



**Unidad Académica:** Departamento de Ciencias Económicas

**Código:** B 148

**Título del Proyecto:** Fábricas recuperadas, modelos organizacionales y estado de situación en el Partido de La Matanza

**Director del Proyecto:** Battista, Susana Carmen

**Integrantes:** Irigoyen, Marisa; Virdó, Alberto; Aznar María Verónica; Yovan, Leonardo Martín

Fecha de inicio:...1./...11./...2010..

Fecha de finalización:31./12../...2011..

## **Título : Fábricas recuperadas, modelos organizacionales y estado de situación en el Partido de La Matanza**

### Resumen

La crisis social, política y económica del 2001 dejó a nuestra sociedad en situación de devastación. Ese fue el marco en el que surgieron las fábricas recuperadas . El distrito de La Matanza no fue ajeno a este proceso y presenta un desarrollo significativo en este tema. El objetivo inicial de estas fábricas fue la defensa de las fuentes de trabajo y garantizar su funcionamiento, lo que dio lugar al surgimiento de nuevos comportamientos de actores que debieron enfrentar y dar respuesta a nuevos problemas en el orden social, jurídico, económico y organizacional. Partían de distintas experiencias productivas, de allí que los requerimientos de las nuevas unidades productivas a partir de la recuperación, dieron lugar a formas de respuesta con aspectos comunes y otros singulares. Nuestra propuesta es abordar los aspectos comunes y las diferencias en el desempeño de estas fábricas. Consideramos la incidencia de algunas variables tales como las características del proyecto organizacional anterior y actual, los niveles de calificación adquiridos a partir de la situación de la recuperación, las capacidades de los actores para desempeñarse en esas nuevas situaciones, los modelos organizacionales adoptados, los liderazgos surgidos, las rupturas en las subjetividades y la constitución de otras, etc .

## Indice

1. *Introducción.....*
2. *Economía, sistema productivo y fábricas recuperadas.....*
3. *La situación inicial de las fábricas recuperadas desde el encuadre legal existente al momento de recuperación.....*
4. *Los aspectos legales de constitución de una cooperativa de Trabajo.*
5. *¿ Cómo se constituye una cooperativa de trabajo ?.....*
6. *La importancia de las políticas públicas, el rol del estado y la participación de los actores sociales involucrados.....*
7. *Las cooperativas como forma de organización.....*
8. *Las fábricas recuperadas desde la perspectiva organizacional.....*
9. *Transformaciones en las vidas de sus protagonistas.....*
10. *Las Fábricas recuperadas en el Distrito de La Matanza.....*
11. *El debate sobre la modificación de la Ley de Concursos y Quiebras.....*
12. *La indagación en terreno y el relato sobre la experiencia a través de sus protagonistas*
  - 12.1 *La Cooperativa de Trabajo San Justo.....*
  - 12.2. *La Cooperativa La Baskonia*
  - 12.3. *La Cooperativa 10 de noviembre ( Ex Lanera El Mirador )...*
13. *Conclusiones.....*
14. *Anexos.....*
15. *Bibliografía*

## 1. Introducción

La crisis estructural de la economía producida a partir de la adopción de un modelo de acumulación caracterizado por la concentración financiera, cuyo apogeo se produjo en la década del 90, tuvo como consecuencia el cierre de una gran cantidad de establecimientos industriales y la consecuente pérdida de un gran número de fuentes de trabajo y la ruptura de cadenas comerciales. Una economía estancada y en recesión y un vertiginoso aumento del desempleo, condujeron a la pobreza y la indigencia a amplios sectores de la población.

El final de siglo constituyó un punto de inflexión para un proceso de crisis, en el que los principales costos recayeron sobre los trabajadores a través de la reducción de salarios, la pérdida de beneficios sociales, la flexibilización laboral, la precarización del trabajo y el empeoramiento de las condiciones laborales. En este marco de retroceso generalizado de las condiciones de vida, los trabajadores comenzaron a percibir que los efectos de las políticas desindustrializadoras y de desaliento de la producción persistirían en el tiempo y comenzaron a desarrollar otras reacciones frente a los cierres y la quiebra de empresas : no abandonar las fábricas.

La recuperación de empresas y la formación de cooperativas de trabajadores, no apareció planteada como una solución global a la problemática del cierre de empresas y pérdida de fuentes de trabajo, sino que constituyó una respuesta concreta frente a situaciones puntuales en las que la supervivencia estaba amenazada por la inminencia de exclusión social para los trabajadores y sus familias. Desde la perspectiva de los trabajadores, estas estrategias de enfrentamiento de la realidad contaban con la ventaja de que al tiempo que constituían plantear la expectativa de una salida laboral, al mismo tiempo constituían una posibilidad para que los trabajadores pudieran conservar su oficio y cultura industrial. Frente a un desempleo estructural generalizado como el que explotó a partir del año 2000, estas iniciativas también aportaron alternativas a los gobiernos para atender las distintas problemáticas que se iban suscitando frente un fenómeno que se expandía y no paraba de crecer : el desempleo y la emergencia social y económica.

En la mayoría de los casos, la decisión de tomar o recuperar una fábrica, surgió como la culminación de una serie de acciones entabladas por los trabajadores, en el proceso de advertir el impacto que las dificultades operativas de las empresas tenían en relación a la supervivencia de las mismas y el consiguiente compromiso de su

situación laboral en ellas. En las situaciones de empresas en crisis, los trabajadores comienzan a percibir la amenaza a través de indicadores como el deterioro de su salario, el atraso en los pagos o bien directamente el no pago de los mismos en la etapa final. Por lo señalado, la quiebra o abandono de las empresas, no sólo debe ser estimada como una pérdida de capacidad instalada para la producción, sino como la dilapidación de un capital social acumulado por años.

La recuperación de empresas y la conformación de cooperativas, planteó a los protagonistas múltiples dificultades legales, comerciales, técnicas, de gestión y económicas. Fueron y son variados los caminos elegidos, así como también lo fueran las causas que condujeron al cierre de los establecimientos, generándose por tanto una gran diversidad de respuestas, cuyo resultado no siempre ha sido el éxito del emprendimiento.

No es fácil establecer el número de empresas y fábricas recuperadas en el país. De acuerdo a una publicación del Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas por los Trabajadores, hay en todo el territorio nacional más de 12.000 trabajadores nucleados en 150 empresas atravesando la experiencia de la autogestión de empresas.

Otros datos son proporcionados por el Informe del Tercer relevamiento de empresas recuperadas por sus trabajadores, del Programa Facultad Abierta, de la Facultad de Filosofía y Letras de la UBA, Secretaría de Investigación / Secretaría de Extensión Universitaria de octubre de 2010. Dicho informe se inicia destacando la complejidad de la recolección de los datos, desde la discusión del concepto de empresa recuperada.

En este estudio, se utiliza una definición “ primaria “ en la que el status jurídico ( si es o no cooperativa ) en el que encuadra su actividad no es el elemento determinante, dado que se considera que la propia situación de empresa recuperada supone atravesar diversas situaciones que no pueden reducirse en su complejidad a un hecho sancionado legalmente. “ La formación de un sujeto de gestión colectiva es el principal y común denominador, en tránsito entre una unidad empresarial bajo gestión capitalista tradicional a una empresa de autogestión “. Sí estarían excluidos de la caracterización una serie de casos, prematuramente calificados como empresas recuperadas que son en realidad conflictos laborales importantes, con ocupación de planta , pero que no arriban a una organización autogestiva de producción. ( Informe Tercer Relevamiento..., 2010 )

El Informe habla de un total de 205 empresas recuperadas por los trabajadores, con una fuerza laboral de 9362 personas, frente a las 161 empresas que habían relevado en el 2004, integradas por 6900 trabajadores. Más allá de las discrepancias sobre estos datos con los que provienen de otras fuentes de información, un elemento significativo es el aumento de los casos en el interior del país y fuera del área metropolitana, aunque también hay que analizar cuánto de las diferencias en los resultados de las mediciones, puede atribuirse a la incidencia de cuestiones presupuestarias que impiden acceder a los datos en el interior del país. Más allá de estas últimas cuestiones, el Informe propone considerar que el aumento de casos en el interior del país puede deberse a una respuesta gubernamental más lenta en el interior que en el área metropolitana.

Las situaciones vividas en Argentina como consecuencia de la salvaje implementación de las políticas neoliberales producida desde 1976, han incidido tanto en la aparición de experiencias de recuperación de fábricas en un número significativo ( en relación a otros países, inclusive latinoamericanos ) y han generado una considerable cantidad de producción teórica en el abordaje de este tema. Definitivamente es en Argentina, donde se supera estos fenómenos superan la condición de hechos aislados, para constituirse en modalidades de resistencia de la clase trabajadora frente a las consecuencias de la desindustrialización y el desempleo estructural. Una periodización a grandes rasgos de este proceso, sitúa sus inicios a finales de la década del '90, registrando los hitos más pronunciados en la crisis de 2001 y hasta aproximadamente el 2003, desde cuando se registra una desaceleración en la recuperación de unidades productivas por parte de los trabajadores.

Asimismo, vale la pena destacar, que la relevancia de este fenómeno radica no tanto en su importancia cuantitativa respecto al conjunto de la economía nacional, sino en su relevancia cualitativa, en tanto forma novedosa de búsqueda de soluciones, por parte de un sector de la sociedad, para evitar ser arrojados al "desempleo estructural".

En el bienio 2000-2002, crisis del 2001 en el medio, se multiplicaron las quiebras en unidades productivas. Razones financieras, vaciamiento o liberación de importaciones, con impacto preferente en el rubro textil y metalmecánico, provocaron crisis generalizada en múltiples unidades productivas. Casi el 60% de las empresas quebraron por la falta de liquidez, la ausencia de fondos rotatorios para cubrir erogaciones, altas tasas de interés y falta de crédito. Otro 30% llega a la quiebra por vaciamiento empresarial, producido como consecuencia de decisiones de las casas

matrices o por acción de los directivos y cuadros gerenciales locales. De este modo, el capital monetario de las empresas fue extraído del circuito del económico, para ser girado al exterior o simplemente quedó en poder del sector empresarial local. En el 10 % restante se incluyen causas diversas, sin que excluyan las dos variantes anteriores.

En el relevamiento realizado por el Programa de Facultad Abierta de la UBA ( 2010 ),se destaca que el 65% de las organizaciones recuperadas pertenece al parque industrial previo a 1976. En la mayoría de los casos, se trata de PYMES con menos de 100 empleados. Esto implica que muchos de los empleados que encabezaron este movimiento, han experimentado en su propia experiencia laboral la desaceleración de la economía, los efectos de la desindustrialización, los cierres paulatinos de fuentes de trabajo, hasta la presentación en quiebra de las fábricas, en ocasiones concomitante con el alejamiento de los dueños de la “dirección” de las mismas y la experiencia posterior de decidir la toma de las unidades productivas bajo el lema “ocupar, resistir, producir”.

## **2. Economía, sistema productivo y fábricas recuperadas**

Es interesante analizar los motivos que llevan a que las empresas operando en similares condiciones de mercado, sólo diferenciándose en el tipo de gestión, aparecen como proyectos viables bajo gestión de los trabajadores en tanto resultaron inviables desde el sistema de gestión empresarial a través del capital. En un trabajo de Javier Ona se analizan algunos de los elementos que permiten reflexionar sobre las diferencias entre ambos sistemas de gestión. <sup>1</sup>

Si bien ambos sistemas compiten en el mercado de productos y servicios, las “ empresas de capital deben agregar otros parámetros competitivos : la tasa de oportunidad del inversor y la tasa de financiación en el mercado “. <sup>2</sup> La supervivencia de una empresa de capital requiere que la tasa de rentabilidad de la empresa sea superior a la tasa con que esa misma empresa consiga financiación. A su vez, la tasa de rentabilidad del inversor debe ser lo suficientemente atractiva para que oriente la elección frente a esa inversión en relación a otras posibles inversiones. La necesidad de financiación de la empresa genera que, frente a la necesidad del crédito para solventar los proyectos empresarios y frente a la necesidad de mejorar la tasa de

---

<sup>1</sup> Ona , Javier : “ Salidas emergentes al desempleo . El caso de las fábricas recuperadas por los trabajadores ”. Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas por los Trabajadores. Buenos Aires,2003

<sup>2</sup> Ona, Javier : op. cit. P.6

retorno del inversor, se tienda a endeudar a la empresa con una tasa de financiación menor a la tasa de rentabilidad de la empresa. El resultado de estas decisiones es que el mayor endeudamiento mejora la tasa de retorno del capital invertido por el inversor.

