

subgrupo había elegido a su coordinador. Algunos docentes piensan que esa demora estuvo relacionada con un boicot de los propios trabajadores a la figura del coordinador ya que la misma era asimilada a la del capataz.

Para ello, se recurre a realizar un taller de trabajo con cada subgrupo de trabajo, donde se definen los roles de los coordinadores, haciendo hincapié en la importancia de fomentar mejores mecanismos de información, comunicación y decisión, desmarcándose dicho rol de una función de “control vertical” asociada al capataz. Se definen en cada subgrupo los criterios a tomar en cuenta para seleccionar dicha figura y se pasa a la elección. Tres semanas más tarde logra conformarse el espacio de coordinación donde confluían todos los elegidos por cada sector.

Un trabajador recuerda como un acontecimiento importante “*cuando empezaron a formar los grupos de trabajo*” y lo valora como una experiencia positiva que funcionó bien “*por un tiempo*”. Nos preguntamos porqué si esos grupos de trabajo fueron ratificados por la asamblea aún hoy son vistos como formados por otros y no por ellos mismos (inferencia que se hace del uso de la palabra “empezaron” en vez de “empezamos”).

En el taller de discusión realizado con los trabajadores de URUVEN se discutió sobre esta metodología. Se señaló que se acostumbraba trabajar (durante la ocupación productiva) “...tapando agujeros...” y que “la formación de equipos encaminó bastante el trabajo.” Sin embargo admitieron que luego de un cierto período “se volvió a la vieja escuela”. Esto nos cuestiona sobre qué formas de organización de trabajo serán empleadas en el nuevo proyecto, teniendo en cuenta que si bien existe un discurso de retomar la forma de equipos de coordinadores como manera de organizar el trabajo, también existen prácticas preexistentes que ‘hacen fuerza’.

Así, uno de los problemas recurrentes que se planteaban en el espacio de coordinadores, que emergía concretamente para solucionar quién hacía el trabajo de portería en la noche, era la dificultad de organización ante la imposibilidad de establecer reglas claras homogéneas para todo el mundo.

“Es difícil la práctica de mandar, nosotros nos olvidamos de cómo era obedecer”
(Trabajador, 2007)

“... En diez años se ha perdido mucho el, el ejercicio, el hábito de trabajar las ocho horas de corrido... y va a costar recomponer eso, ese hábito... ahora no hay mucho trabajo tampoco y no hay problema, pero digo, el día que tengas trabajo...” (Trabajador, 2007)

En el marco de los equipos de coordinadores con la ayuda del área jurídica también se reglamentan las asambleas, además de conformar un reglamento interno, donde se explicitan mecanismos de funcionamiento que los trabajadores eligen darse a sí mismos, no reglamentados en el estatuto de la cooperativa.

Es de destacar cómo la emergencia de un nuevo espacio de encuentro logra activar mecanismos que aseguren y “refrigeren” otros espacios colectivos como las asambleas. Si bien la conformación de dicho espacio, creó en primer momento ciertas desconfianzas y temores por parte de la dirección, en cuanto el rol que iba a tener dentro de la toma de decisiones, con el tiempo fue un espacio de “apoyo” y logró acompañárselo por parte de la directiva, siendo que desde allí se pudieron lograr aportes sustantivos en las distintas áreas de ciertos compañeros.

Así se explica que luego de un año el espacio de coordinadores se fusione con la directiva conformando la “directiva ampliada”.

Consolidación del vínculo (Junio – Noviembre 2007)

Ante la dificultad de los universitarios de entender algunas lógicas que los cooperativistas habían construido a lo largo de diez años donde las condiciones de precarización habían sido crecientes, surge, de forma intuitiva la idea de “estar allí”.

La presencia de los universitarios en el espacio de trabajo de los cooperativistas es valorada muy positivamente por estos últimos y es clave para comprender la relación de confianza que se fue construyendo. Se acompaña al colectivo desde su lugar, pasando de los discursos a la práctica cotidiana donde se generan sus representaciones colectivas.

Las piletas:

Si bien todas las áreas trabajaron mucho “allí”, la más recordada es la intervención del área productiva en ‘las piletas’. Este trabajo surge a raíz de un acuerdo con la IMM de implementar un plan de gestión ambiental de residuos debido a la gran ‘deuda ambiental’ que el emprendimiento tenía en la zona. Este problema se arrastraba desde antes del 2002 pero en 2007 se hace esencial enfrentarlo. La INCOOP propone un plan de gestión, que implica entre otras tareas, el vaciado de las piletas.

Una de las docentes, estudiante avanzada de ingeniería química quedó como referente principal de esta intervención. La intervención implicó tanto trabajo directo en las piletas en la planta ‘poniéndose las botas’, como de negociaciones políticas con las autoridades municipales en lo referente a la elaboración y la implementación del plan de gestión ambiental. “(...)ante el apremio de la Intendencia Municipal de Montevideo hacia el emprendimiento respecto a la gestión de las sustancias tóxicas generadas por el proceso productivo, la incubadora asume, frente la Cooperativa y la Intendencia la responsabilidad de generar un plan de gestión ambiental que en una primera instancia revierta la situación crítica y luego opere en condiciones reglamentarias” (Matonte 2007).

El proceso de curtido implica el uso de sustancias tóxicas como cromo y plomo y además genera una serie de residuos sólidos y líquidos como barros, restos de pelo, garra y descarnes entre otros. Este proceso implica por tanto la necesidad de cuidado de los trabajadores con protección adecuada (guantes y máscaras por ejemplo), las cuales no eran usadas. Además URUVEN vertía sus residuos en el sistema de alcantarilla local, afectando también la salud de los habitantes del barrio.

Si bien el trabajo directo ‘con las botas en la planta’ fue sólo un mes, ese tiempo es percibido por algunos cooperativistas y universitarios como mayor, probablemente por la importancia dada a la misma.

Esta intervención fue importante desde el punto de vista metodológico para el equipo de la INCOOP por lo que implicó en ese momento el hecho de ir a estar y trabajar en la planta como una nueva forma de pensar la intervención. Otro punto importante fue decisión de comprometer a la Universidad en apoyo de los trabajadores ante el Estado. Este compromiso es visibilizado por los trabajadores. En el taller de discusión y cierre final realizado con los trabajadores de

URUVEN uno de ellos afirma: “...*El ciudadano común piensa que la Universidad estaba de espaldas al pueblo...hay un involucramiento, la Universidad, al menos un grupo, está de cara a la gente...*”

Teniendo estos elementos en cuenta resulta comprensible la frustración que generó en los docentes el fracaso en la implementación del plan de gestión, ya que nunca se completó el vaciado de las piletas y por ende la regulación del ‘problema ambiental’. Este fracaso es adjudicado por parte del equipo incubador tanto a problemas con la gestión de los recursos municipales ‘*no vinieron los camiones*’, como a problemas de los trabajadores causados por su trayectoria de precariedad laboral.

En algunos trabajadores se visualiza este fracaso como propio en tanto no pudieron responder ante el equipo universitario. “*Había que tratar los efluentes y no los tratamos. Eso estuvo mal*”. Y “*fuimos desagracedidos*”. También algunos trabajadores plantean cómo en esta intervención se pone en juego el conflicto entre el saber técnico y el saber de los trabajadores, juzgando que había compañeros ‘muy cerrados’.

“ahhh viene la negra, tenemos que hacer así y así, me va a enseñar a mí que tengo 20 años de piletas... y ... y yo digo, por eso me refería a los compañeros que estaban muy cerrados” (trabajador de URUVEN)

Al discutir en el taller con los trabajadores sobre por qué consideraban que esta intervención no había cumplido con los objetivos marcados a priori se responde desde un argumento económico. “...*ganábamos miserias y ¿qué íbamos a pagar?...*” (Haciendo referencia al costo que tenían los camiones de la barométrica para vaciar las piletas). “...*Teníamos la necesidad de generar plata y también arrendábamos un galpón que nos complicó... y así sufrimos las consecuencias...*”. Además, surge un argumento legalista que aduce que por mucho tiempo “*el tema de los vertidos químicos no se controló*”.

En la actualidad los trabajadores rescatan como aprendizaje la experiencia de las piletas en tanto ‘cobraron conciencia’ de la importancia de ‘lo ambiental’ (no queda tan claro si son capaces de objetivar los efectos de los tóxicos en su propio estado de salud). En el acondicionamiento de la

nueva planta se está dando mucha importancia al tratamiento de efluentes así como al acondicionamiento de las piletas existentes y la instalación de nuevas piletas.

Presentación del balance setiembre 2007

Otro hito identificado como importante por la incubadora, en especial desde el área económico-contable, fue la presentación del balance 2007. Para empezar a trabajar los lineamientos propuestos desde el diagnóstico participativo, hubo que adaptar las herramientas de trabajo a la realidad concreta del emprendimiento. Se partió de un trabajo muy ‘artesanal’, con la información anotada en cuadernos y papeles dispersos, y de un gran desconocimiento de las herramientas administrativas e informáticas. Algunos cooperativistas debieron ‘perderle el miedo a la computadora’. La reconstrucción de esta información así como el trabajo para generar registros administrativos contables (liquidación de sueldos, rendiciones de cuentas mensuales, etc.) se hizo con pocos trabajadores y en un trabajo ‘mano a mano’.