En una economía inestable y fluctuante como la argentina, estas estrategias de endeudamiento ponen en peligro la continuidad de las empresas y han determinado que se privilegie la “ rentabilidad del corto plazo, las posiciones oligopólicas de mercado, la diversificación de su cartera de negocios e impulsan la flexibilización de los derechos laborales de los trabajadores “. <sup>3</sup>

A medida que la situación de inviabilidad de las empresas se acentúa, ha sido frecuente que este proceso se dilate, lo que conduce a que algunos empresarios provoquen la descapitalización de la empresa, alargando el proceso de cierre, mientras transitan un camino caracterizado por el incumplimiento de obligaciones contractuales y eludiendo responsabilidades legales frente a un posible cese de actividades. Frente a la crisis de la empresa, es frecuente que la financiación de las últimas actividades empresarias se resuelva mediante el incremento de las deudas por salarios y cargas sociales, las deudas con proveedores, la evasión e incumplimiento de obligaciones fiscales y previsionales o la transferencia de sus carteras de clientes a otra sociedad.

El costo de la estructura de gerenciamiento es otra de las dificultades que enfrentan las “ empresas de gestión de capital “ . La empresa capitalista clásica tiene en el gerenciamiento la herramienta para perseguir el cumplimiento de los objetivos empresariales y los niveles de eficiencia y eficacia necesarios para que el proyecto empresarial sea viable. Los objetivos individuales de los trabajadores deben por ello subordinarse a los objetivos de la organización. La dirección persigue mayor utilidad y un menor costo operativo, mientras que los objetivos de los trabajadores son la búsqueda de un mejor ingreso y ambiente laboral y el desarrollo profesional. Los objetivos individuales, en este marco, deben subordinarse a los objetivos organizacionales y los recursos humanos son valorados en función de su costo y de los resultados a partir de su utilización.

El tercer parámetro de análisis planteado por Ona, es la estrategia de producto o servicios que utiliza la empresa de gestión de capital para interactuar con el mercado consumidor. La búsqueda de calidad de los productos aparece frecuentemente

---

<sup>3</sup> Ona, Javier op. cit. P.6



asociada a la necesidad de posicionarlos frente a los consumidores, para luego, una vez obtenida esta posición , reducir costos a través del reemplazo o anulación de componentes e insumos mientras no afecten la percepción del consumidor. “ En general, en las empresas de gestión de capital, las políticas de valor al cliente, de los recursos humanos, las sociales y las ambientales son diseñadas en sinergia para maximizar la rentabilidad del capital invertido por el inversor “.<sup>4</sup>

En lo que respecta a los problemas a ser enfrentados por las fábricas recuperadas, parece interesante acudir a lo que el Movimiento de Fabricas recuperadas señala y organiza en tres ejes :

- 1) Los aspectos legales: leyes de expropiación, obtención del título de propiedad
- 2) ) la falta de capital de trabajo, para competir en igualdad de condiciones con los capitales privados
- 3) ) la contemplación de una nueva figura social, que no sólo abarque a las recuperadas sino también a otros sectores, que es reconocer al trabajador autogestionado

Las situaciones de autogestión y de lucha, propia de la experiencia de las fábricas recuperadas tuvieron importantes impactos en la subjetividad de los / las participantes. La intensidad de estos procesos es de tal magnitud que las propias vidas se transformaron redefiniendo tanto su vida personal como sus posicionamientos laborales y políticos y las relaciones entabladas en los ámbitos laborales y comunitarios. ( Fernández, 2006 )

En estas organizaciones, se reemplaza la “dirección” antes en manos de los gerentes o accionistas, por la “dirección de los trabajadores autogestionados”. Esto se dio en un contexto donde quienes encabezaron la lucha no tenían historial de luchas sindicales, no habían ocupado previamente lugares en otras organizaciones sociales y no existía una “ideología estructurada”, no había un saber previo acerca de cómo gestionar la complejidad emergente.

Los mismos trabajadores que hasta los días previos a la recuperación estaban al pie de la máquina o cumpliendo un rol dentro de un proceso productivo, pasaron a tomar decisiones, a reorganizarse, desempeñando distintas tareas y responsabilidades,

---

<sup>4</sup> Ona, Javier, op.cit. p. 8

mientras iban descubriendo y asignando sentido a las situaciones por las que atravesaban.

Frente a este proceso social no había discurso: se fue construyendo un aprendizaje, y otros actores institucionales demoraron en dar respuesta a estos nuevos sucesos. Los sindicatos, en principio, sólo han reivindicado la lucha salarial, sin poder o peor, quizás sin querer, acompañar a estos trabajadores una vez “desclasados”.

### **3. La situación inicial de las fábricas recuperadas desde el encuadre legal existente al momento de recuperación**

En la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, la gran mayoría de las empresas recuperadas habían obtenido a finales del 2002, un marco legal que habilitaba su expropiación definitiva, lo que permitió mantener en operación a las unidades productivas y pagar al Estado el costo de dichas expropiaciones en un determinado plazo. La Ley N° 936, promulgada a fines de 2002, contemplaba la expropiación de los bienes muebles hasta un valor máximo de 200 mil pesos. En el 2004, esta ley fue reformada por la sanción de la Ley 1529, que estableció el marco para la expropiación de la totalidad de los bienes muebles y la expropiación del inmueble, el cual debe ser pagado a 20 años, generando una sensible mejora para la resolución de los problemas de funcionamiento que presentaban las fábricas.

Sin embargo, en diciembre de 2011, a través del decreto 672, el jefe de Gobierno vetó la Ley 4008 de la Legislatura porteña, que el 17 de noviembre había prorrogado por seis años la vigencia de normas que dejaban en manos del Ejecutivo de la Ciudad de Buenos Aires la expropiación definitiva de las plantas donde hoy funcionan los emprendimientos de gestión obrera reunidos en la Unión Productiva de Empresas Autogestionadas (UPEA). Como expresara Eduardo Montes, trabajador de Gráfica Patricios y miembro de UPEA, con dicha decisión se puso en riesgo más de dos mil puestos de trabajo directos y se generó un espacio de incertidumbre para las empresas recuperadas, al suspenderse la vigencia de un instrumento legal que amparase el proceso de expropiación. En este nuevo marco legal, la expropiación hasta podría ser revertida y dar lugar a los reclamos de restitución de las empresas por parte de los antiguos propietarios. ( Rodríguez, 2011) .

En la Provincia de Buenos Aires, jurisdicción en donde se encuentra la mayor concentración de empresas recuperadas, fue más dificultosa la obtención de leyes definitivas de expropiación. Una forma de permitir el funcionamiento inicial fue otorgarles la tenencia temporaria de sus unidades productivas. Esta solución, si bien constituyó una salida provisoria, dejaba a los trabajadores en una situación legal inestable y con el riesgo de perderlas ante un cambio en el escenario legal. Con la idea apoyar la compra definitiva de las unidades expropiadas se conformó un Fondo Provincial. Vale la pena destacar, que la tenencia definitiva es decisiva para los trabajadores pues los habilita a realizar mejoras sobre el equipamiento y la infraestructura, renovaciones tecnológicas y acceder a la tramitación de créditos financieros y de proveedores.

En reiteradas oportunidades, la expropiación fue obtenida sin incluir la efectivización de los pagos por parte del Estado provincial. En algunos casos, las empresas recuperadas recurrieron a la financiación del INAES para acceder a la propiedad de la empresa. Este es el caso de la autopartista MECBER de Berazategui, quien recibió un crédito del INAES por 1 millón de pesos, con una tasa anual del 6% y un plazo de devolución de 8 años. Otro caso es el de la Cooperativa de Trabajo Unión Papelera Platense, anterior Fábrica San Jorge, la que una vez vencido el plazo de expropiación obtuvo una prórroga, una nueva tasación y un plan de pagos para efectuar la compra. La cifra pactada fue de 2 millones de pesos, pagaderos en 15 cuotas consecutivas de \$ 150.000. Otra fuente de financiamiento provino del Banco Provincia, a través de una línea de créditos blandos.

En abril del año 2008, la Cámara de Diputados de la provincia de Buenos Aires aprobó un proyecto de ley del diputado Daniel Gurzi que propuso modificar la ley provincial de expropiación. En dicho proyecto se estableció un importante cambio en lo referido a la autoridad de aplicación de la norma que pasaría a ser el Ministerio de Desarrollo Social, correspondiéndole a esta cartera la determinación de cuáles serían las fábricas que podrían ser expropiadas en forma definitiva, a partir de la determinación de la viabilidad económica y jurídica de cada una de ellas.

En otro orden, la normativa determinaba facilidades para los pagos que debían efectuar las cooperativas de trabajo por indemnización, los que podrían abonarse en cuotas semestrales en un plazo de diez años con tres años de gracia. Al mismo tiempo, en caso de juicios entablados contra fábricas recuperadas, se estableció una suspensión por 6 meses, con extensión a otros 6 meses más.

Otro de los aspectos planteados por el proyecto, es la creación de un Fondo Especial de Recuperación de Fábricas de la Provincia de Buenos Aires, a constituirse con una partida anual del gobierno bonaerense incluida en el presupuesto provincial.

#### **4. Los aspectos legales de constitución de una cooperativa de Trabajo. ¿ Cómo se constituye una cooperativa de trabajo ?**

Uno de los primeros requisitos es la formación de un grupo asociativo, integrado como mínimo por 6 personas, quienes se deben presentar en el IPAC, Instituto Provincial de Acción Cooperativa, en La Plata y solicitar un turno para recibir la capacitación correspondiente, previa a toda otra presentación de documentación.

En la página web del Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas , se detallan algunos puntos a considerar para el trámite constitutivo de una cooperativa de trabajo.

- Las cooperativas de trabajo se rigen por las disposiciones de la ley N° 20.337 y por las Resoluciones emanadas de la autoridad de aplicación: el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES) y el Órgano Local Competente.
- El INAES depende del Ministerio de Desarrollo Social y es el organismo que autoriza a funcionar a las Cooperativas de todo el país otorgando un N° de Matrícula.
- El Órgano Local Competente (OLC) es un organismo que está subordinado al INAES y funciona en las distintas jurisdicciones. El Órgano Local Competente del INAES en la Provincia de Buenos Aires es el ex - Instituto Provincial de Acción Cooperativa ( IPAC ).
- El trámite de constitución se inicia en el OLC donde la Cooperativa de Trabajo tendrá el domicilio legal.

En lo referente a documentación y requisitos para las cooperativas con domicilio en la Provincia de Buenos Aires se detallan los siguientes requisitos y pasos :

- Nota Presentación al OLC (Ex IPAC)
- Acta Constitutiva y Estatuto Social.-

Se hace mediante Acta y Estatuto preimpreso, solo hay que llenar los lugares en blanco y certificar las firmas. Estos datos varían de acuerdo a la cantidad de socios que tendrá la cooperativa (de 10 o más socios RESOLUCION SAC 255/88-, de 6 a 9 socios RESOLUCION 750/94 INAC-). El Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas por los Trabajadores recomienda que la certificación de las firmas se realice el día del trámite constitutivo.

- Copia del Acta N°1 del Consejo de Administración.-

Se hace mediante Acta preimpresa, solo hay que llenar los espacios en blanco y el único tema del orden del día es la distribución de cargos. El acta la firman el Presidente y Secretario. Las firmas deben estar certificadas. Desde el MNFRT recomendamos certificar las firmas el día del trámite constitutivo.

- Boleta de Depósito por el 5% del Capital Suscripto.-

El Capital Suscripto es equivalente a un Salario Mínimo Vital y Móvil por cada socio fundador y se debe efectuar un depósito por el 5% de ese Capital. El MNFRT recomienda hacer el pago el día que se hace el trámite constitutivo.

- Nota de Asamblea Ratificatoria.
- Certificado de Domicilio del Presidente.-

Se consigue en la comisaría del domicilio del Presidente.

- Tasa General de Actuación IPAC.- (Impuesto de \$10)

Se paga en la casa matriz del Banco de la Provincia de Buenos Aires.

- Proyecto de Viabilidad ( RES INAES 2037/03 )
- Realizar un curso de capacitación ( RES INAES 2037/03)-

En Argentina, las cooperativas se rigen por la Ley Nacional 20337. El organismo estatal de control es el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES). Se calcula que hay en todo el país, más de 20.000 cooperativas de diferentes tipos: agropecuarias, de vivienda, de consumo, de crédito, de provisión, de servicios públicos, de trabajo, etc.