“(...) yo iba todas las semanas y estaba con ellos explicándoles, enseñándoles a usar las planillas y bueno, un poco también insistiendo para que eso se haga.” (Integrante INCOOP).

Se había logrado procesar la información para hacer un balance de los años 2006-2007 y se las quería presentar en asamblea. Esto generó una discusión a la interna del equipo de la incubadora sobre cómo adaptar las formas de presentar la información de un habitus académico a uno orientado hacia los cooperativistas.

Procesar la información de este modo permitía una perspectiva distinta sobre el emprendimiento. Se hace visible la descapitalización que la cooperativa venía sufriendo año a año, por la desvalorización de la maquinaria generada por el uso, y por las ventas de stock realizadas como estrategia de supervivencia. *“Y en URUVEN lo que pasó fue que ellos recibieron la fábrica y ellos se la empezaron a comer la fábrica.” (Integrante URUVEN).*

El hecho de que los trabajadores de URUVEN ‘no vieran’ que se estaban ‘comiendo la fábrica’, se explica en que basaron su trabajo en la inmediatez, buscando cumplir los contratos de trabajo que iban surgiendo durante la ocupación para satisfacer las necesidades imperantes, lo cual fue

ocasionando un desgaste en la fábrica. *“El sistema nuestro era hay cuero en la escurridora. Ahh, termino la escurridora y no hago más nada. Esa era la política que teníamos mal, y sin embargo, no todos.”* (Integrante URUVEN)

La realización del balance fue importante desde un punto de vista político a la interna de la organización ya que en ese momento la cooperativa cambia la directiva y asume la dirección un *‘bando que no era el que venía dirigiendo el emprendimiento.’* Desde el punto de vista de la INCOOP el balance también era una forma de empezar la nueva gestión en otras condiciones.

Se continuaron haciendo los balances anuales, y actualmente existen balances para los períodos 2006-2007; 2008, 2009 y 2010, habiéndose logrado un proceso de aprendizaje que consolida el área administrativa-contable.

Curso de formación - acción. Octubre 2007

En octubre de 2007 se realiza el curso de formación acción con los trabajadores de URUVEN, trabajadores de otros emprendimientos asociativos y la participación de estudiantes universitarios.

El equipo docente decide impulsar el curso para *‘movilizar’* a los cooperativistas, que parecían estar desmotivados. Además la INCOOP afirma que el curso ayudó a *‘definir un poco más el rumbo’*. Este hito no fue mencionado en las entrevistas realizadas, sino que surge en el taller de discusión realizado con el equipo de la INCOOP. El mismo fue recordado en un clima de bromas y alegría. Recuerdan que en ese momento la perspectiva era de un panorama muy difícil ya que había serias complicaciones legales con la situación del local de la curtiembre y que ese curso generó un horizonte utópico para los propios docentes respecto a la posibilidad del emprendimiento.

Una docente afirma que para los trabajadores fue importante porque les permitió vincularse con otros sujetos que estaban en una situación similar que ellos y que les cambió la perspectiva de *‘no sentirse tan solos’*.

Selección por concurso (Febrero 2008)

En la línea de contribuir a la organización del trabajo también se buscó romper con una práctica que existía en la cooperativa de ‘sumar gente’ en las épocas de zafra de manera informal. A principios de 2008 se identificó que era necesaria una persona que pudiera dedicar horas exclusivamente al procesamiento de información en el área administrativa. Se hace un llamado ‘formal’ para dicho puesto. La persona ingresaría como cooperativista. Estaba previsto que fuera una persona joven e hijo de algún cooperativista. La comisión evaluadora estaba integrada por dos miembros de la INCOOP y uno de URUVEN. Finalmente el cargo no se asumió por la falta de trabajo como curtiembre y de recursos económicos.

Formulación y aprobación del proyecto de pre inversión.

En el 2007 cuando comienza la incubación, ya se estaba esperando que el préstamo de Venezuela se viabilizara. Para ello, era necesaria la elaboración de un proyecto de inversión. La misma fue encargada inicialmente a una consultora contratada por OPP a la que se le asignarían 40.000 dólares. El resultado de este proyecto fue evaluado de modo muy negativo tanto por docentes como por los trabajadores. El préstamo seguía obstaculizado.

Ante esta situación, que determinaba la viabilidad socio económica del emprendimiento así como las posibilidades de la incubación, la incubadora da a la interna una difícil discusión. ¿les correspondía a ellos llevar adelante la elaboración del proyecto de pre inversión? ¿era el rol de la universidad o correspondía al de un asesoramiento meramente técnico? ¿tenían los docentes del equipo los saberes necesarios para hacerlo? Se ponen en juego en torno a este acontecimiento los roles técnico, político y académico del Programa Incubadora. En principio, los docentes no querían ser ni “*aguante de cabeza*” es decir no generar condiciones de sustentabilidad, ni “*consultores técnicos*”. Sin embargo, la construcción de un nuevo proyecto era más que algo técnico, significaba la reconstrucción de un nuevo horizonte.

Finalmente en el 2008 se decide llevar delante de manera conjunta entre la INCOOP y los trabajadores el proyecto de pre inversión, el cual se aprobará recién en el 2009 y gracias a ello se anuncia la viabilización de los fondos a fines del mismo año.

Durante la elaboración del proyecto de pre inversión se fortaleció el diálogo de saberes entre cooperativistas y universitarios, trabajando en comisiones mixtas (INCOOP – URUVEN) por área (económica, productiva y social). “...*Estuvo bueno [...] Laburando con ellos o con un grupo de ellos. Este... ‘face to face’, con nada, como tres horas, concentrados en el laburo de ellos...*” (Integrante INCOOP).

Además del trabajo en la planta se promovió que los cooperativistas utilizaran las instalaciones de la Universidad, favoreciendo por un lado la apropiación de los trabajadores del espacio universitario y por otro disminuyendo la ida del equipo universitario al espacio de los trabajadores.

En el proceso de formulación del proyecto la INCOOP interactúa con diversos actores estatales (OPP, Ministerio de trabajo, Intendencia Municipal de Montevideo), lo cual es un aprendizaje importante para el programa ya que implica articular con lógicas de trabajo muy diferentes. Posiciona además a la intervención del lado de los trabajadores frente a los otros interlocutores, llegando a poner a la Universidad como contraparte en el proyecto en el área de capacitación.

‘El Transformador’ (Mayo 2008)

Algunas prácticas irregulares llevadas adelante por trabajadores de URUVEN que eran habituales antes de la incubación fueron identificadas como inapropiadas por los incubadores. Ante el contexto de precarización, algunos cooperativistas y universitarios las legitiman mientras que otros se oponen radicalmente. En Mayo de 2008 ocurrió un acontecimiento identificado como conflictivo por los universitarios. Se estaba llevando adelante negociaciones con actores estatales y con la propia embajada de Venezuela y a espaldas de los universitarios algunos trabajadores se vieron involucrados en un hecho ilegítimo dentro de la planta.

Esto fue vivido por parte de los universitarios como un acontecimiento conflictivo, ya que generaba una ruptura de la confianza establecida en un contexto en que ellos estaban poniendo en juego a la Universidad en apoyo al proyecto de los trabajadores. Además, la experiencia compartida hacía que los acuerdos entre ambos colectivos trascendieran el plano 'escrito – contractual' y se pusieran en juego valores como la confianza. “... ahí lo importante es lo de la confianza. Lo sentimos como que nos habían mentado a nosotros...” (Integrante INCOOP)

Ante la duda planteada hacia docentes universitarios, por instituciones externas. La Incubadora, opta por no “*ser cómplice*” de dichos acontecimientos, “*haciéndolos públicos*” a la interna del colectivo a través de una Asamblea abierta a la que se invita a las autoridades que habían cuestionado el hecho.

De esta manera, comienzan a desarticularse complicidades y el propio colectivo encuentra nuevos mecanismos de autocontrol desde donde responsabilizarse de nuevas actitudes y prácticas.

El Castro (2008-2010)

URUVEN comienza la incubación funcionando en la planta ex Midober's. Este lugar, sostén económico productivo, era referencia identitaria para el colectivo ya que allí habían trabajado en la curtiembre Midober's, decidido ocupar cuando la empresa se fundió y sostenido la ocupación productiva por 10 años.

En el 2008 hubo una baja de productiva importante. Además, los problemas legales referidos a la posesión de los medios de producción se agravaban. Desde diciembre de 2007 comienza la incertidumbre sobre el desalojo y con apoyo del área jurídica se realizan acciones legales para postergarlo durante el 2008.

Estando aún en la ex Middobers, pero con la baja de la producción de la curtiembre debido a la crisis en la industria del cuero, los trabajadores comenzaron a realizar un servicio de portería para la IMM con quién ya se estaban negociando apoyo institucional en el ex frigorífico Castro obteniendo un salario mínimo que era repartido entre los cooperativistas.