## **6. La importancia de las políticas públicas, el rol del estado y la participación de los actores sociales involucrados**

A partir del año 2003, el Gobierno Nacional comenzó un proceso de reconstrucción del tejido social desde un nuevo paradigma económico y político, que modificó los lineamientos vigentes de las políticas neoliberales, responsables del desempleo, exclusión y de la crisis social, política, económica e institucional que condujo a la implosión del año 2001.

Desde la esfera pública son varias las reparticiones que han abordado esta temática en los distintos niveles jurisdiccionales ( nacional, provincial, municipal ). Esta diversidad de acciones originadas en distintas esferas institucionales, a los que es menester agregar a las universidades nacionales, han generado frecuentemente superposición de acciones, lo que ha redundado en un menor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales comprometidos.

### **6.1. Políticas Públicas nivel nacional**

#### **6.1.1. Ministerio de Trabajo de la Nación**

##### **Programa de Trabajo Autogestionado**

El Ministerio de Trabajo ha generado estrategias y acciones para viabilizar la sustentabilidad de los proyectos productivos autogestionados a través del apoyo técnico, económico y financiero. A través de estos procesos surgió el Programa Trabajo Autogestionado en el marco del Proyecto ARG/02/003: Programa Nacional de Promoción y Asistencia al Trabajo Autogestionado y la Microempresa, con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

En línea con los propósitos del Programa Trabajo Autogestionado, el Ministerio, a través de la Secretaría de Empleo, inició la puesta en marcha del Programa de Competitividad para Empresas Autogestionadas y Sistematización de Modelos de Gestión, cofinanciado por el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), administrado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), cuyo objetivo es contribuir a mejorar la sustentabilidad de las pequeñas empresas autogestionadas, mediante la implementación de acciones de asistencia técnica y capacitación.

El Programa fue aprobado mediante Carta Convenio MTEySS N° 24 entre el Ministerio y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) correspondiente a la ATN/ME-9355-AR, suscripta el 12 de abril de 2006.

El objetivo del programa es contribuir a mejorar la competitividad y sustentabilidad de las Pequeñas Empresas Autogestionadas por los trabajadores (PEA) y apoyar la aplicación de modelos de gestión empresarial sostenibles. Se entiende como "empresa autogestionada" a un modelo de organización en el que las actividades económicas se combinan con la propiedad y/o disponibilidad de los bienes de capital y trabajo, con la participación democrática en la gestión por parte de sus miembros. Este modelo promueve la cooperación del conjunto de los trabajadores en las actividades productivas, servicios de administración, con poder de decisión sobre la gestión integral de la empresa.

El programa se propone asistir a 100 empresas autogestionadas con las siguientes características:

- un número de trabajadores que oscile entre 6 y 100;
- ventas anuales inferiores a US\$ 5 millones;
- personería jurídica otorgada bajo la forma de cooperativas de trabajo o sociedades comerciales, en cualquiera de sus formas, con participación mayoritaria de los trabajadores;
- forma autogestionada demostrable a través de estatutos, conformación de cargos y reglamentos internos, preferentemente con balances aprobados en tiempo y forma por los organismos competentes; o inscripciones acreditadas en caso de primer ejercicio;
- desarrollo de actividades productivas y/o de servicios, comercialización de sus productos y/o servicios y disposición de sede y equipamiento y;
- un porcentaje no inferior al 30% del total de los trabajadores integrantes que acredite trayectoria o continuidad laboral en el ejercicio de sus saberes u oficios, con al menos 6 meses en la rama de actividad de la empresa autogestionada.

Hay un proceso de evaluación para la selección para las empresas autogestionadas, las que recibirán las prestaciones del Programa. En una primera etapa se realiza diagnóstico definitivo y participativo, lo que puede dar inicio a un ajuste de los contenidos del Plan de Asistencia Técnica y Capacitación a desarrollar.

Los temas del Plan de Asistencia Técnica y Capacitación podrían consistir, entre otros aspectos :

- definición del mercado;
- preparación de un plan de negocios definitivo;
- organización del trabajo y formas de gobierno;
- recalificación de los trabajadores con refuerzo de competencias básicas;
- instrumentación y aplicación de normas de calidad;
- higiene y seguridad en el trabajo;
- actualización e innovación tecnológica;
- medio ambiente;
- inserción de la empresa en las tramas socioproductivas locales y regionales (alianzas con empresas e instituciones; inclusión en programas locales y regionales para PyME, afiliación a asociaciones gremiales empresarias, etc.).

### **6.1.2.INTI**

Posee un Programa de Asistencia a Cooperativas y Empresas Recuperadas. La implementación de dicho programa en el área de la CABA, permite obtener algunos elementos de interés para el desarrollo de otros proyectos autogestionarios en otras jurisdicciones.

En la actualidad, el INTI está participando en el “Programa de Apoyo para Empresas Autogestionadas Continuadoras de Unidades Productivas 2005”, puesto en marcha por la Subsecretaría de Producción del Gobierno de la Ciudad. En este marco, el INTI fue seleccionado por seis empresas recuperadas de la Ciudad de Buenos Aires para llevar a cabo los diagnósticos e implementación de planes de mejora. El INTI es responsable de las tutorías que se extenderán por el plazo de un año. Para la implementación de las mejoras recomendadas, el Gobierno de la Ciudad será el responsable de los subsidios. Una de las empresas beneficiadas por dicho Programa fue la Cooperativa Artes Gráficas El Sol.

El INTI actúa como institución en la asistencia a empresas recuperadas del ámbito de la Ciudad de Buenos Aires, desarrollando una consultoría integral en las áreas de gestión, recursos humanos, comercial, tecnológica y económica – financiera. Es un trabajo de índole multidisciplinario, por el que cada empresa dispondrá de un diagnóstico integral y su correspondiente plan de mejoras. Después de ser aprobado por las autoridades del Gobierno de la Ciudad, será acreedor a un subsidio para ser aplicado al desarrollo de las actividades identificadas como prioritarias para garantizar el normal desempeño de la cooperativa.



En simultáneo con la aprobación de dichos planes, se inicia una tutoría anual que permitirá monitorear y colaborar con las cooperativas en el cumplimiento del plan de mejoras aprobado.

El INTI, a través de este programa manifiesta su voluntad y compromiso de constituirse en un importante actor en el proceso de acompañamiento a sectores de la Economía Social.

### **6.1.3. Ministerio de Desarrollo Social de la Nación**

La promoción de herramientas en el marco de la Economía Social, es uno de los principales ejes con los que desde el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación se construyen nuevas oportunidades de empleo, inclusión y mejora de la calidad de vida para miles de ciudadanos.

En este camino, al Plan Nacional de Economía Social y Desarrollo Local “Manos a la Obra”, se suma en el año 2004, el Registro Nacional de Efectores de Desarrollo Local y Economía Social y el Monotributo Social ( Ley 25.865 ). Ambas medidas son parte de las acciones territoriales que apoyan a las empresas sociales, empresas recuperadas, mutuales y cooperativas para que asuman un lugar protagónico en la reconstrucción del entramado productivo.

En el año 2006, la ley Nacional de Microcrédito -ley 26.117- crea el “Programa de Promoción del Microcrédito Padre Cajade”, que permite que pequeños productores - históricamente excluidos del financiamiento- tengan acceso a créditos. Por último, en 2008, con la ley 26.355 de “Marca Colectiva”, se suma una importante herramienta de promoción de la comercialización y la asociación para emprendedores de la Economía

Este conjunto de herramientas apoyan actividades que posibiliten el tránsito de las Unidades Económicas (UE) de la economía informal hacia la formalización, en especial, para consolidarlas en el cooperativismo. Con el mismo fin, promueve el desarrollo de la economía social y solidaria mediante apoyo técnico, provisión y financiamiento de bienes de uso y/o el financiamiento de capital fijo y de trabajo a emprendimientos socio-productivos para ponerlos en marcha o recapitalizarlos.

A partir del año 2011, las herramientas que integran el Plan Nacional de Desarrollo Local y Economía Social “Manos a la Obra” pasan a comprenderse dentro de la línea

de acción del Programa ARGENTINA TRABAJA. Desde esta línea, (marca registrada del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación) y en el marco de esta Economía Social, solidaria, democrática y distributiva se impulsan las siguientes herramientas programáticas :

- i. Monotributo Social
- ii. Microcrédito
- iii. Marca Colectiva
- iv. Proyectos integrales socio productivos.

**i. Registro Nacional de Efectores de Desarrollo Local y Economía Social.  
Monotributo Social y el Modelo de Gestión Asociada.**

El Registro Nacional de Efectores de Desarrollo Local y Economía Social, comprende al “Monotributo Social”. y fue creado en el año 2004

El Régimen Simplificado para Pequeños Contribuyentes “Monotributo Social”, se regula a través del Decreto N° 189/2004, Ley N° 25.865 modificada mediante Decreto N° 82/2004, y Ley N° 26.223, Ley (2009) y Decreto N° 204/2004 para régimen de contrataciones de la Administración Nacional para personas físicas o jurídicas inscriptas en el Registro.

Está orientado a personas físicas y jurídicas asociadas en torno a las actividades de la Economía Social, cuya situación de vulnerabilidad social le impide competir y producir con criterios de escala y diferenciación. Se trata de facilitarle al emprendedor su salida del mercado informal e inserción en el mercado formal, a través de la facturación en blanco y el acceso al beneficio de prestaciones sociales y de seguridad social.

Este nuevo sujeto económico, el denominado “Monotributista Social”, es integrado a un registro dentro de la órbita del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, el Registro Nacional de Efectores de Desarrollo Local y Economía Social. En el año 2011, las personas registradas eran más de 340.000.

**ii. Microcrédito.**

La Ley de Promoción del Microcrédito para el Desarrollo de la Economía Social, tiene como objetivo la promoción y regulación del sector a fin de estimular el desarrollo integral de las personas, los grupos de escasos recursos y el fortalecimiento

institucional de las organizaciones no lucrativas de la sociedad civil. Facilita el acceso al crédito para aquellas personas y sectores que están excluidos del sistema bancario para el acceso a créditos. Se regula a través del Programa de Promoción del Microcrédito para el Desarrollo de la Economía Social “Padre Carlos Cajade” (Ley 26.117/2006 y el Decreto Reglamentario 1305/2006).

El objetivo de que las UE accedan al crédito, es que estas unidades puedan obtener los recursos para organizarse y vincularse comercialmente y potencien su inserción en un entramado social con procesos consolidados. Se procura fomentar un entramado que incluya el conjunto de cooperativas y mutuales, las fábricas recuperadas y las nuevas cooperativas de trabajo y su encadenamiento productivo con las PYMES, el movimiento sindical, los movimientos sociales y demás actores de la transformación social.

La aplicación del microcrédito desde el Modelo de Gestión Asociada, como son los Consorcios de Gestión Local, las Redes de Gestión Asociada y el Banco Popular de la Buena Fe, posibilitó contar con una base de Organizaciones Ejecutoras, que en el corto plazo, permitió una rápida expansión y promoción del microcrédito garantizando alcance territorial y condiciones adecuadas de acceso para los sectores populares. En tres años de gestión, más de 1.500 organizaciones sociales, en su gran mayoría de base comunitaria y/o productivas, se encuentran aplicando la metodología de microcrédito.

### **iii. Marca Colectiva. Los desafíos de crecimiento.**

Se regula a través de la Ley 26.355, del año 2008 y Decreto Reglamentario N°1384/2008. El objetivo de la Marca Colectiva es mejorar la capacidad de venta de los agrupamientos de las UE, organizar estrategias comunes de producción y comercialización, desarrollo en escala, visibilidad, diferenciación e identificación cualitativa de sus productos, en relación con los valores que los determinan, a través de un signo distintivo de identificación y nombre propio, campañas de marketing y/o posicionamiento, exposición y venta.

También fue concebido para quienes no pueden acceder a programas de valor agregado y calidad, para que a tales fines logren el desarrollo de la imagen e identificación colectiva de sus productos mediante un signo o un símbolo distintivo común con fuerte valor social y patrimonial. Identifica productos y servicios provenientes de agrupamientos de la economía social comprometiendo solidariamente su adquisición (comercio justo y consumo responsable).