La IMM le ofreció las instalaciones para instalar una nueva planta pensando hacer un polo tecnológico allí. *'Tr al Castro era como ir la Siberia'* dice una docente. El ex frigorífico Castro es una construcción muy deteriorada, ubicada en las proximidades de la Cachimba del Piojo, en el barrio de La Teja.

En el 2009 son desalojados de Timote y el Castro comienza a ser el nuevo lugar de referencia. *"pasar de tener una planta ahí que, ni siquiera es de ellos entendés. Es un lugar extraño, raro."* El Castro pasa a ser el lugar de encuentro de los trabajadores, pero no se realiza allí ninguna actividad productiva exceptuando el servicio de portería. Esto era una tarea poco grata, ya que implicaba trabajar a veces en las noches y cuidar las instalaciones de saqueadores, exponiendo los trabajadores en ellos su seguridad personal.

Se constata que las instalaciones no son adecuadas para una curtiembre debido a la falta de agua y además implicaba mucho gasto en las reformas edilicias como explica uno de los trabajadores de Uruven:

"El Castro fue una idea de ayuda que tuvo la intendencia. La intendencia, nosotros ya lo habíamos visto lo del Castro, porque era un local que estaba cerrado, que estaba para rematar, y para, estaba ahí, lo vimos como una posibilidad. Al tiempo nos dimos cuenta que era bastante más complicado y que no nos iba a dar el dinero para hacer todo lo que pensábamos, por más que el local no se, nos dieran el local, pero el hecho de que tenía que ser una planta con tratamiento, ya no, ahí ya no y encima que nosotros el local era muy abierto, había que hacer mucha construcción, había que hacer mucha mucha cosa."

Desalojo y despedida (Abril 2009)

El momento del desalojo fue identificado por muchos entrevistados como un 'hito' de la incubación. El desalojo de la ex Middober's fue un acontecimiento muy triste para los trabajadores, por el vínculo generado en ese espacio, su trabajo y su lucha allí. La lucha tenía una territorialidad de resistencia, en la fábrica se habían mantenido juntos.

"...cuando nos desalojaron de la planta de URUVEN, nosotros estábamos recontra bajoneados porque, en lo emocional era mucho que dejábamos (...) gracias a la ayuda de los compañeros hicimos un acto ahí en la puerta de la fábrica con los vecinos..." (Integrante URUVEN)

Los trabajadores de la INCOOP se plantean resignificar el desalojo y que no fuera vivido sólo como una pérdida sino también como un acto de conmemoración y homenaje a los trabajadores por la lucha de tantos años, invitando a las autoridades y amigos que ratificaran su compromiso con el proyecto.

Al principio los trabajadores no querían, pero finalmente decidieron conjuntamente realizar una ‘asamblea abierta’ el 23 de abril de 2009. “Desalojados pero enteros, podrán movernos de lugar pero no sacarnos el Cuero” decía la convocatoria.

"íbamos a dejar la fábrica estee, sin hacer nada. Hicimos, gracias a la ayuda de los compañeros hicimos un acto ahí en la puerta de la fábrica con los vecinos, con los muchos de los, con los compañeros de la incubadora con los con la gente del barrio, y que salimos con la frente en alto". (Trabajador URUVEN)

En la instancia participaron con vecinos del barrio, trabajadores y representantes de distintas instituciones comprometidas con el colectivo de curtidores (por ejemplo zonal 14 de la IMM). Se hicieron camisetas rojas, con la leyenda impresa “la lucha continúa“ y se pintó un mural en el paredón de la fábrica con la misma leyenda, culminando con un asado.

Curso de formación (15 de mayo a 15 de setiembre de 2009)

Un objetivo de trabajo desde el inicio de la incubación había sido el de capacitación de los cooperativistas. Al principio fue resistido, debiendo borrar los cursos del primer plan de trabajo. En el 2009 se logró implementar un curso – taller de gestión cooperativa de tres meses de duración. Se trabajó con una metodología de aula, inusual para la Incubadora, pero con una pedagogía que partía del proyecto productivo propio de URUVEN. Una de las dificultades enfrentadas por los docentes fueron las dificultades de lectoescritura que tenían algunos trabajadores.

Se generaron instancias de discusión y construcción de acuerdos. *"Muy participativo, no se si has hablado con los compañeros, fue muy participativo, los compañeros opinaban, no era que iban y estaban tres horas callados la boca, planteaban cosas ¿no?"* opina un trabajador de URUVEN.

Realizaron el curso completo 10 trabajadores y esto fue vivido como un logro para la INCOOP.

Pero además del objetivo de la capacitación, el curso surge como estrategia para mantener el colectivo nucleado en un momento en que la incertidumbre era muy grande, luego del desalojo y para seguir pensando el emprendimiento hasta que llegara el dinero del préstamo de Venezuela.

Si bien para algunos trabajadores la capacitación fue resistida, para otros fue un aporte muy importante de la incubación.

“...Una de las cosas que más me marcó fue cuando el curso que nos dieron allá en el centro (...) Yo con mis 58 años casi, nunca pensé que... podía ser tan provechoso, incluso, lo que nos dieron allá. Yo empecé a ir, por ir, por sumar. Y después me interesó. Fui uno de los que no falté ninguna y me fue interesando de que hoy estoy abierto a todos los cursos que puedan haber...”
(Integrante URUVEN)

Dada la situación productivo-económica que vivían los trabajadores en el momento en que se realizó el curso se buscó desde la INCOOP una modalidad en que el mismo fuera financiado con apoyo del Ministerio de Trabajo para que los trabajadores pudieran tener viáticos. A pesar de esto en las entrevistas realizadas algunos trabajadores se quejaron de que hubo problemas con los viáticos y no pudieron cobrarlos como estaba previsto.

Compra Campichuelo (2010)

El contexto de la crisis financiera de 2009 y su impacto sobre el sector del cuero, generan a URUVEN la oportunidad de comprar las instalaciones de una pequeña curtiembre a principios de 2010 con el dinero del préstamo de Venezuela que había sido aprobado a fines de 2009.

La planta de Campichuelo ubicada en Nuevo París, tradicional barrio curtidor de Montevideo, tenía las condiciones adecuadas para instalar a URUVEN ya que allí había funcionado una curtiembre. A pesar de ello había que realizar refacciones, planificar la compra de nueva maquinaria e instalar la que era viable.

Durante el 2010, mientras se realizó esta sistematización los trabajadores estuvieron realizando estas tareas con horas de trabajo solidarias. Se presentaron algunos problemas para organizar el

trabajo ya que muchos ‘compañeros’ estaban trabajando en otros lados y se les dificultaba la participación y también problemas financieros por la devaluación del dólar así como el cambio de algunos precios de mercado. Actualmente la refacción sigue en curso.

REFLEXIONES GENERALES SOBRE LA METODOLOGÍA DE INCUBACIÓN A PARTIR DE LOS ELEMENTOS IDENTIFICADOS EN LOS HITOS DESARROLLADOS

Una característica importante de la incubación, que permitió construir niveles de acuerdo y avanzar en la confianza, fue la continuidad en el tiempo y la presencia del equipo incubador, acompañando en los distintos momentos que atravesó el colectivo. Esta presencia, es valorada por los cooperativistas, y marca una diferencia con otras instituciones que también intervienen en URUVEN, ya que refleja el compromiso de la Universidad para con la cooperativa y la construcción de un proyecto a partir del trabajo conjunto. Esto se cristaliza en numerosas entrevistas en los significantes ‘universidad/universitarios comprometidos’ vs. ‘Universidad que pica y se va’.

Otro punto a señalar es que la incubación no solo transcurrió en los espacios de la cooperativa, sino que la INCOOP buscó que los trabajadores de URUVEN utilizaran los espacios universitarios. Esto se materializó en reuniones periódicas en las oficinas de la SCEAM, instancias de capacitación en instalaciones universitarias, etc. Estos espacios universitarios son generalmente percibidos como de difícil acceso para los no universitarios. Adquiere la dimensión geográfica-espacial por lo tanto de gran importancia en las metodologías de intervención universitarias de tipo extensionista en tanto las mismas son en territorio. La intervención, en tanto genera interacción, es en sí situacional. Cuáles espacios son habitados, abiertos y ocupados habla también de la metodología empleada.

Creemos que tanto la continuidad temporal de la intervención como la posibilidad de apropiación de los espacios de referencia de ambos grupos (cooperativistas y universitarios) fueron factores constitutivos de la intervención en tanto permitieron construir confianzas en los acuerdos de

trabajo establecidos. A pesar de que se identificaron diferencias entre las visiones de ambos colectivos en diversas situaciones la mayoría coincide en la importancia de establecer un diálogo entre ambos. Este diálogo además se va ‘tiñendo’ por los vínculos afectivos que se desarrollan entre ambos colectivos, producto del tiempo y trabajo juntos, de un posicionamiento ético y político de ejercicio de la autonomía, de las ideas e ideales compartidos e incluso de los propios desacuerdos y conflictos.

La característica dialógica de la incubación es la que hace que la experiencia de incubación sea percibida en muchos casos como una “mutua transformación”, característica de los procesos de extensión universitaria crítica. En este sentido una pregunta que surge de la sistematización es: ¿cómo se produce el diálogo de saberes desde la diferencia, desde posiciones distintas y desde formas de ver el mundo a veces disímiles? Entendemos que las metodologías desarrolladas por la Incubadora, la importancia de la dimensión vincular y de los acuerdos construidos, son claves para la reflexión al respecto, ya que desde la propia intervención se intenta fortalecer la autonomía y la autogestión actuando de forma coherente con éstos ideales.

En este sentido, los cooperativistas reconocen la importancia del aporte realizado por los universitarios tanto a nivel técnico productivo como a nivel social-organizativo. Los principales impactos reconocidos se refieren a la forma de organización del trabajo mediante distintos dispositivos que se crearon durante la incubación en diálogo entre los universitarios y los cooperativistas (por ejemplo: equipo de coordinadores, concurso para la ocupación de un nuevo cargo, registros financieros-contables). Estas estrategias, tienen que ver con superar una organización asalariada y jerárquica del trabajo, y apostar desde la organización misma del colectivo, a un funcionamiento horizontal. Esto no sin dificultades.

Los universitarios a su vez reconocen el saber hacer práctico de los cooperativistas, -el saber hacer- y lo que aprendieron sobre el proceso del curtido en si, además del desafío y aprendizaje al tener que adaptar sus herramientas de trabajo y metodologías disciplinares a la realidad que cotidianamente les presentaba el emprendimiento. Esto ha constituido quizá uno de los desafíos más grandes para la Incubadora, el desarrollar alternativas tecnológicas y productivas que se adapten a las posibilidades del colectivo, sean sustentables económicamente, al tiempo que

coherentes con el posicionamiento político adoptado. En otro nivel, plantea también la pregunta ética acerca del cómo y para qué producir conocimiento en la Universidad de la República, la vinculación de lo académico, lo político y lo social.

Otra característica de la incubación es que la misma involucró a una serie de actores sociales y gubernamentales entre ellos la Intendencia Municipal de Montevideo (IMM), Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP), Ministerio de Trabajo, Ministerio de Industria, Embajada de Venezuela, Sindicato de Obreros Curtidores, Federación de Uruguay de Cooperativas de Producción, Asociación Nacional de Empresas Recuperadas por sus Trabajadores (ANERT), clientes de la curtiembre, entre otros. Además de estos actores, dentro de la propia Universidad de la República se coordinó con distintos servicios universitarios y como fue mencionado anteriormente, se integró a estudiantes en el proceso. Esta pluralidad de actores involucrados en la intervención hace que el carácter relacional de la misma cobre gran importancia, ya que hay que concebirla en distintos niveles de articulación y negociación. La incubación cobra un carácter de multideterminación pero a su vez de potenciación por lo que implica estar entramada en diversas redes. A su vez, sitúa a la incubación en un escenario de permanente cambio e inestabilidad, constituyéndose en parte de la estrategia de intervención la flexibilidad ante los cambios, la necesidad de actuar en niveles de incertidumbre importante y de readecuar y modificar la propuesta. Esto se refleja en los acuerdos de incubación, que incorporan esta coyuntura de inestabilidad en la que vive la propia cooperativa y desde allí, se embarcan en la construcción de metas y objetivos a corto plazo, que busquen superar estas determinantes estructurales.

Por último, cabe destacar que muchos estudiantes han compartido instancias de formación con y en URUVEN. Esto le da una característica singular al proceso de incubación, alejándolo de un asesoramiento exclusivamente técnico, y constituyéndose en un espacio de aprendizaje para todos los actores involucrados, universitarios y cooperativistas.

TENSIONES IDENTIFICADAS EN EL PROCESO DE INCUBACIÓN

La incubación: entre lo técnico, lo académico y lo político

Durante el proceso de sistematización se identificó que existe una tensión en cuanto a los roles técnico, académico y político que desempeña la INCOOP.

En distintas entrevistas con miembros de la INCOOP ellos se definen en oposición a la asistencia técnica “tradicional”, diferencia dada por un aporte 'diferencial' de la INCOOP.

“*La incubadora se entiende como una iniciativa político académica*” (Matonte 2007). La Universidad a través del Programa INCOOP se comprometió institucionalmente con el emprendimiento URUVEN al punto de llegar a ser parte de la contraparte del proyecto de inversión para obtener el préstamo otorgado por la Embajada de Venezuela. Este compromiso es parte de un proyecto académico pero también político, donde la Universidad (a través de la INCOOP) se compromete en la producción de conocimiento hacia al desarrollo productivo de emprendimientos que optan por la autogestión en el trabajo, buscando superar las relaciones de dominación en el mismo. Asimismo, se reconoce la dimensión ético política de la extensión universitaria, asumiendo un posicionamiento ante la producción académica como proceso inmerso en relaciones de poder, nunca neutral.

Si retomamos la idea definitoria de la extensión para la Universidad de la República (2009) “*la búsqueda de una colaboración entre actores universitarios y otros actores, en un pie de igualdad, dialogando y combinando sus respectivos saberes al servicio de objetivos socialmente valiosos, con prioridad a los problemas de los sectores más postergados.*” Se entiende que la tensión identificada se debe a que la incubación como proceso de extensión universitaria está imbricada entre el campo técnico, el académico y el político. La INCOOP y URUVEN así como los distintos actores interinstitucionales mencionados, tanto gubernamentales como sociales, relacionamente ubican diferentes posiciones en esos campos, desplegando relaciones de dominación entre ellos.

Aprendizajes construidos: grupo y viabilidad

Según lo recavado en las entrevistas, en éste proceso de incubación se han dado cambios y aprendizajes en cada uno de los colectivos. Mientras la INCOOP hace una evaluación y autocrítica del proceso de incubación, su equipo de trabajo, la situación de URUVEN y los aprendizajes desde ellos obtenidos, los cooperativistas hacen otra valoración del proceso de incubación y algunas metodologías aplicadas.

“...creo que en éste camino que llevamos con la Universidad hemos aprendido los dos, hemos aprendido los dos, porque la Universidad también ha aprendido de nosotros, a los ponchazos aprendimos nosotros y ellos también...” (Integrante URUVEN)

Los integrantes de la INCOOP ven que la incubación aportó varios aprendizajes, sobre el proceso en sí, el equipo de trabajo y el grupo incubado. Como fue mencionado, presentó desafíos que no estaban previstos, exigiendo del colectivo una permanente apertura y flexibilidad, ajustando metodologías y resignificando objetivos frente a los nuevos elementos de la coyuntura y la situación del propio grupo de cooperativistas.

La dimensión grupal se constituyó en parte importante de la intervención, como condición de posibilidad para sostener nuevos roles y tareas que supone esta nueva etapa del proyecto. El trabajo con el grupo, la construcción de confianza, el respeto a los acuerdos establecidos entre el equipo universitario y los cooperativistas es parte importante de este proceso. La dimensión vincular, como fue desarrollado anteriormente, tanto a la interna del emprendimiento como en relación con la Universidad (y otras instituciones) se volvió objeto de intervención y reflexión, al tiempo que el desarrollo y proyección del proyecto productivo.

En cuanto a la incubación, aunque existieron dificultades en el proceso, se reconoce que hubo mucha reflexión y debate, sobre todo en las reuniones generales del Programa y que se hizo lo que se consideró mejor en el momento. Se habla de aprendizajes y dudas sobre el programa incubadora, de las capacidades de los colectivos y la limitante del tiempo para resolver algunos problemas existentes. Se destaca en este proceso la importancia de los espacios de discusión y planificación, tanto del equipo incubador como de toda la incubadora, que oficiaron como sostén en los momentos de crisis, de permanente interrogación y reflexión sobre la propia práctica.

“...la experiencia de incubación nos dejó un montón de aprendizajes y sobre todo un montón de dudas, de dudas al dispositivo de incubadora, de nuestras propias capacidades y que a veces ni siquiera nos dan los tiempos para poderlas saldar [...] Hicimos lo que en el momento pensamos, sentimos y que no fue algo espontáneo. Eso sí, hubo reflexión sobre URUVEN mucho más que con cualquier otro emprendimiento, hubo mucha reflexión y mucho debate” (Integrante INCOOP)

También puede tomarse como aprendizaje, el resignificado de ciertas prácticas de “asistencia” en la recomposición del proceso y la búsqueda por alcanzar la autonomía. Si bien dentro del colectivo INCOOP se tiene mucho cuidado a que el programa no sea un “*aguante de cabeza*” -expresión con la que se hace explícito el miedo a generar prácticas de dependencia que limitan la autonomía de los colectivos con los que se trabaja- la experiencia de incubación con Uruven demostró que dichas prácticas pueden ser parte del proceso de incubación y no tendrían que generar asistencialismo si son parte de un proceso y un programa de intervención mayor. En este sentido, la recomposición del horizonte se hace esencial para recomponer desde la práctica la dirección y temporalidad del proceso en marcha.