De acuerdo al enfoque del Ministerio, los proyectos incluidos en la marca “Argentina Trabaja”, deben representar una alternativa laboral, apoyar su inicio o mejorar su capacidad de trabajo; como también optimizar los canales de comercialización, el circuito productivo, los mecanismos de compra y fortalecer los procesos de gestión y administración. Dentro de la gradualidad de las propuestas debe contemplarse la conformación y fortalecimiento de:

- Desarrollo de Mercados y Redes de Producción y Comercialización.
- Desarrollo de Estrategias Productivas Sectoriales y Polos Productivos.
- Innovación tecnológica adecuada a la población objetivo del Plan.
- Desarrollo de vínculos asociativos entre productores de bienes y servicios
- Fortalecer el empleo (tanto familiar como colectivo) a través de la generación de puestos de trabajo, asistido por el Estado.
- Fortalecer los procesos organizativos.
- Educación para el trabajo e igualdad de oportunidades.

#### **iv. Proyectos Integrales Socioproductivos<sup>5</sup>**

Esta iniciativa prioriza propuestas orientadas al desarrollo socio-productivo integral. Comprende la articulación y gestión asociada entre los emprendedores de cada localidad o región. La estrategia es la inclusión social de personas, sujetos de derecho en situación de vulnerabilidad.

Los proyectos integrales, contienen dentro de su propuesta, la generación, asistencia y fortalecimiento de las UE. Pueden pertenecer a sectores productivos y de servicios, pero deben estar vinculados entre sí, de manera horizontal o vertical.

Las prestaciones surgidas de esta herramienta tienen por objeto proveer o financiar bienes de uso, capital de trabajo y pequeñas obras de infraestructura a Emprendimientos de la Economía Social, con el fin de mejorar los procesos productivos, de gestión, transferencia de tecnologías adecuadas y estrategias de comercialización y mercadeo para las UE. Asimismo, se contempla el fortalecimiento de los emprendedores de la Economía Social.

---

<sup>5</sup> Esta línea de acción depende de la Dirección de Asistencia Técnica a emprendedores y redes productivas. Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional Secretaría de Economía Social. Ministerio de Desarrollo Social.

Las propuestas presentadas pueden ser, de organismos gubernamentales o no gubernamentales. Su punto de partida es el abordaje productivo territorial, sectorial o integral orientado a acciones concretas, a partir de la descripción de la problemática de los sujetos de derecho en un sector productivo, territorio o integrando sectores o territorios.

Para el diseño de Proyectos de Desarrollo Socio-Productivos debe tenerse en cuenta los siguientes elementos:

- Población, caracterización urbanística, rural o periurbana.
- Las fortalezas y debilidades locales, capacidades y formación.
- Matriz de recursos y necesidades, mapa de actores y socios territoriales/sectoriales, capacidad de gestión instalada.
- Formas y subsistemas económicos (abiertos y cerrados) en la región, actividades económicas predominantes, marginales y potenciales.
- Oferta y demanda zonal, entramados productivos y territoriales, posibles cadenas de desarrollo
- Tipos de reproducción de las UE: deficitarias, simple y/o ampliadas.
- Estrategias productivas y mercados destinatarios.
- Estrategias y canales de comercialización, mecanismos existentes de venta, intercambio, autoconsumo y subsistencia.
- Niveles de conformación de las organizaciones, espacios de articulación público-privada. Recursos humanos disponibles y capacidad de gestión instalada.
- Objetivos para la ejecución que contemplen factores tecnológicos, económicos, sociales, culturales y tradiciones de cada región.

Estos proyectos deben contemplar sistemas de apoyo a los emprendimientos de la Economía Social, mediante acciones de seguimiento, capacitación y transferencia metodológica; estableciendo metas de corto y mediano plazo; cronograma, presupuestos y aportes institucionales de contraparte que permitan disponer de recursos (humanos, financieros, logísticos, técnicos, etc.) necesarios para su concreción. Esta propuesta debe incluir aportes locales y requerimientos para su financiamiento desde el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación.

Asimismo, los proyectos deben representar una alternativa laboral, un apoyo para su inicio o mejorar su capacidad de trabajo; como también optimizar los canales de comercialización, el circuito productivo, los mecanismos de compra y fortalecer los procesos de gestión y administración.

Desde esta perspectiva, se promueven aquellas actividades productivas de inclusión social que cuentan con viabilidad: a) socioeconómica; b) organizacional; c) jurídico-contable. La mirada con la que se la debe evaluar requiere incluir la sustentabilidad en el impacto alcanzado (puestos de trabajo fortalecidos por inversión realizada). Los proyectos de desarrollo socioproductivo promueven una estrategia de planificación participativa, a partir de la generación de espacios de gestión asociada. De esta manera, equipos del Ministerio trabajan en conjunto con las áreas sociales, de producción y carteras laborales de cada provincia y/o municipio.

Los proyectos se ejecutan a través de un subsidio de carácter no reintegrable “desde los ejecutores”, sujeto a rendición de cuentas ante el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. El mismo podrá ser desembolsado en una sola cuota o más de una, según se fije en el convenio.

Para aprobar el subsidio deben presentarse el detalle total de UE y monto a financiar para cada una de ellas y el detalle de los otros rubros a ser financiados, no vinculados con la UE.

#### *Tipología de las Unidades Económicas (productivas y de servicios)*

Se priorizan propuestas orientadas a la promoción de proyectos de desarrollo socioproductivo Integrales, definidos a partir de la “articulación y gestión” asociada entre los actores que intervienen en las localidades, dentro de estrategias de inclusión social para sujetos de derecho en situación de vulnerabilidad.

Los proyectos de desarrollo socioproductivos reconocen distintos tipos de UE: “ellas” pueden ser:

*a) Familiares: “Talleres Familiares centralizados o descentralizados”:*

El apoyo económico está destinado a la adquisición de insumos, máquinas y/o herramientas hasta un monto en correspondencia con siete salarios mínimos vitales y móviles<sup>6</sup> por emprendimiento a apoyar.

*b) Asociativos, pre-Cooperativos, comerciales y productivos comunitarios:* Destinados a grupos asociativos y pre-asociativos de hasta 5 (cinco) integrantes organizados en torno a una actividad productiva, que requiere de inversiones para su “desarrollo” productivo y comercial, este apoyo económico está destinado a la adquisición de Materia prima e Insumos, Máquinas y Herramientas, Equipamiento y Adecuación de instalaciones (cuyo monto no supere el 20% del valor total del proyecto), hasta un monto en correspondencia con diez (10) salarios mínimos, vitales y móviles por persona asociada que trabaje en el emprendimiento y pertenezcan a distintos grupos familiares.

*c) Dotación sólo de materiales:* No incluye mano de obra- para la construcción de “obra” física donde se desarrolle el proyecto en un monto menor o igual al “subsidio” que financia la materia prima, insumos, máquinas y herramientas.

*d) Encadenamientos productivos:* Entendidos como la integración y/o asociación de unidades socio-productivas que intervienen en un proceso de producción de bienes y/o servicios, con una justa y equilibrada distribución de los ingresos y responsabilidades en las UE. Así como una estrategia conjunta de gestión y mercadeo. Estos subsidios financian materia prima e insumos, máquinas y herramientas, Equipamiento, y adecuación de instalaciones (cuyo monto no supere el 20% del valor total del proyecto). Al ser un proyecto articulador su monto dependerá de la viabilidad de la propuesta integradora y de las UE “a fortalecer” o promover.

*e) Servicios de apoyo a la producción:* Son emprendimientos que brindan servicios a emprendimientos mediante el apoyo al desarrollo de la producción, agregando valor y competitividad con lógica de escala o diferenciación, mejorando la calidad de los productos y procesos otorgando el valor agregado necesario para la comercialización. También fortalecen la capacidad de gestión y organización del grupo de productores. Estos subsidios financian materia prima e insumos, máquinas y herramientas, equipamiento y adecuación de instalaciones (cuyo monto no supere el 20% del valor total del proyecto).

---

<sup>6</sup> El reajuste de enero de 2011 del Salario Mínimo 2011 llegó a los \$ 1.840.- , y se estima que tendría que llegar a los \$ 2.100.- a Septiembre de 2011

f) *Empresas autogestionadas*: Son empresas de bienes o servicios que se “encuentran” en proceso de constituirse como empresas recuperadas o que están funcionando como tales, pero en ambos casos bajo el control de sus trabajadores. También todo tipo de empresas, cooperativas y mutuales.

En este caso, el apoyo consiste en acompañamiento, asistencia técnica legal y/o contable con el objetivo de aumentar los niveles de competitividad y de eficacia productiva. Para ello, el subsidio financia los rubros previstos para materia prima e insumos, maquinaria y herramientas, equipamiento, adecuación de instalaciones, gastos de gestión, asistencia técnica y monitoreo y materiales para obra física. En tanto, no se financia la compra de bienes inmuebles; la adquisición de bienes muebles registrables (salvo aquellos casos que resulten imprescindibles para el desarrollo del proyecto); el pago de salarios en relación de dependencia y la compra de telefonía celular. En estos casos, el monto máximo a financiar se guarda correspondencia con diez salarios mínimos, vital y móvil, por puesto de trabajo efectivo en la empresa, y un monto total por empresa que no exceda el financiamiento de 100 puestos de trabajo.

Todas las herramientas del Programa Argentina Trabaja buscan fortalecer las iniciativas de desarrollo de la Economía Social y Solidaria, a través del apoyo a UE y actores de la Economía Social. Para esto, se propende orientar a las UE de acuerdo a los perfiles productivos y de servicios de cada región y a partir de la matriz diagnóstica de recursos y necesidades. Estos elementos permiten establecer los tipos de bienes y servicios a proveer, la asistencia financiera y el apoyo técnico correspondiente, y de ser posible, promover la vinculación mutua o el desarrollo progresivo de cada unidad productiva y sus productos en base a criterios de Desarrollo Local desde la Economía Social.

El fortalecimiento de Actores de la Economía Social, apunta básicamente a mejorar las posibilidades de subsistencia y sostenibilidad de los emprendimientos y cooperativas a través del acompañamiento por parte de actores públicos y privados. Algunos elementos decisivos para el logro de estos objetivos son la dotación de insumos, bienes de uso y capital fijo y de trabajo a las UE ( dado que uno de los problemas que presentan las UE de los sectores a los que está dirigida esta herramienta, es la carencia de una capacidad de ahorro necesaria para producir la capitalización de sus propias UE ). El Estado también debe jugar un rol activo en el otorgamiento de subsidios para un ingreso social con trabajo y la promoción de comercialización de los productos de las UE (bienes y/o servicios), fortaleciendo su sustentabilidad. La promoción de la comercialización, tiene por objeto mejorar una de las debilidades de



los emprendimientos o cooperativas de la Economía Social : la colocación de productos y/o servicios en el mercado, la exploración de canales comerciales y la optimización de su competitividad.

## **6.2. Provincia de Buenos Aires**

En el marco de la estructura del gobierno provincial, la Dirección Provincial de Empresas y Fábricas Recuperadas dependiente de la Subsecretaría de la Pequeña, Mediana y Microempresa del Ministerio de la Producción , ha desarrollado distintas acciones de formación y capacitación para la reinserción laboral de los trabajadores de las mismas.

Las acciones encaradas desde la Dirección Provincial se vinculan en las jurisdicciones locales con instancias de articulación público-privada como los Consejos del Trabajo y la Producción.

## **6.3. Municipio de La Matanza**

La crisis social cuyas manifestaciones se hicieron más notorias a partir de fines de la década del noventa, tuvo en el distrito de La Matanza una gravedad que mereció que con fecha de 18 de mayo de 2000 se declarara la “ Emergencia Laboral y Social ” . En dicha oportunidad, fue creado un “ Consejo de la Emergencia Laboral y Social ”<sup>7</sup>, “ con el afán de fortalecer las Instituciones de la democracia municipal ante la crisis ”. <sup>8</sup> ( Battista, S., 2003 )

En el año 2001, considerando el agravamiento y profundización de la situación social, “agredida por una política económica que produce nuevos desocupados y marginados

---

<sup>7</sup> Se estableció que el Presidente del Consejo fuera el Intendente Municipal y los integrantes del mismo el Presidente del HCD, los Presidentes de cada Bloque Político más Dos Concejales por Bloque, el Obispado de la diócesis de San Justo, un representante de la CGT, CTA, Federación Empresaria de La Matanza, Cámara de Comercio de La Matanza, APYME de La Matanza y ONGs de La Matanza.