En cuanto al grupo de trabajo, se reconocen conflictos, aunque se valora positivamente el trabajo en equipo. En esto creemos incidió el tamaño del equipo de incubación, y su variabilidad en comparación a los que trabajan con experiencias más pequeñas, pero también a la intensidad de la experiencia en URUVEN y a lo “absorbente” del emprendimiento por momentos.

“...creo que la fortaleza está en el trabajo en equipo [...] podés identificar propuestas pensadas y elaboradas por el equipo más amplio...” (Taller Incubadora)

“...sabiendo todas nuestras limitaciones como universitarios [...] podemos generar algo como mecanismos de auto control, no se, como que no nos paralice, mecanismos de resolución de conflictos a la interna. Como que en los demás equipos se dio eso naturalmente, como que eran grupos más chicos...” (Taller Incubadora)

A partir de la sistematización se visualiza en conjunto con la INCOOP cómo impactó la conformación y dinámica de URUVEN sobre la organización del colectivo incubador y las prácticas que lograba realizar. Cabe preguntarse si hay una replicación del formato, tendencias o

problemas por parte de la INCOOP con respecto a URUVEN, producto de la implicación y el trabajo conjunto, donde las lógicas de funcionamiento impactaban a la interna del Programa.

“...en todos los grupos de incubación pasa, que tendemos a reproducir la forma que tiene el emprendimiento... los mismos dilemas y tensiones y contradicciones que tiene el emprendimiento se reproducen a la interna del equipo de trabajo que armamos nosotros...” (Integrante INCOOP)

En los aprendizajes obtenidos desde los trabajadores de URUVEN, la INCOOP se destaca los aportes específicos dentro del área técnico – productiva, y que refiere al “saber hacer” que fue mencionado anteriormente, y como una intervención de este tipo permite dar visibilidad sobre los saberes técnicos que los cooperativistas poseen.

“...pudimos rescatar una serie de saberes que ellos tenían, fuertes saberes, en lo productivo, en lo técnico específico que realmente fue clave...” (Integrante INCOOP)

En cuanto a lo relacional, también se dan cambios y aprendizajes en lo afectivo, emocional y en las sensibilidades. Se destaca la importancia de este componente, que jugó un papel fundamental tanto en los momentos de dificultad como para continuar pese a las adversidades, por el compromiso asumido y la intensidad del vínculo generado. Aspecto que es particular en relación a otros apoyos institucionales, de características más técnicas.

“...fue algo muy intenso desde todo punto de vista, desde lo racional y lo emocional [...] Hubo momentos en que uno padecía la tristeza de ellos y compartía las alegrías como si fuera uno más” (Integrante INCOOP)

“...para mi la incubadora es parte del proyecto también, parte de de, son parte de la cooperativa del momento que se integraron con la mano que nos dieron y [...] pienso que nos van a seguir dando. Pa' mi son parte del proyecto, o sea, una parte de la incubadora es parte de URUVEN para mi...” (Integrante URUVEN)

El colectivo de URUVEN destaca como aprendizajes los aportes y ayudas recibidas por parte de la INCOOP, con expresiones como: “ayuda”, “orientación”, “dar una mano”, “nos preparó

todo una visión futura”, “no teníamos nada”, “sin la incubadora no podríamos estar”, “nos mantuvieron bastante organizados”.

Destacan como elemento importante la posibilidad de una visión a futuro, que a nuestro entender refleja un cambio en el posicionamiento del colectivo respecto al trabajo y a la planta. A partir de la sistematización vemos como, parcialmente, se logra modificar la dinámica de funcionamiento de la cooperativa, pasando de una lógica más inmediata, de responder a las necesidades y posibilidades actuales, a un ejercicio de proyección, que supone una mayor organización del trabajo y del grupo. Este cambio en la percepción de la dimensión temporal, entendemos es un efecto importante de la intervención de la Incubadora, y permite dar estabilidad y continuidad a un proyecto, aspectos centrales en la sustentabilidad de cualquier emprendimiento.

“...nos preparó todo una visión futura para la preparación de la de la organización y de la nueva planta...” (Integrante URUVEN)

Un punto de acuerdo entre los dos colectivos es el de la incubación recíproca y el intercambio de saberes. URUVEN reivindica su lucha “de larga data“ y enseñanza hacia los demás en la misma.

“...Entrevistador: ¿que aprendizajes pensás que tuvo la incubadora en esto, de ustedes....? Entrevistado: Y la lucha en si, la la la, el el ¿cómo es? la idea de querer salir adelante de de luchar por una idea...” (Integrante URUVEN)

Cada colectivo comenzó la incubación con una acumulación de saberes distinta. La INCOOP tenía el conocimiento de cómo conformar una cooperativa, los conocimientos teóricos y técnicos y probablemente una idealización de lo que podía llegar a ser el emprendimiento. URUVEN tenía el conocimiento del trabajo y la ocupación efectiva de una planta durante 9 años y un preconceito sobre los universitarios, con los que hasta ese momento no habían tenido un vínculo que les dejara impactos positivos. En el taller de diciembre del 2010 realizado en URUVEN, algunos trabajadores señalan que al inicio de la incubación contaban con una fuerte formación sindical y organizacional, elementos que les permitió llevar adelante una larga ocupación productiva de forma autogestionaria.

Estos conocimientos parecían confluír pero se da por un lado un desencanto por parte de la INCOOP y por otro una necesidad cada vez mayor por parte de los cooperativistas, al tomar

conciencia de la necesidad imperiosa de tener soporte técnico, especialmente luego de la baja de actividad productiva que los conduce a buscar otras técnicas para seguir subsistiendo.

En cuanto a la posibilidad de avanzar en un proyecto en común, las aguas parecen estar divididas. Pero hay una realidad, los acuerdos se han seguido renovando año tras año desde el 2006, lo que demuestra que ha existido voluntad de ambas partes. La conjunción del saber universitario con el saber de los trabajadores parece una mezcla potente a la hora de ensayar estrategias y construir objetivos para lograr la viabilidad en los emprendimientos.

“...¿qué puedan hacer juntos trabajadores asociados y trabajadores universitarios en la construcción de la viabilidad social y económica en un emprendimiento? Eso que era en un momento la pregunta original del programa, en la práctica con URUVEN se vio que hay mucha cosa que pueden hacer juntos y que hay muchas necesidades que se pueden abordar en conjunto y que hay muchas potencialidades en esa relación...” (Integrante INCOOP)

Vemos entonces, que la construcción de viabilidad no puede pensarse como estado, como meta a alcanzar, como punto fijo. Por el contrario, del análisis de la incubación se deduce la importancia de concebir a la sustentabilidad como proceso, siempre cambiante, donde las variables fijas son pocas y la propia dinámica del colectivo exige una permanente adecuación y resignificación, trabajando en el presente, generando condiciones de posibilidad para continuar andando.

Necesidades e ideales en un proceso autogestionario

Luego de más de tres años de relación entre la INCOOP y URUVEN, la visión sobre el proceso de incubación que se viene llevando a cabo, es diferente en ambos grupos.

Si bien no encontramos un único discurso en cada uno de los colectivos, según se desprende de algunas entrevistas, pareciera que ambos grupos hicieron un camino inverso en cuanto a las expectativas puestas en la incubación. Al comienzo de la misma, e incluso antes, la INCOOP mostraba un gran interés por trabajar con URUVEN, en tanto los cooperativistas (quizás no todos) pusieron cierta resistencia al vínculo. Luego de tres años ocurre lo opuesto; mientras el

colectivo de URUVEN reclama una continuidad en la incubación, la INCOOP se cuestiona los logros obtenidos y en que etapa del proceso se encuentra.

Desde la definición de autogestión de Paulo Peixoto De Albuquerque, intentamos analizar la posición de ambos colectivos sobre el tema

“Por autogestión, en el sentido lato, se entiende el conjunto de prácticas sociales que se caracteriza por la naturaleza democrática de las tomas de decisión, que favorece la autonomía de un colectivo”...“...la autogestión adquiere una connotación fuertemente económica, asociada a una “necesidad gerencial capaz de salvar empresas de la quiebra y evitar el desempleo en masa” (Pires, 1999), y, por otro, resurge retomando las luchas políticas e ideológicas que dieron origen al concepto, es decir, asociada a un ideal utópico, de transformación y de cambio social...” (Albuquerque, 2004:39-41)

Según el material recavado en las entrevistas, cabe pensar que la INCOOP veía la incubación como una herramienta para lograr la autogestión, una autogestión cargada de idealizaciones, una crítica radical al sistema mundial imperante, el capitalismo.

“INCOOP1: decís bueno, este programa que surgió para...

INCOOP2: ...para salvar al mundo (risas)

INCOOP1: ...no para salvar al mundo, para...

INCOOP2: ...la incubadora del pueblo (risas) en un momento el nombre era la incubadora del pueblo, después pasó a ser la incubadora de cooperativas” (Taller con INCOOP)

En cambio los trabajadores de URUVEN luego de varios años de ocupación productiva, veían en la incubación un apoyo técnico que estaban precisando para mantener y/o recuperar su fuente de trabajo y sustento, sin poner en duda su condición histórica de autogestionarios.