<sup>8</sup> Ordenanza 10786. Honorable Concejo Deliberante del Partido de La Matanza, 11 de mayo de 2000. Promulgada el 18 de mayo de 2000.

”, se modificó la denominación del “ Consejo de Emergencia ” por el “ de Consejo de Crisis ”. <sup>9</sup>( Battista, S., 2003 )

Las decisiones de política municipal reseñadas, entre otras, fueron conformando una orientación de la política municipal hacia el desarrollo endógeno donde la reconstrucción de la actividad productiva, y el imaginario de un horizonte de producción y empleo pasaron a ocupar un lugar preponderante. Este mismo proceso comenzó a hacer evidente la necesidad de contar con instrumentos institucionales adecuados para implementar estas políticas en instancias tan críticas para un distrito tan complejo, extenso y con una población tan numerosa, con indicadores de incidencia de indigencia y la pobreza aún superiores al promedio del Conurbano Bonaerense. Estos fueron los fundamentos por los que, en la órbita del gobierno municipal, fuera creado el IMDES ( Instituto Municipal de Desarrollo Económico y Social ) . La creación del IMDES surgió a partir de la percepción por parte de integrantes del gobierno municipal, de la inexistencia de “ una estructura propia y específica dedicada a encarar una transformación real que unifique y potencie la enorme fuerza productiva de la población ”. ( Battista, S., 2003 )

El IMDES ( Instituto Municipal de Desarrollo Económico Social ) fue creado en el año 2001, meses antes que estallara la crisis social, política y económica de diciembre de 2001. Surgió desde la convicción sobre la necesidad de que el Estado asumiera un rol verdaderamente activo en el campo de la recuperación del trabajo.

Su función es asistir a las cooperativas de trabajo y empresas recuperadas por los trabajadores en los aspectos organizativos, jurídicos y legales. Otra de sus funciones es brindar las herramientas técnicas para el fortalecimiento integral de estas empresas.

Su accionar se desarrolla en tres aspectos : el fomento de un genuino asociativismo , el fortalecimiento institucional de las cooperativas existentes y el apoyo a las empresas y fábricas recuperadas.

Como institución persigue lograr un contacto fluido con las cooperativas, promover el desarrollo socioeconómico de las mismas y crear un marco de contención para sus miembros.

---

<sup>9</sup> Ordenanza 11366. Honorable Concejo Deliberante del Partido de La Matanza, 9de mayo de 2001. Promulgada el 15 de mayo de 2001.

Las empresas recuperadas del partido de La Matanza, constituyeron en el año 2007, un Foro de Empresas y Fábricas recuperadas en conjunto con el IMDES (Instituto Municipal de Desarrollo Económico Social).

Las cooperativas que lo integran son: Cooperativa de Trabajo El Palmar Ltda, Cooperativa de Trabajo L. B. Ltda, Cooperativa de Trabajo San Justo Ltda, Cooperativa de Trabajo Cootrafriya Ltda, Cooperativa de Trabajo Robycoop Ltda, Cooperativa de Trabajo Sigas Ltda, Cooperativa de Trabajo La Matanza Ltda, Cooperativa de Trabajo Caucho Unión Ltda, Cooperativa de Trabajo La Foresta Ltda.

Entre los temas trabajados en el Foro está el del financiamiento de los emprendimientos, siendo las expropiaciones una de las vías para permitir el acceso al financiamiento. Posteriormente, dados los avances registrados a nivel del Poder Legislativo Nacional en el tratamiento y posterior aprobación de la Reforma a la Ley de Concursos y Quiebras N° 24522, las discusiones se reorientaron sobre la base de los datos de este nuevo escenario legal.

## **7. Las cooperativas como forma de organización**

La **Alianza Cooperativa Internacional**, en su Declaración sobre Identidad y Principios Cooperativos, adoptados en Manchester en 1.995, define a las cooperativas como : "... una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controladas".

Se diferencian de otras organizaciones como las empresas (controladas por el capital o por el gobierno ), por dos características : **la forma de la propiedad y el control democrático**.

Una **cooperativa** es una asociación autónoma de personas unidas de forma voluntaria para constituir una organización democrática cuya administración y gestión es responsabilidad de sus socios y en los términos que éstos acuerden, en una economía

de mercado o una economía mixta, aunque las experiencias cooperativas se han dado también como parte complementaria de la economía planificada.

Su objetivo es hacer frente a las necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes de sus asociados, a través de la actividad desarrollada, lo que constituye su objeto social, definiendo una tipología muy variada de cooperativas. En otras palabras, sus objetivos y fines organizacionales apuntan a mejorar la calidad de vida de sus integrantes y aportar al desarrollo del medio en el que actúan, promoviendo valores de carácter social y orientados al bien colectivo.

Los valores en los que se basan son :

- Ayuda mutua
- Responsabilidad
- Democracia
- Igualdad
- Equidad
- Solidaridad

Una posible vía de abordaje de las cooperativas como organizaciones, es la que propone una investigación de la Freie Universität Berlin, en la que se elige la teoría racional weberiana para abordar a la organización cooperativa “ como un ente social racionalmente enfocado al cumplimiento de objetivos y fines ”. Junto a estos aspectos formales de la racionalidad, los investigadores citados proponen destacar los valores de cooperación, característicos de las organizaciones de la economía solidaria en los marcos de una racionalidad sustantiva. Las cooperativas, en tanto organizaciones, constituyen proyectos racionales en los que pueden distinguirse fases o períodos de crecimiento y desarrollo organizacional en los que se producen transformaciones en la estructura organizacional, originadas en las diversas actividades y respuestas que desde las estrategias de la organización, son ensayadas en relación a las demandas del ambiente.

Volviendo a la investigación de la Freie Universität Berlin, nos parece interesante rescatar dos tipologías allí desarrolladas : el *enfoque cooperativo de organización* y el *enfoque privado de organización*. Dentro del primer enfoque, la dinámica organizacional aparece regida de acuerdo a los diseños formales derivados del cooperativismo y mutualismo internacional y coincide con un concepto de *cooperativas en tanto organizaciones sociales de fines económico- financieros*. El enfoque privado

de organización, está más volcado a una lógica de gestión empresarial y formado sobre la base de criterios correspondientes a *organizaciones económico-financieras con fines sociales*.

Los autores de la investigación mencionada, encuentran en su trabajo sobre las organizaciones cooperativas financieras colombianas, que el enfoque cooperativo de organización ha sido paulatinamente absorbido por el enfoque privado de organización, a partir de la segunda mitad de la década del 80. Creen observar un declinamiento “ de la cooperación como paradigma económico y la solidaridad ( sociabilidad ) como práctica social ”. Al suplantarse el enfoque cooperativo de organización por el enfoque privado, apareció un cambio de aptitud, con consecuencias en lo social, lo local y el vínculo cooperativo. Observaron también que a pesar del predominio del enfoque privado de organización, en las estructuras organizacionales permanecieron instancias institucionales propias del cooperativismo, como la asamblea general o de delegados o el consejo de administración, entre otras. (Freie Universität Berlin )

## **8. Las fábricas recuperadas desde la perspectiva organizacional**

En el caso de La Matanza, las fábricas recuperadas han adoptado el modelo cooperativo de organización, aunque en su devenir aparecen, en algunos casos más que en otros, indicios del enfoque privado de organización. Las cooperativas a las que nos referimos en este trabajo, son un modelo específico de organización económica, cuyo encuadre formal y legal incide en los lineamientos de los mecanismos de gestión y las modalidades de los procesos decisorios dentro de las mismas. Nuestro análisis de los casos seleccionados incluyó los métodos de observación y entrevistas. A partir de estos instrumentos de recolección de datos, abordaremos la incidencia de las siguientes variables : estructura, relaciones de poder, autoridad, liderazgo, fines y objetivos, gestión y la pertinencia y potencialidad analítica que podría aportar la aplicación de la tipología sobre el *enfoque cooperativo de organización* y el *enfoque privado de organización*, que surge de la investigación de la Freie Universität Berlin sobre las organizaciones financieras cooperativas colombianas. Es oportuno señalar que, como toda tipología, sistematiza características de “ casos puros “ y que el análisis de la realidad suele presentar combinaciones entre los elementos de la

tipología, que pueden variar por cuestiones evolutivas de la propia unidad de análisis ( las fábricas recuperadas en tanto organizaciones cooperativas, como en este caso ), de las etapas en la interacción con el medio circundante y actores de la realidad socioeconómica y política, de las relaciones de poder en la que desarrollan sus actividades, etc.

Uno de los pre-requisitos de la existencia de una organización es el esfuerzo coordinado en pos de una tarea común. Según Edgard Schein ( 1980 ), una organización es “ la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad ”. Desde la perspectiva empresarial, el objeto de la coordinación son las actividades y no los integrantes, situación que se aleja de los lineamientos adoptados por las organizaciones cooperativas estudiadas.

Las unidades organizacionales surgidas a partir de la recuperación de unidades productivas por los trabajadores, pueden denominarse como fábricas o bien como empresas recuperadas. En esta investigación nos referiremos a ellas como “ fábricas “, pues responde a la denominación adoptada por estas organizaciones en el Partido de La Matanza y es el nombre que define el espacio asociativo que integran : el movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas. Más allá de esta cuestión fáctica, resulta pertinente ahondar brevemente en esta diferencia, en tanto puede aportar a la definición del área teórica en estudio. El Diccionario de la Real Academia Española define **fábrica** como un “ *establecimiento dotado de la maquinaria, herramienta e instalaciones necesarias para la fabricación de ciertos objetos, obtención de determinados productos o transformación industrial de una fuente de energía* ”. El mismo diccionario define **empresa** como la “ *unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos* ”.

En Argentina, estos términos exceden el marco de una distinción etimológica y designan dos espacios asociativos en el movimiento de unidades productivas recuperadas por los trabajadores. Por un lado, el Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas –MNFR- y por otro, el Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas –MNER-. Estos dos espacios registran en lo que respecta a sus trayectorias, sistema de alianzas y diferencias en sus propuestas.

Es importante resaltar , que las denominadas “recuperadas” han excedido la definición estricta de fábricas, abarcando organizaciones de servicios, como clínicas, comercios (como supermercados o restaurantes), entre otros rubros. En tal caso, para este

análisis, podemos tomar el término “fábrica” desde una etimología más amplia, que implique la transformación de ciertos recursos en bienes o servicios para ser intercambiados en un mercado, excluyendo el “fin lucrativo” propio del término “empresa”, ya que estamos abordando el análisis de organizaciones socio-técnicas complejas cuya finalidad no es la obtención de lucro sino el sostenimiento de las fuentes de trabajo (en principio, al menos) y la transformación operada en ellas, ya que han desaparecido y han sido refundadas adoptando una organización cooperativa.

La decisión de llevar adelante un proceso autogestivo, implicó inicialmente una situación de una particular complejidad. La cuestión legal adquirió en esta etapa un papel decisivo, frente a la colisión de derechos entablada entre los trabajadores que pretendían la defensa de la fuente laboral, los dueños de las empresas que accionaban legalmente por su capital y bienes, el Estado y los acreedores como acreedores de deudas de diverso origen. El sostenimiento del día a día de la producción, coloca a las cuestiones organizativas en un lugar de suma importancia.

Un elemento de peso en los arreglos institucionales que dieron origen a los distintos modelos organizacionales de las fábricas, es el de las diferencias entre las distintas situaciones de las unidades productivas en el momento de optar por la recuperación. En muchos casos, fueron los operarios los que sostuvieron la decisión de mantener la fuente de trabajo a través de la recuperación, mientras que en menor proporción, participaron en las tomas los trabajadores de los sectores administrativos, de ventas, contables o aún de maestranza. Estas diferencias resultaron decisivas porque significaron puntos de partida diferentes, frente a la necesidad de ir ocupando los lugares que el proceso productivo demandaba.

En el caso de las fábricas en las que la ocupación fue conducida por los miembros de las áreas productivas, éstos tuvieron la necesidad apremiante de aprender las distintas funciones y repartirlas informalmente. A medida que el propio desenvolvimiento en las nuevas funciones tenía lugar, se producían las condiciones para el surgimiento de aptitudes desconocidas de liderazgo y desempeño en las nuevas funciones ( que hubiera resultado difícil conocer si se mantenía el anterior desempeño laboral, en una estructura sustentada en un ordenamiento jerárquico, propio de una empresa capitalista convencional). En otros casos, la opción inicial elegida, era la de desempeñarse en diversas tareas : todos limpiaban, todos ocupaban puestos en la línea de producción , etc. Posteriormente, o en algunos casos al mismo tiempo, desde un criterio de eficacia en el desempeño, fueron distribuyéndose las responsabilidades en las áreas más vinculadas con sus capacidades y experiencia.