“lo que hubo ahí fue una presentación de como [...] la Universidad nos podía ayudar ¿no? y estee, y el por qué básicamente respondía a cuestiones internas nuestras, de necesidades, porque obviamente había, somos trabajadores, no somos empresarios. Si bien lo somos, este, no tenemos el conocimiento que tiene un empresario, me refiero en el sentido de la buena gestión ¿no? saber que vos hoy aunque no trabajes tenés que asumir algunas responsabilidades, que antes por ahí no era así, ¿entendés?, y creo que básicamente se aceptó por ese lado ¿no? Finalmente se entendió que si, que era necesario, que teníamos

que capacitarnos de alguna forma, y bueno, si había gente que estaba dispuesta a ayudarte, vamo' arriba, aceptémoslo..." (Integrante URUVEN)

En el taller realizado en diciembre del 2010 en URUVEN, los trabajadores hablan de una concepción de autogestión que recorre toda la *"historia del colectivo"* y que es percibida por ellos mismos como algo que es importante a la hora de entenderse hoy como colectivo y de entender también el vínculo que tiene éste con la INCOOP.

Entre la autonomía, la autogestión y la viabilidad

Tras varios años de ocupación productiva, inestabilidad laboral, lucha, necesidades económicas, el colectivo de URUVEN obtiene finalmente el préstamo de Venezuela. Al momento de realizar ésta sistematización, la cooperativa se encuentra trabajando en la readecuación de la planta adquirida recientemente.

Si bien aún falta una fuerte inversión para poder comenzar la actividad laboral, todo parece encaminado. En lo grupal, nos encontramos con un colectivo desagregado, con la mayoría de sus integrantes trabajando en otros lugares y con poca participación en el emprendimiento. Sumado a esto, la nueva directiva y el grupo que sí está trabajando encuentra dificultades para convocar al resto. La baja participación y el poco interés mostrado por algunos trabajadores, cuestiona el sentido de pertenencia y compromiso de los mismos con el emprendimiento.

"...hay compañeros que todavía no no no conocen todavía la fabrica, este, aunque te parezca mentira no saben de lo que son dueños todavía..."
(Integrante URUVEN)

El impacto de ésta realidad trajo como consecuencia que se votara en asamblea la obligación de realizar un mínimo de horas de trabajo a la semana para conservar su condición de cooperativistas.

Debemos puntualizar que hay distintos niveles de participación en el emprendimiento. Si bien hay un grupo de cooperativistas que concurre a trabajar, no todos están comprometidos con la gestión. Este hecho se constata en la baja participación en las asambleas.

Otro nudo problemático es la dificultad de algunos cooperativistas para recibir “órdenes” de sus compañeros y llevar a cabo las decisiones colectivas, quedando en un lugar intermedio entre trabajador asalariado y autogestionario, donde si bien buscan en sus compañeros la figura del patrón, ofrecen una resistencia a que les “manden”.

“...A los compañeros les está costando, pero no están acostumbrados que les manden...” (Integrante URUVEN)

“...lo que cuesta romper con la cultura salarial, con lo que cuesta pasar de la noche a la mañana de ser alguien que trabaja, hace ocho horas y se va para su casa, a ser alguien que tiene que gestionar el emprendimiento y ver cosas que nunca vio, que nunca le interesaron...” (Integrante INCOOP)

Como punto positivo e indicador de pertenencia de una parte del grupo, podemos rescatar el espíritu de lucha, que luego de más de una década sigue vivo en el colectivo.

“... nosotros tenemos la experiencia de que hemos pasado mal hace años entonces podemos aguantar. Yo que sé. Yo en mi caso trabajo pero si tuviera que venir de tarde vengo. Sábado y domingo vengo. Ta, yo tengo trabajo. Pero ta, apuesto acá y ta. Y la mayoría viste, se revuelven en otro lado, viste. Y los que vienen acá no se cobra nada...” (Integrante URUVEN)

“...venimos quedando pocos, pero nos vamos a salir con la nuestra...” (Integrante URUVEN)

Dentro del grupo que está más comprometido, el nivel de expectativa con respecto a la reapertura de URUVEN es importante.

“... Pienso que vamos a salir adelante, va a costar si, pero vamos a a ver las máquinas marchando de vuelta pienso [...] Pocos compañeros pero esos compañeros como están ahora digo, este, son compañeros responsables serios digo que, que no podés dejarlos atrás tampoco...” (Integrante URUVEN)

“...nos va a llevar, unos meses nos va a llevar, pero después que empecemos, el tema trabajo nosotros no vamos a tener problema porque nacimos dentro de la curtiembre...” (Integrante URUVEN)

En el taller realizado en diciembre del 2010 con los trabajadores de URUVEN, parte de la actividad apuntó a cuestionar su experiencia como un proceso de “autogestión“, pudiéndose constatar que el colectivo se mostraba molesto ante la duda de su condición de autogestionarios. La experiencia y memoria de lucha, oficia de cierto “refugio“ en el colectivo ante las críticas externas. Así, hablaron de su pasado de lucha y de los años de ocupación productiva, que fueron posibles gracias a una organización colectiva horizontal y a una fuerte formación sindical. Sin embargo reconocen cierta dependencia con la INCOOP en el apoyo técnico inmediato, en las áreas económica y jurídica especialmente. Queda claro que la respuesta del colectivo ante la duda sobre su condición autogestionaria responde al aspecto organizativo, no incluyendo en la definición la viabilidad económica del emprendimiento. Al respecto Andrés Ruggeri nos dice:

“no basta , para la autogestión de la producción económica, con la organización colectiva y horizontal, sino que estas formas de organización deben buscar la viabilidad económica de los emprendimientos”...”es justamente ésta la gran dificultad de la autogestión real en el manejo de lo económico: mantener la horizontalidad y la solidaridad y ser económicamente eficaces...para lograr los objetivos de una vida digna para los trabajadores de la autogestión” (Ruggeri, 2009:270)

Tensiones presentes en una proyección a futuro

Las dudas sobre la situación actual del grupo en cuanto a su falta de unidad y dificultades en la autogestión, hace que la INCOOP tenga visiones encontradas en cuanto al futuro de la incubación y del emprendimiento, en parte por la falta de unidad en el colectivo URUVEN

“...Y de toda la energía idealista que teníamos de generar ‘la autonomía’, ‘la autogestión’, todo eso me daba como sentir eso también, la impotencia, el aguante de cabeza, la resistencia, la resistencia por resistencia, era como re frustrante. Como que nosotros también perdimos una visión como temporal, también a futuro, como que ya empezamos a dudar de la sustentabilidad...” (Integrante INCOOP)

“...sin duda hay compañeros que estuvieron muy alejados y que no hicieron un proceso con nosotros. Y bueno, eso es todo un tema. Como se van a trabajar esos grupos. Las inequidades, las irracionalidades que nosotros vemos, la distribución del trabajo. La enorme tolerancia de algunas cosas. Eso es un tema muy desafiante. Porque a ellos les cuesta poner límites entre ellos. (...)

Ese pasado, ¿no? Ellos lo traen permanentemente, es una fuente de cohesión. Y no se ha sustituido por otra actual, más genuina, todavía es esa. Entonces ahí hay que dar un salto. Y, bueno, va a ser cuando comience el trabajo...”
(Integrante INCOOP)

Mientras tanto en URUVEN se demanda una continuidad en la incubación, específicamente se reclama apoyo técnico.

“...hay cosas como que no se sabe quien las va a resolver... por ejemplo se necesitan ingenieros con diferentes perfiles que no están financiados, no están previstos...” (Integrante INCOOP)

“...yo veo que si no tenemos un respaldo atrás, alguien que nos esté pinchando constantemente, que ya te digo puede ser la Universidad, porque nos han dado una mano tremenda...” (Integrante URUVEN)

“...Más en este período nuevo, ahora, me parece que vamos a necesitar abogado, escribano, contadores (...) Necesito un técnico que me diga: tiene que poner esto, esto y esto. Porque realmente yo no lo sé...”. (Integrante URUVEN)

También se plantean los problemas en el colectivo en cuanto al compromiso y sentido de pertenencia.

“...Me da la sensación de que nosotros mismos en general no hemos asumido ésta nueva etapa...” (Integrante URUVEN)

Estos problemas de compromiso y pertenencia se ven atenuados, en la visión de los cooperativistas, por la trayectoria de lucha del colectivo y los conocimientos sobre el oficio de curtido. Esto hace que algunos de sus integrantes tengan una visión optimista en el futuro del emprendimiento.