Refiriéndose a la experiencia de la Cooperativa 18 de diciembre ( ex Brukman ), Ana María Fernández ( 2006 ), destaca el surgimiento de dos posturas frente a la acción de la ocupación de la fábrica : la de los que además de querer trabajar, creían en el valor de la lucha entablada, asignándole el valor de “ emblemática ” y otros que enfatizaban la postura del mantenimiento de la fuente de trabajo. En el caso de esta última posición, más centrada en el sostenimiento de la fuente de trabajo, resultó más difícil el poder debatir y actuar en términos de la organización autogestiva que era necesario construir.

Otros de los aspectos referidos por la misma autora, refiriéndose a la Cooperativa 18 de diciembre fue que los trabajadores / as tuvieron desde el comienzo “ la preocupación política por mantener niveles de horizontalidad que garantizaran su modalidad autogestiva ”, tarea obstaculizada por la dificultad para cambiar en algunos trabajadores pautas de acción ya incorporadas que los hacían trabajar como si la existencia del patrón siguiera presente.

Las organizaciones en general, y las económicas en este caso, poseen un aspecto invariante que constituye su identidad. Lo que define una identidad es todo aquello que permita distinguir a la organización como algo singular y diferente frente a las demás, aquéllo que ante la posibilidad de desaparecer, haría que la organización resultara seriamente afectada. “ La perturbación de la invariancia implica la transformación del sistema ( por ejemplo una empresa en una cooperativa) y, en el límite, significa su disolución” . Por tanto, al transformarse, surge una nueva organización. ( Etkin y Schvarstein, 1989).

La identidad de una organización, según Etkin y Schvarstein, se materializa a través de la estructura y ésta constituye la forma concreta que adquiere la organización en un espacio y tiempo determinado. Está definida por “ los discursos que dispone y el uso que de ellos hace, por las relaciones entre sus integrantes y con el entorno, por los modos que dichas relaciones adoptan, por los propósitos que orientan las acciones y los programas existentes para su implementación y control ”. En lo señalado por Etkin y Schvarstein, el concepto de identidad adquiere tal importancia que pareciera diluirse el concepto de organización en el de identidad.

“ La comunicación horizontal que se refleja en una asamblea, es quizás el embrión de una nueva subjetividad capaz de modificar situaciones de poder. Tal vez una vez más, la palabra es la que tiene la potencia de transformar la realidad del ser humano “.



## 9. Transformaciones en las vidas de sus protagonistas

Las fábricas recuperadas, surgidas de la crisis de principios de siglo XXI, se constituyeron indudablemente en un espacio en que los trabajadores manifestaron su condición de sujetos. Uno de los elementos que vale la pena apuntar en este sentido es que muchas experiencias no se limitaron a defender el empleo, sino que pretendieron buscar “...sea por convencimiento o necesidad, trascender el lugar de subordinación que se les ha asignado en la sociedad”. (Zibechi, 2010).

En la última década, en nuestro país, la constitución de fábricas y empresas recuperadas ha crecido progresivamente. En 2003, eran 128 fábricas ; en 2004: 161 fábricas y en 2010: 205 fábricas, contando en la actualidad con aproximadamente diez mil trabajadores.

El crecimiento y la expansión de la producción de muchas de estas unidades productivas, ha demandado la contratación de nuevos trabajadores para satisfacer el incremento de la producción. Al ser cooperativas, todo el personal que se incorporara deberían hacerlo en calidad de socios, con los mismos derechos y obligaciones que los que ya están en la fábrica. Dado que estos nuevos trabajadores se incorporarían a fábricas en funcionamiento, los trabajadores protagonistas de la recuperación y actores de los difíciles momentos de la lucha inicial, no siempre aceptan nivelar sus derechos con los nuevos integrantes de la organización y optan por otras formas de relación laboral. La realidad indica que el 46% de las cooperativas tienen trabajadores que no son socios, sino contratados. (Zibechi, 2010)

La coexistencia de estas diferentes situaciones laborales es fuente de nuevos interrogantes y conflictos y es uno de los aspectos polémicos que coexiste con cierta épica en torno a la recuperación, colocando las respuestas como términos de un debate aún incipiente.

La modalidad autogestiva es central en este tipo de emprendimientos. En este sentido, Andrés Ruggieri ( 2010 ), señala que es la primera vez que un número tan significativo de trabajadores, bajo el sistema capitalista de empresas en distintos rubros económicos, adoptan esta forma de emprendimiento productivo. Desde fines de los '60, no hay una implementación de la autogestión tan sostenida en el tiempo, como la surgida después de la crisis del 2001.

Más allá de las innumerables polémicas que suscitan estas experiencias, estas empresas constituyen una experiencia concreta de trabajo. En ellas los obreros conviven con incertidumbres, temores y dudas. Zibechi ( 2010 ) lo expresa al señalar : "Quizá muchos también añoran en silencio los días que otros les decían lo que debían hacer sin tener que poner ellos tanta subjetividad, deseo y creatividad en juego “.

Esteban Magnani ( 2004 ), al abordar la temática del rol de las fábricas recuperadas en la preservación del empleo, alude al impacto que producía en los trabajadores el proceso de vaciamiento y quiebra de las fábricas, que al generarles una clara conciencia de la inminente pérdida de la fuente de trabajo, les hacía percibir al mismo tiempo, el riesgo que esta situación representaba para la existencia personal del operario.

La psicóloga argentina Ana Fernández ( 2008 ) afirmó que el proceso de autogestión y lucha en la fueron involucrándose los trabajadores, influyó en la conformación de sus subjetividades. Las nuevas prácticas laborales generaban transformación en la conducta de los obreros. Fernández, que dirigió numerosas investigaciones en esta temática, desde la Facultad de Psicología de la UBA, destacó el impacto transformador de las luchas entabladas en la vida de los protagonistas, “ redefiniendo tanto sus posicionamientos laborales y políticos como sus vidas personales “, sus vínculos familiares, laborales y comunitarios (Fernández, 2008).

Las fábricas recuperadas son espacios de innovación y creación, cuestión no menor. Por el contrario, es el aspecto más importante que debe atenderse por aquéllos que proyectan un mundo nuevo en el que se procure crear una cultura política y de trabajo diferente a la actual, de tipo individualista, que sólo piensa en la ganancia, el consumismo y la acumulación de riqueza. El cambio cultural, lento y complejo, es el que puede construir los cimientos de ese otro mundo posible ( Zibechi, 2010 ).Uno de los referentes del Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas, Eduardo Murúa, destacó esta potencialidad transformadora de los trabajadores expresando que : “ ...siempre el movimiento obrero, desde los anarquistas, quiso construir herramientas de educación popular. Nosotros no inventamos nada, somos el reflejo de esa continuidad " (Zibechi, 2010).

Una de las características que distinguen y diferencian al movimiento de fábricas recuperadas en nuestro país en sus más diversas corrientes, es su vocación de ir más allá de los muros de la empresa, estableciendo sólidas relaciones con los habitantes de los barrios circundantes a las fábricas y los movimientos sociales. Primero fueron

las actividades culturales en las que se abrían los portones para que grupos musicales y artísticos realizaran allí sus actuaciones. Luego se instalaron los bachilleratos populares que representan un salto de calidad por tratarse de actividades permanentes y por abordar la educación desde la óptica de los trabajadores. Es de destacar la intensa dinámica de estos procesos, las diferencias en experiencias organizativas entre los sujetos participantes; las formas que, sobre la base de las distintas historias y experiencias de vida, fue adquiriendo este “ empoderamiento “ de sujetos que de ser trabajadores en relación de dependencia pasaban a intentar la autogestión. Estos procesos tuvieron avances y retrocesos en la forma de procesar las contradicciones, en los reposicionamientos constantes y la construcción colectiva de sentido.

## **10. Las Fábricas recuperadas en el Distrito de La Matanza**

En el partido de La Matanza puede ubicarse como experiencia inicial la generada a partir de la conformación de la cooperativa Yaguané. En este caso, la indemnización que les correspondía a los trabajadores fue utilizada para adquirir la empresa, lo que implicó también el hacerse cargo de la deuda de la empresa de origen. Esta postura mereció críticas de sectores del Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas por los Trabajadores que discrepaban con la modalidad de negociar la indemnización por la fábrica. La Cooperativa Yaguané lidera la Federación Nacional de Cooperativas de Trabajo en Empresas Reconvertidas (FENCOOTER), dependiente del INAES (Instituto Nacional de Economía Social), que agrupa a 6 empresas recuperadas con 1747 trabajadores.

En la actualidad, año 2011, la nómina de cooperativas constituídas a partir de la recuperación de unidades productivas refleja una diversidad de rubros y experiencias, así como una diversidad de derroteros productivos. Muchas de ellas han conseguido logros importantes en su desarrollo productivo y ampliar su participación en el mercado nacional y aún exportar, mientras otras y por problemas que luego surgirán de las entrevistas que estamos en proceso de ejecución, deben enfrentar problemas importantes, sólo atenuados por las políticas que desde los diversos niveles estatales son dirigidas a la promoción de estos emprendimientos.

## Fábricas y Empresas Recuperadas en La Matanza

<b>Razón Social actual</b>	<b>Razón Social anterior</b>	<b>Rubro</b>	<b>Localidad</b>	<b>Asociados</b>
Cooperativa de Trabajo Robycoop Ltda.	Roby S.A.	Química	Virrey del Pino	35
Cooperativa de Trabajo CooTraFriYa Ltda	Frigorifico Yaguané S.A.	Frigorífico	Virrey del Pino	460
Cooperativa de Trabajo La Foresta Ltda.	Maypacar S.A.	Frigorífico	Virrey del Pino	205
Cooperativa de Trabajo Palmar Ltda.	Palmar S.A.	Fábrica de Ladrillos Cerámicos	Gregorio de Laferrere	85
Cooperativa de Trabajo Fundación L.B. Ltda.	La Baskonia S.A.	Fundición de Hierro	Gregorio de Laferrere	80
Cooperativa de Trabajo La Matanza Ltda	Otica S.A.	Fábrica de Tornillos y Remaches	Isidro Casanova	10
Cooperativa de Trabajo Sigas Ltda.	NeoGas	Fábrica de Garrafas	San Justo	8
Cooperativa de Trabajo San Justo Ltda.	Cristalería San Justo	Fca. de Cristales para ópticas del automotor	San Justo	35
Cooperativa de Trabajo 10 de Noviembre Ltda.	Lanera el Mirador S.A.	Hilandería	Lomas del Mirador	20
Cooperativa de Trabajo Caucho Unión Ltda.	Supercauch S.R.L.	Fca. de Correas para el Agro y la Industria	La Tablada	18

### **10.1 Cooperativa de Trabajo Robycoop Limitada ( ex Roby S.A. )**

Esta cooperativa se dedica a brindar servicio de llenado de productos de limpieza (cremoso, desengrasantes, antigrasas, limpiadores multiusos y de pisos) y diferentes lubricantes para automóviles con bases sintéticas y minerales.

En enero de 2000 los delegados sindicales –a la sazón actuales Presidente y Secretario de la cooperativa – lideraron la toma pacífica de la fábrica en un contexto de deuda en el pago de los salarios, y merma en el ingreso de materias primas para elaborar los productos cosméticos y de limpieza, objeto de producción de la empresa. La lucha duró varios meses en situación de indefinición y angustia por parte de las familias y los empleados (eran 120 al momento de la toma), y fueron ayudados por otras fábricas de la zona, como el Frigorífico Yaguané, así como por el Municipio.

La cooperativa cuenta con 60 socios actualmente y planea reformas en la formulación de productos, que lleven a su diversificación, y dentro de las instalaciones para cumplir con la legislación vigente., así como poder hacer frente a otras demandas de mercado.

### **10.2 Cooperativa de Trabajo CooTraFriYa Ltda (ex Frigorífico Yaguané S.A.)**

El Yaguané es uno de los frigoríficos con mayor capacidad operativa del país. Tras varias gestiones, en 1996, se encontró con una deuda de 140 millones de dólares producto de un “vaciamiento” llevado a cabo por sus administradores. Los 526 trabajadores ocuparon las instalaciones y lograron recuperar el frigorífico; el mismo se convirtió en una cooperativa y en el 2005 se constituyó como “Coo.Tra.Fri.Ya.Ltda.”.