“...hemos tocado fondo mas de una vez, o sea, ahora pa delante no podemos, no nos puede ir mal...vamos a tratar de despegar de una vez por todas, ya sufrimos bastante, sufrir sufrimos bastante...” (Integrante URUVEN)

“...ya hicimos todo lo que teníamos que hacer, ahora en teoría era, viene la parte pa mi más fácil, porque en el momento en que nosotros tengamos trabajo, es lo es lo que estábamos esperando, tener la fábrica, podés tener la fabrica instalada para empezar a trabajar, después al trabajo no le vamos a sacar el cuerpo...” (Integrante URUVEN)

Los trabajadores de URUVEN parecen confiar en la viabilidad del proyecto, y tienen certeza de su condición de autogestionarios, la cual han sostenido, con sus altibajos, por más de 13 años de resistencia y lucha. Hoy, en un período de inactividad productiva la conformación del colectivo se ha visto tocada, pero sin embargo, parece haber una visión a futuro, a pesar de la edad de la mayoría de sus integrantes que parece importante remarcar.

“...Y el grupo, tan todos pendientes de que esto salga, porque queremos ser, queremos trabajar para para, por algo más justo ¿no?, no trabajar no no, después de tanta lucha no queremos entregar eh eh, que venga un privado y nos estee, y nos siga estee, como se llama, nos siga explotando, nosotros queremos trabajar en una sociedad más justa, y bueno, llevamos años en esto, vamos a tratar de llegar, es eso...” (Integrante URUVEN)

“...es muy importante, este emprendimiento es muy importante para, aparte, para el futuro de nuestros hijos también, digamos que capaz que nunca se vinculan con esto, pero en una de esas...” (Integrante URUVEN)

En cuanto al proceso de incubación en el futuro, se coincide en la INCOOP que va a demandar bastante trabajo de equipo

“...Ahí va a haber una refundación de URUVEN...” (Integrante INCOOP)

“...Ahora se viene toda una etapa real, de incubación del emprendimiento [...] ahora empieza toda la parte de obra, de desarrollo de la producción, de puesta a punto, y eso va a demandar fuertemente a todo el equipo y a otros apoyos que ya estamos viendo, como ingeniería, facultades...” (Integrante INCOOP)

“...Vamos a poder desencadenar gran parte de las propuestas de incubación que habíamos hecho en el contexto anterior, pero sobre una base más firme en tanto la planta va a quedar ahí, las inversiones las van a poder desarrollar, la maquinaria va poder venir. Todas cosas que eran totalmente inciertas en las etapas anteriores...” (Integrante INCOOP)

¿Qué es una incubación?

A modo de cierre del presente apartado donde se intentó ver los sentidos que cada uno de los grupos dio a la experiencia de incubación, se preguntó en las entrevistas ¿qué se entiende por

incubación? y ¿cómo se significa la experiencia de incubación? En el análisis de las mismas se pudo apreciar que responden a los distintos intereses y expectativas ya analizados anteriormente.

La INCOOP hace un análisis de corte teórico, en donde se deja ver la carga política puesta en el programa cuando habla de viabilidad social y lucha, y el carácter extensionista del grupo de trabajo cuando enfatiza la idea de mutua incubación.

“...qué puedan hacer juntos trabajadores asociados y trabajadores universitarios en la construcción de la viabilidad social y económica en un emprendimiento...” (Integrante INCOOP)

“...Es como un proceso de transformación de uno también [...] Como que te va, agarrando experiencia de vida, tenés calle...” (Integrante INCOOP)

“...un proceso de trabajo en conjunto con otros, trabajadores, emprendimientos colectivos, económicos, que, que es un proceso fundamentalmente de formación, un proceso pedagógico, en el que se pone como en juego bastantes cosas para que nazca o crezca o se modifique algo de ambos lados...” (Integrante INCOOP)

El colectivo de URUVEN hace una analogía con el huevo que precisa ser incubado, poniendo hincapié en el aspecto práctico de la idea de incubación, en las herramientas y la ayuda que ésta proporciona para nacer, crecer y lograr la sustentabilidad del emprendimiento. Idea que es cuestionada por los incubadores en tanto supone un nivel de dependencia.

“...Enseguida pienso en un pollito [...] tomar este, determinadas emprendimientos en instancias bastante primarias, e irlos llevando ayudando hasta un poco verlos este salir del cascarón...” (Integrante URUVEN)

“...Y la incubación supuestamente se da cuando algo está prematuro ¿no? y vos le tenés que hacerle el tratamiento para que para que eso que está prematuro crezca, tenga las dimensiones necesarias para que hoy o mañana pueda caminar solo ¿no?...” (Integrante URUVEN)

“...es como darte herramientas para hacer las cosas digo, para como empezás, este, como empezás a hacer las cosas...” (Integrante URUVEN)

Reflexiones finales

En estas últimas reflexiones, la intención está puesta en colocar algunos elementos que nos pareció podrían contribuir a continuar con la discusión de lo que ha sido la incubación. Por un lado, presentamos algunas dificultades que hemos tenido a lo largo del proceso de sistematización y por otro, colocamos algunas ideas que esperamos sirvan como disparadores de preguntas, dudas, que habiliten el diálogo en cada uno de los colectivos, o de forma conjunta entre ellos, para que puedan seguir dando contenido a lo que ha sido la sistematización.

En primer lugar, cabe destacar que esta sistematización se constituyó en un proceso de formación en este tipo de metodologías ya que desde el equipo no habíamos realizado experiencias de similares características. Esta situación marcó ciertas dificultades en algunos momentos acerca de cómo orientar el trabajo, la tensión constante entre quedar demasiado “pegados” a la experiencia misma, o generar síntesis que permitieran una reflexión más amplia del proceso desarrollado en la incubación.

Otro aspecto a considerar fue la complejidad del rol de sujeto externo- interno a la incubación. La sistematización formó parte de un proceso que se viene desarrollando desde hace más de cinco años entre la Universidad de la República y los integrantes de la actual URUVEN, y que sin dudas lo trasciende. Es así que a la hora de cuestionarnos el “para qué” sistematizar, el centro estuvo puesto en generar un aporte que diera la posibilidad de pensar y re pensar la incubación por parte de URUVEN y el equipo universitario. Entendemos que para que la sistematización retroalimente la práctica, se hace necesario que los colectivos tengan la posibilidad de discutir los elementos que aquí surgen continuando con la sistematización. Nuestro objetivo estuvo en buscar dinamizar discusiones y colocar nuevas preguntas que permitieran reflexionar acerca del proceso de incubación. La posibilidad de que estos elementos puedan tener un componente transformador, está en los propios colectivos que vienen desarrollando la experiencia si consideran pertinente retomar estos aspectos.

Un eje central de la sistematización consistió en la reflexión acerca de las metodologías que desarrolló la incubadora y la identificación de distintas etapas e hitos significativos para los

sujetos implicados. Creemos que la reconstrucción cronológica del proceso de incubación permitió visualizar tendencias y reflexionar sobre las contradicciones que surgieron al implementar la incubación de URUVEN. Siendo el primer emprendimiento con el que trabajó la incubadora, se depositaron en esta experiencia un sinnúmero de desafíos y expectativas; construyendo, en la práctica, un camino que no había sido trazado previamente. Esperamos que la reconstrucción crítica de este proceso pueda aportar también a otros procesos de incubación con nuevos emprendimientos.

Otro aspecto a destacar se relaciona al lugar que ocupaba el equipo universitario en su vínculo con los trabajadores de URUVEN. El trabajo que se desarrolla desde la incubadora se encuentra dirigido por un posicionamiento ético político de con quiénes trabajar y por qué. El no quedar anclados exclusivamente en aportes técnicos puntuales sino también construir un vínculo diferente que esté signado por el compromiso de ambos colectivos, parece ser todo un desafío. Por un lado, el posicionarse solamente desde el “aguante de cabeza” no generaba ningún aporte sustantivo para que los trabajadores pudieran cambiar su situación, por otro lado, tampoco se quería sostener un vínculo al estilo “consultora” en el que sólo se realizara algún aporte puntual. El vaivén entre estos posicionamientos marcó marchas y contramarchas en la incubación que generó discusiones, desgastes y reconfiguraciones.

También queremos retomar los aprendizajes y reflexiones generados a partir de la presente sistematización sobre las complejidades que implica un proyecto autogestionado. Creemos que a partir de la experiencia de los trabajadores de la actual URUVEN y de la experiencia de los trabajadores universitarios, que generosamente han compartido con nosotros, pudimos problematizar la tensión inherente entre la autogestión como proyecto utópico transformador y como práctica concreta de existencia y resistencia para la reproducción de la vida de los trabajadores.

Se destacan los desafíos que implica la construcción conjunta del camino a emprender entre universitarios y trabajadores en el proceso de incubación sistematizado; ¿cuál es el punto de partida y el horizonte al que se quiere llegar? Se parte del encuentro de sujetos y colectivos con trayectorias y saberes que son diferentes. El equipo de jóvenes docentes de Servicio Central de Extensión Univeritaria de la Universidad de la República con sus saberes disciplinares y en la

mayoría de los casos de militancia social, política y universitaria. Por su parte, el colectivo de URUVEN con su saber práctico del trabajo de curtidores y en la mayoría de los casos de más de 20 años de lucha sindical, de resistencia y 13 años de ocupación productiva. Esta construcción conjunta no fue armónica, sino que por el contrario, supuso conflictos, en donde se pusieron en juego, en algunos casos, horizontes que eran diferentes. Resta pensar cómo la interacción entre uno y otro, va transformando las subjetividades individuales y colectivas.