El jueves 2 de Septiembre de 2010 el HCD de La Matanza se pronunció a

favor de declarar a la Empresa Recuperada como de Interés Social para preservar las fuentes de trabajo de más de 400 familias.

### **10.3 Cooperativa de Trabajo Palmar Ltda. (Ex Palmar S.A)**

Esta cooperativa fabrica ladrillos huecos para la construcción, con certificados de nivel nacional e internacional, entregando en todo el país.

La fábrica se había gestado en 1971 con un horno, sala de máquinas y un secadero. Propiedad de una familia que también incursionó en otras plantas fabriles, hacia mediados del 2001 presentó la quiebra, continuando con sus otras explotaciones, pero abandonando la fábrica sin abonar a los trescientos trabajadores, que iniciaron la toma. En enero del 2002 54 socios conformaron la cooperativa, que hoy funciona, habiendo recibido asesoramiento técnico del INTI, entre otros, y ganando mercado por las condiciones de la economía que le son favorables, con el aprovechamiento de la marca, referente del producto.

### **10.4 Cooperativa de Trabajo San Justo ( ex Cristalerías San Justo )**

Esta cooperativa se dedica a la producción de lentes para faros de automotores y piezas de vidrio para el alumbrado público y hogareño.

Desde finales del año 2001 y comienzos del 2002, un grupo de trabajadores de la empresa Cristalerías San Justo, comenzaron a reunirse en una plaza de la localidad de Isidro Casanova, para deliberar sobre la posibilidad de ocupar la fábrica en la que hasta unos pocos días atrás trabajaban, a fin de ponerla nuevamente a producir. El grupo que decidió encarar este proyecto decidió constituir una cooperativa, dando origen así a la continuidad de un proyecto productivo que en los años siguientes se demostraría exitoso. La cooperativa pudo continuar con la tarea de una

empresa pionera surgida en 1963, en un rubro en el que no existen prácticamente competidores, uno de los elementos de importancia para la sustentabilidad del proyecto a partir de la constitución de la cooperativa de trabajo.

La cooperativa cuenta en la actualidad con 64 socios, 20 más que al inicio de su formación. Para satisfacer pedidos importantes o cuando la demanda es diversificada, trabajan en asociación con las otras dos empresas proveedoras de productos de vidrio que existen en el mercado argentino. Exportan ópticas de vidrio a Brasil, Chile y Uruguay.

### **10.5.Cooperativa de Trabajo La Baskonia**

La fundición de hierro La Baskonia, era una empresa con importante raigambre en el partido de La Matanza. Radicada desde finales de la década del 20 en la ciudad de Gregorio de Laferrére, es abandonada por sus propietarios en diciembre de 2001. Un día de diciembre de ese año, “ sus dueños se fueron, aparentemente para cambiar un cheque destinado al pago de parte de los sueldos atrasados, para nunca más volver “<sup>10</sup>.

El cierre de la planta significó el inicio de graves problemas para 80 familias y un total de 500 personas que vieron afectada su situación personal y familiar por el desempleo provocado por los sucesos acaecidos. Como en el caso de otras situaciones similares, frecuentes en esos años, obreros y los empleados permanecieron en la planta para cuidar la fuente de trabajo y evitar la continuación del vaciamiento de la empresa, para posteriormente constituirse en cooperativa. Los trabajadores recurrieron al intendente del partido de La Matanza, Alberto Balestrini, en busca de apoyo y al sindicato metalúrgico local.

El jefe del Ejecutivo municipal, “ tomó una decisión política: amparado en la ordenanza que determinó la emergencia social y laboral del distrito, y en que la municipalidad es acreedora en el concurso preventivo de La Baskonia por más de 800.000 pesos -por

---

<sup>10</sup> Suárez Arocena, Silvia : “ La Baskonia está a punto de empezar a producir ”. Diario La Nación , Buenos Aires, 13 de mayo de 2002.

falta de pago de tasas-, elevó al Concejo Deliberante del partido un proyecto de expropiación de los bienes muebles de la firma ".<sup>11</sup>

El Concejo Deliberante de La Matanza sancionó por unanimidad la ordenanza que declaró de utilidad pública los bienes de la empresa, para que pudieran ser cedidos con cargo, a la cooperativa de trabajo constituída.

En mayo de 2002, la Cámara de Diputados bonaerense dio sanción al proyecto del legislador Angel Aisa, pasando la semana siguiente el proyecto al Senado provincial para su tratamiento sobre tablas y así concretar, junto al caso de Panificación 5, la expropiación de los inmuebles, con el respaldo legal correspondiente.

Esta decidida intervención de los poderes estatales se dio en el marco de la grave crisis social y económica que transcurría en esos años, mayo 2002, con graves consecuencias en el partido de La Matanza, expresadas en altísimas tasas de desempleo, con un 48 % de la población bajo las líneas de pobreza e indigencia. Estas acciones se inscriben en una línea de la política municipal, que desde 1999 había priorizado la atención de la emergencia social y la defensa y recuperación de las fuentes de trabajo.

La Cooperativa La Baskonia obtuvo el aval de casi 200 de sus clientes y cerca de 30 proveedores, para acompañar una presentación ante el juez un plan de factibilidad empresarial que le permitiera recomenzar la producción.

## **10.6. Cooperativa de Trabajo Frigorífico La Foresta**

En la localidad de Virrey del Pino, desde hace más de 50 años, se encuentra radicada la planta del Frigorífico La Foresta.

El frigorífico fue abierto por los trabajadores el 6 de octubre de 2005, luego de una ocupación por más de 38 meses. La firma había entrado en crisis por más de 7 años de mala gestión y sucesivos pedidos de quiebra<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> Suárez Arocena, S. op. cit



En la planta trabajan actualmente 200 trabajadores. La cooperativa La Foresta integra un grupo de 12 empresas recuperadas del sector de la carne en todo el país. En el artículo de Alvariz ( 2010 ) se destaca que la producción total de estas doce plantas representa un poco más del 8% de la faena total del país. Como trabajan aisladamente y no han conseguido nuclearse en una cámara, enfrentan dificultades en la competencia con el sector privado de la industria. Desde la visión de los trabajadores de La Foresta, sería decisiva la intervención estatal para darle relevancia al volumen de producción que manejan en conjunto.

### **10.7 La fábrica de bulones y remaches La Matanza**

En Isidro Casanova, tal como sucedió en otros lugares del Gran Buenos Aires, se creó una cooperativa de trabajo que recuperó una fábrica con 60 años de funcionamiento, destruida tanto por las políticas socio- económicas y problemas de gestión de la propia empresa. De cincuenta operarios iniciales solo quedaron doce dispuestos a sostener la continuidad de la fuente laboral. Las primeras acciones consistentes en la toma del establecimiento fueron impulsadas por el sindicato correspondiente que, ante el desalojo y la represión consiguiente, se retiró del escenario de confrontación.

La recuperación de la fuente de trabajo fue encontrando una posibilidad de concreción, en la idea de la autogestión, inspirada en la experiencia de una empresa recuperada vecina, la cooperativa El Palmar. A partir de ese contacto los trabajadores comenzaron a imaginarse un destino autogestivo para el sostenimiento de la producción. Según testimonios recogidos por la revista Acción<sup>13</sup>, el secretario de la cooperativa La Matanza, Juan Carlos Romero relató la satisfacción por el logro de proceso de la vuelta a la producción : “ Aquí se fabricaban 35 toneladas, 40 millones de tornillos mensuales. Hoy estamos en 8 toneladas, unos 6 millones y medio de tornillos, algo hemos recuperado ”.

Al encontrar una estrategia para continuar la actividad de producir , los trabajadores volvieron a la fábrica. Así lo expresa Roberto Benítez, presidente de la cooperativa

---

<sup>12</sup> Alvariz, Ariel ( 2010 ) : “ Ocupar, resistir y producir ”. Miradas al Sur, Buenos Aires, 15 de agosto de 2010

<sup>13</sup> Vilas, Jorge : Publicado en [www.acciondigital.com.ar](http://www.acciondigital.com.ar). Revista Acción. Año 39 Nº 932

publicado “Volvimos a la fábrica, echamos al administrador, fuimos a ver a la presidenta de la firma, pidiéndole las máquinas a cambio de la deuda por sueldos que mantenía con nosotros”<sup>14</sup>. Más adelante, en el artículo citado, Benítez señala : “Luego comenzamos las gestiones ante la legislatura provincial para la expropiación de este predio, y la conseguimos, por dos años, con extensión a dos más”.

Vilas destaca que en el universo de las empresas recuperadas, el de la fábrica de tornillos, bulones y remaches La Matanza constituye un caso atípico pues la cooperativa no surge ni de una quiebra ni de una convocatoria de acreedores, lo que no supone una disminución de las dificultades a enfrentar. La cooperativa comenzó a trabajar en el año 2002, en plena crisis. Las primeras actividades, como en la mayor parte de los casos, fue la recuperación de clientes y proveedores, en un marco de inicial desconfianza dadas las dificultades operativas que significaba el no contar con capital. El presidente de la cooperativa recuerda : “Compramos los primeros cien kilos de alambre con chatarra que vendimos, estuvimos trabajando a fasón en los primeros meses, y retirábamos 20 pesos por semana”.

Posteriormente entraron en contacto con las entidades vinculadas con la economía social como el Foro de Cooperativas de La Matanza y el Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos, además de un contacto permanente con empresas recuperadas de la zona, como Palmar, La Baskonia, Yaguané, y Cristalerías San Justo.

Una vez definido el proyecto cooperativo, la problemática fue resolver la cuestión de la ampliación de la capacidad productiva, ya que la cooperativa estaba funcionando al máximo de su capacidad. Llegados a la convicción sobre la necesidad de duplicar la producción, era necesaria también el doble de materia prima, la renovación de las máquinas y la capacitación del personal. Tenían un déficit de mano de obra especializada, producto de los avatares sufridos por la industria como efecto de las políticas desindustrializadoras, elemento central de la crisis socioeconómica argentina. Las políticas económicas que dieron origen a la desindustrialización en la Argentina contemporánea, afectó el mantenimiento y transmisión de los oficios fabriles. En el caso de la producción de tornillos los oficios requeridos apuntan a especialistas en estampado en frío, enroscado, enranurado, matricería, y mantenimiento. Dadas las dificultades para hallar las personas capacitadas en estas tareas, los trabajadores de

---

<sup>14</sup> Vilas, Jorge : Publicado en [www.acciondigital.com.ar](http://www.acciondigital.com.ar). Revista Acción. Año 39 Nº 932

la cooperativa de La Matanza tomaron la decisión de formar ellos mismos nuevos operarios especializados. A tal efecto presentaron un proyecto para dar cursos sobre estas especialidades en el IMDES ( Instituto Municipal de Desarrollo Económico Social ). Se trataría de una tarea conjunta por la que el IMDES becaría estudiantes para que pudieran venir a la fábrica y la compra de materiales sería solventada entre el organismo municipal y la cooperativa.

Los logros obtenidos por los trabajadores modificaron su posición subjetiva al comprobar su capacidad para conducir el proyecto productivo, más allá de la desconfianza que sobre la suerte del mismo, habían manifestado los antiguos dueños y los administradores de la fábrica, para los que el proyecto de los trabajadores era inviable.

## **11. El debate sobre la modificación de la Ley de Concursos y Quiebras**

La concreción de un marco legal propicio, fue percibido desde los inicios de la lucha por la recuperación de unidades productivas, como uno de los ejes centrales de la viabilidad de los proyectos a encarar y de la defensa de los puestos de trabajo.

La Ley de Quiebras 24522, vigente hasta el junio de 2011, fue sancionada en 1995, por iniciativa del Ministro de Economía Domingo Felipe Cavallo. Sus alcances facilitaron a los empresarios la licuación de deudas, y / o la fuga de capitales, sin afectar en forma significativa sus responsabilidades. En el proceso de recuperación de empresas, este marco legal afectaba a los trabajadores cuando decidían acceder a las plantas fabriles, ya que los colocaba frente a una situación de hecho, lo que los dejaba en una situación legal precaria.