En el momento en que se realizó la sistematización se visualizaron discusiones en torno a las posibilidades de continuar con la incubación. El dispositivo fue pensado para trabajar con emprendimientos que tuvieran ciertas condiciones y la demora en la recuperación del trabajo en URUVEN cuestionaba centralmente esos supuestos.

Cabría preguntarse qué sucede con el dispositivo de la incubadora, en la medida en que las condiciones de los emprendimientos cambian, determinadas relacionamente por distintos actores y determinantes coyunturales y estructurales donde en la gran mayoría de los casos la UdelaR no tiene control directo sobre las mismas., ¿se abandona el emprendimiento? ¿se flexibiliza el dispositivo? ¿hasta qué punto puede adaptarse el programa incubadora a los cambios de los emprendimientos sin perder sus objetivos y aportes específicos como programa universitario basado en el trabajo asociativo? Por otro lado, ¿qué efectos puede tener una desincubación en un emprendimiento que no cumple las condiciones del programa pero que tampoco ha logrado alcanzar las condiciones mínimas para lograr su sustentabilidad económica y social?

El encuentro y la construcción conjunta no son sencillos, sin embargo, se continúa teniendo la convicción de que el diálogo entre universitarios, trabajadores y movimientos sociales es parte del camino hacia una Universidad Latinoamericana.

BIBLIOGRAFIA

ALBUQUERQUE, Paulo Peixoto. Autogestión. En: La otra economía. Cattani, Antonio David. Editorial Altamira. Buenos Aires: 2004.

Bentos, Damián; Abbadie, Lucía; Evia, Victoria; Otero, Martina; Porto, Virginia; Rieiro, Anabel y Rumia, Laura (2009) “Resistencia y Memoria: La historia del colectivo Uruven“. Ponencia presentada en el marco de Extensio.

BOURDIEU, Pierre. La miseria del mundo. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 1999.

BOURDIEU, Pierre. Campo de poder y campo intelectual. Buenos Aires: Quadrata, 2003 (1983).

BOURDIEU, P.; WACQUANT, L. Una invitación a la sociología reflexiva. Buenos Aires: Siglo XXI, 2005.

FREIRE, Paulo. Pedagogía del Oprimido. Buenos Aires: Siglo XXI, 1997.

GRAMSCI, Antonio. Los intelectuales y la organización de la cultura. Buenos Aires: Ed. Nueva Visión, 1971.

INCOOP. Diagnóstico económico productivo. 2007 (documento de trabajo sin editar. Consulta con permiso de los autores)

INCOOP. Situación jurídico medios de producción de Uruven. 2007 (documento de trabajo sin editar. Consulta con permiso de los autores)

INCOOP. Hacia un acuerdo marco. Documento UEC, 2007. (documento de trabajo sin editar. Consulta con permiso de los autores)

INCOOP. Sub grupo relaciones humanas. 2007 (documento de trabajo sin editar. Consulta con permiso de los autores)

INCOOP. Uruven en lo productivo hoy. 2007 (documento de trabajo sin editar. Consulta con permiso de los autores)

INCOOP. Incubación en URUVEN : Plan 2008. Documento UEC, 2008.

INCOOP. Plan de incubación URUVEN 2009. Documento UEC, 2009.

INCOOP. Plan de incubación URUVEN 2010. Documento UEC, 2010.

JARA, O.. El aporte de la sistematización a la renovación teórico práctica de los movimientos sociales. Disponible en <http://www.panuelosenrebeldia.com.ar/content/view/287/245/> (Consulta 10 de junio de 2010) Versión de 1998.

JARA, O.. El Desafío Político de aprender de nuestras prácticas. Ponencia presentada en el evento inaugural del Encuentro Internacional sobre Educación Popular y Educación para el Desarrollo, Murguía, País Vasco, noviembre 2002.

LA DIARIA. Doce años después. Disponible en: <http://ladiaria.com/articulo/2010/1/doce-anos-despues/> Versión 2010.

LA REPÚBLICA. Discutirán sobre vertidos a colector y trato a trabajadores en tres empresas. Situación de las curtiembres llega a la Junta Departamental. Sábado, 31 de marzo, 2007 - AÑO 11 - Nro.2506 Disponible en: <http://www.larepublica.com.uy/politica/251952-situacion-de-las-curtiembres-llega-a-la-junta-departamental>

MATONTE, Cecilia. El viaje continua... El punto cero fue superado... ¿dónde estamos, quiénes somos, con quién estamos, cómo somos hoy? Documento elaborado para Encuentro Pelotas 2007.

MATONTE, Cecilia. Informe sobre intervención del Proyecto Incubadora de Emprendimientos Económicos Populares. Plan de gestión ambiental. Mayo de 2007

MEJÍA, Raúl. Atravesando el espejo de nuestras prácticas. (on line) 19p (consulta 10 de junio de 2010) Disponible en: www.alforja.or.cr/sistem/espejo_practicas.pdf Versión 2008.

OPP. OPP financiará estudio sobre viabilidad económica y financiera de cooperativa uruven. Disponible en: <http://www.presidencia.gub.uy/Web/noticias/2007/05/2007051704.htm> Versión 2007.

OBEISCOOP. Al fin la nueva planta!!! Recuperar el trabajo en URUVEN luego de 14 años de ocupar, resistir y producir. Revista Obeiscoop. Disponible en: <http://www.oibescoop.org/noticia.php?id=271> Versión 2010.

RIEIRO, Anabel (2008) “Buscando nuevos canales de autonomía a través de políticas de inclusión: las cooperativas sociales en Uruguay“ en Sociedade em Debate. Escola de Serviço Social/ UCPEL Vol 14 No 1 Janeiro-Junho.

RUGGERI, Andrés. Algunas reflexiones críticas sobre la autogestión y las empresas recuperadas. En: Pensamiento crítico, organización y cambio social. Plata. CECSO, Editorial El Colectivo, 2010

SARACHU, Gerardo. Apuntes de viaje: Hacia una Incubadora Universitaria de emprendimientos económicos asociativos populares (INCOOP/UEC/UDELAR) Ponencia presentada en Noviembre de 2006 en la Universidad Católica de Pelotas en el seminario organizado por la ITCP de dicha universidad.

SUPERVIELLE, Marcos. La interacción de los trabajadores entre sí y con los técnicos Gestión de Conocimientos y Autoridad en las Unidades Recuperadas. Montevideo: 2005. Documento de trabajo.

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA. Para la renovación de la enseñanza y la curricularización de la extensión y las actividades en el medio. Resolución del CDC del 27 de octubre de 2009.

Notas

- 1 Licenciada en Antropología Social. Integrante de la UEC, SCEAM.
- 2 Estudiante avanzado Antropología Social. Integrante de la UEC, SCEAM.
- 3 Licenciada en Antropología Social. Integrante de la UEC, SCEAM.
- 4 Estudiante avanzada de Trabajo Social. Integrante de la UEC, SCEAM. Docente G1 SCEAM, UDELAR.
- 5 Maestrada en Sociología. Integrante INCOOP, UEC, SCEAM. Docente G2 Facultad de Ciencias Sociales, UDELAR.
- 6 Licenciada de Psicología. Integrante de la UEC, SCEAM. Docente G1 PIM, UDELAR.
- 7 La historicidad sería la interpretación y reflexión de las distintas vivencias a partir de la recomposición de su temporalidad, es decir de la comprensión del contexto que las rodea y de los procesos sociales que la conforman.
- 8 A fines del 2010, la incubadora redefine su objetivo general, definiéndolo como “Contribuir en el marco del modelo de Universidad latinoamericana, a la consolidación y desarrollo de emprendimientos económicos populares autogestionarios, generando, combinando y potenciando saberes populares y universitarios“.
- 9 Este apartado se reconstruyó partiendo del Proyecto de viabilidad de Uruven y la jornada realizada por el Grupo de Trabajo sobre procesos autogestionarios (GT SOPA) en el curso de gestión cooperativa brindado a Uruven por parte de la Incoop. En dicha instancia se utilizaron las entrevistas realizadas en el marco del convenio con Humanidades y se logró una síntesis del taller colectivo en la ponencia “Resistencia y memoria: la historia del colectivo Uruven“ presentada en el marco de Extenso (2009).
- 10 Se analizaron documentos de trabajo cedidos por la incubadora en los que se recogía el diagnóstico de las distintas áreas de trabajo en esta etapa y a partir de ellos se elaboró el siguiente resumen.
- 11 “El campo es un conjunto de relaciones objetivas e históricas entre posiciones ancladas en ciertas formas de poder (o capital). Cada campo prescribe sus valores particulares y posee sus propios principios reguladores (...) como espacio de conflicto y competencia, configuración relacional dotada de una gravedad específica que se impone sobre todos los objetos y agentes”. (Bourdieu, 2005 :44-45).