Para entender la incidencia del marco legal en los procesos de recuperación de fábricas por los trabajadores proponemos esquematizada en una serie de pasos que constituyeron acciones comunes a la mayor parte de los casos. La primera acción, una vez decidida la recuperación, es la toma de la planta que previamente había sido cerrada por causas variadas que incluyen desde el abandono de la planta por los empresarios o cerrada por quiebra. Ante ello, debían gestionar la intervención del juez de la quiebra, para que les otorgara la explotación precaria y así poder poner en

marcha la producción, evitando de esa manera la posibilidad de que el Juez dictara una orden de desalojo. Posteriormente, podrían intentar lograr la declaración del establecimiento y de las actividades productivas de interés público. Y, así poder generar las condiciones para que resulte sujeto de expropiación. José Sancha señala que <sup>15</sup>, estas situaciones sólo caracterizaron los procesos de recuperación de firmas producidos en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en la Provincia de Buenos Aires.

Estas acciones encontraban su límite con la expropiación, la etapa decisiva para que las cooperativas constituídas pudieran operar con regularidad. El peligro en este caso, residía en que los trabajadores de las plantas cerradas, quedaban expuestos a que el trámite del concurso y posterior quiebra siguiera el curso *usual* de cierre y posterior remate a precio vil de las instalaciones. ( Dellatorre, 2010 ).

El 14 abril de 2011, La Cámara de Diputados aprobó y envió al Senado, un proyecto que proponía modificar la ley de quiebras. La iniciativa, que partió de un proyecto del Poder Ejecutivo y se nutrió de propuestas de varios legisladores, contó con el apoyo unánime de todos los bloques de la Cámara baja. Fue aprobada por 198 votos a favor y sólo uno en contra. De convertirse en ley ( tal como sucedió el 1 de junio de 2011), el nuevo instrumento legal incidiría en la situación de más de 100 fábricas recuperadas y de unas 3.000 firmas en situación indefinida judicialmente.

La iniciativa proponía otorgar prioridad a los trabajadores para que adquieran la fábrica en quiebra con sus créditos laborales, que serán calculados conforme la indemnización completa; derogar la suspensión de los intereses compensatorios que devengan los créditos laborales; posibilitar que los trabajadores se hagan cargo de la fábrica antes de llegar a la quiebra, evitando el cierre de la compañía, y garantizar el acceso a la información de los trabajadores en todo el proceso de quiebra.

La reforma propuesta contó con un apreciable consenso en ambas cámaras, basado en la coincidencia que los legisladores procuraban en ofrecer la base legislativa para garantizar la continuidad de las empresas y mantener los puestos de trabajo. El Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas por los Trabajadores estuvo presente frente al congreso de la nación movilizándolo para impulsar el tratamiento del proyecto.

---

<sup>15</sup> José Sancha es Presidente de la Confederación Nacional de Cooperativas de Trabajo, entrevistado por Raúl Dellatorre , publicado en Suplemento Cash, del diario Página 12 de Buenos Aires en 2010,

La ley 26684 /11, modificatoria de la Ley 24.522 de Concursos y Quiebras, tuvo dictamen unificado de las Comisiones de Legislación General, del Trabajo y de Justicia, y sancionada el 1 de junio del año en curso. En la misma aparecen reflejadas dos cuestiones sustantivas en la problemática de la continuidad de la operatoria de las empresas en crisis. Dellatorre ( 2010 ) destaca que en el nuevo texto legal las acreencias laborales ( deudas por remuneraciones impagas e indemnizaciones ) sean tomadas como propuestas de pago contra la cesión de la propiedad de la empresa, con la condición que sean utilizadas para ponerla en funcionamiento. Otro aspecto señalado por Dellatorre, está referido al derecho consagrado para que los trabajadores puedan integrar una comisión de control y seguimiento de la etapa del concurso de acreedores.

El 29 de junio de 2011 fue promulgada la Ley Nacional 26684, que modifica la ley 24522 de Concursos y Quiebras, cuyos artículos salientes se describen a continuación :

- Con referencia a la conformación de la cooperativa de trabajo, trata de la apertura de un registro. El juez dispondrá la apertura de un registro en el expediente para que dentro del plazo de cinco días se inscriban los acreedores, la cooperativa de trabajo conformada por trabajadores de la misma empresa —incluida la cooperativa en formación— y otros terceros interesados en la adquisición de las acciones o cuotas representativas del capital social de la concursada, a efectos de formular propuesta de acuerdo preventivo. (Art. 12, Ley 26684 /11).
- Los créditos laborales formarán parte del capital de la nueva cooperativa en formación: el juez ordenará al síndico que practique liquidación de todos los créditos que corresponderían a los trabajadores inscriptos por las indemnizaciones , los estatutos especiales, convenios colectivos o la que hayan acordado las partes.
- Homologado el acuerdo correspondiente, se producirá la disolución del contrato de trabajo de los trabajadores inscriptos y los créditos laborales se transferirán a favor de la cooperativa de trabajo convirtiéndose en cuotas de capital social de la misma.
- El Banco de la Nación Argentina y la Administración Federal de Ingresos Públicos, cuando fueren acreedores de la concursada, deberán otorgar las respectivas conformidades a las cooperativas, y las facilidades de refinanciación de deudas en las condiciones más favorables vigentes en sus respectivas carteras. (Art. 13, Ley 26684 /11).

- Con referencia a la continuidad de la empresa en proceso de quiebra, señala la ley: En toda quiebra, aun las comprendidas en el artículo precedente, el síndico debe informar al juez dentro de los veinte días corridos contados a partir de la aceptación del cargo, sobre la posibilidad de continuar con la explotación de la empresa del fallido o de alguno de sus establecimientos y la conveniencia de enajenarlos en marcha. En la continuidad de la empresa se tomará en consideración el pedido formal de los trabajadores en relación de dependencia que representen las dos terceras partes del personal en actividad o de los acreedores laborales quienes deberán actuar en el período de continuidad bajo la forma de una cooperativa de trabajo.(Art. 17, Ley 26684).

Esta modificación de la Ley de Quiebras permite que la fábrica quedara automáticamente bajo el control de los trabajadores (ver Anexo). Según el Ministro de Economía de la Nación, Amado Boudou, el objetivo principal de la reforma de la Ley de Quiebras es posibilitar la conformación de cooperativas de trabajo para la autogestión de las empresas recuperadas.

En el anexo del presente Informe de Avance se presenta el texto completo de la ley 26684 /11.

## **12. La indagación en terreno y el relato sobre la experiencia a través de sus protagonistas**

### **12.1. La Cooperativa de Trabajo San Justo**

Tuvimos ocasión de llevar a cabo dos entrevistas a miembros de la cooperativa y en las dos oportunidades pudimos visitar la sede de la misma. Ambos entrevistados cumplían funciones en “ Cristalerías San Justo “ ( la razón social anterior a la actual cooperativa ), sólo que provenían de áreas diferentes : uno de producción y el otro del sector administrativo y de ventas.

El trabajador proveniente del área de producción desarrollaba sus tareas en control de calidad. Desde su propio relato, su forma de vinculación con el trabajo estaba circunscripta a cumplir un horario desarrollar su labor y retirarse. Destaca los cambios producidos en su percepción sobre el trabajo al pasar a ser cooperativista y tener por ello otras responsabilidades : decidir sobre pagos, uso de los recursos, trato con proveedores y clientes, etc.

En lo atinente al 2º trabajador, su vínculo con la anterior empresa tenía una antigüedad de 5 años, al momento de producirse la toma de la fábrica. Fue contratado para implementar un sistema de gestión de la calidad y luego comenzó a colaborar con el propietario en el área comercial. Este trabajador ya se había desempeñado en otras fábricas en el sector de calidad, a partir de la formación adquirida en cuatro años de cursada de la carrera de Ingeniería Industrial. Esto explica que tuviera más competencias en el sector administrativo que en el productivo. Trabajaba en el 1º piso en la oficina del dueño, pertenecía a “ los de arriba “. Las posiciones ocupadas en la etapa de la empresa privada, lo llevan a atribuir la crisis de la cristalería a la decisión empresarial de destinar la mayor parte de la producción a un gran cliente que le compraba casi en su totalidad. A fines de los 90 este cliente, una terminal automotriz, dejó de fabricar y por ello comenzó a discontinuar las compras a la fábrica. Esto condujo a que tuviera que abandonar la tarea de control de calidad y encarar la búsqueda de nuevos clientes. Los resultados no fueron los esperados y de trabajar en forma continua ( 24 h diarias en 4 turnos de 6 horas ) hasta 1998, se pasó a dos turnos de 6 horas en el 2001 y luego a un solo turno de 6 horas.

Ambos relatos coinciden en señalar que cuando la fábrica finalmente quebró, comenzó la lucha por la recuperación con acampes en la puerta ( con apoyo de los vecinos ), movilizaciones al municipio, a la provincia, etc. El giro radical en la lucha por la recuperación de la fuente de trabajo surgió a partir del contacto con el Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas, en especial a partir del aporte del Dr Luis Caro. Los distintos trabajadores entrevistados coincidieron en otorgar un peso decisivo a la intervención de este profesional, dado que aportó su experiencia de acompañamiento a las acciones entabladas en otras fábricas y los vinculó con el movimiento que las nuclea : ( MNFRT ).

La gestión de la fábrica recuperada los ha llevado a adoptar mecanismos de gestión propios de las cooperativas como el caso de la asamblea integrada por todos los asociados, órgano principal de toma de decisiones estratégicas. Para las decisiones cotidianas conformaron además un consejo directivo de 7 personas. La designación de coordinadores para cada sector, se mantuvo por un tiempo hasta que por decisión de la asamblea, se consideró que esas designaciones habían suscitado resistencias por parte de aquéllos otros integrantes del grupo que creían “ recibir órdenes como si fuera el patrón “, de parte de los coordinadores, que fueron replegándose en sus atribuciones para trabajar como un socio más.

La vuelta al trabajo cotidiano de la producción, una vez producida la toma, tuvo un primer momento en el que cada trabajador “ volvió inercialmente “ a las mismas o análogas tareas que desempeñaban en la etapa anterior. Posteriormente, frente a las necesidades que las nuevas responsabilidades requerían cubrir, intentaron actividades de capacitación como fue el caso de la informática, al tiempo que rotaban por distintas tareas a fin de adquirir una formación más amplia y abarcadora del proceso productivo en su conjunto. Este proyecto fue revisado y volvieron a apostar por un entrenamiento especializado en cada tarea, con excepción de lo atinente a la toma de decisiones que se mantuvo dentro de los lineamientos de una organización cooperativa : asamblea o del consejo de dirección, según correspondiera.

La fuerte unión del grupo de trabajadores en la instancia de recuperar la fuente de trabajo, fue dando lugar con el paso del tiempo y la expansión de la actividad productiva, a un resurgimiento de tensiones ya existentes en la etapa anterior. Entre ellas una división entre “ los de abajo “ ( producción ) y “ los de arriba “. Para “ los de abajo” , “los de arriba” trabajan menos y en condiciones de mayor confort : aire acondicionado, están sentados. Para los trabajadores de producción las condiciones de trabajo son bastante penosas ya que están sometidos al intenso calor del horno, en ambientes poco ventilados, parados cuidando la marcha de un proceso productivo que los expone a muchos riesgos y que no les permite desatender su tarea.

Otro conflicto surgido en el devenir de esta cooperativa radica, se origina en los diferentes impactos que en la subjetividad de los trabajadores produce la nueva organización del trabajo propia de la cooperativa. Algunos integrantes parecen haberse adaptado más rápidamente, y por tanto con un compromiso significativo, a la situación de ser dueños del medio de producción y no asalariados. Los más comprometidos con la marcha de la cooperativa, adjudican a otros miembros el mantenimiento de una “mentalidad de obrero”, lo que los haría atenerse al cumplimiento de actividades pautadas y a un horario en forma estricta, sin que el compromiso por el proyecto común se manifieste en un cambio de conductas más comprometidas con los resultados de la producción. Al recibir todos los asociados el mismo beneficio, la misma retribución monetaria, aparece la disconformidad de aquéllos que no se rigen con estrategias calculadoras en relación al esfuerzo dedicado al trabajo, sin darse cuenta que “ ahora la fábrica es de ellos “. La construcción de un nuevo sentido es expresada como : “ puertas para adentro seamos trabajadores y puertas para afuera, empresarios “.



Entre las nuevas pautas organizativas y reflejando la transacción entre lo “ nuevo “ y lo “ viejo”, se acordó en designar a una persona para controlar los horarios de entrada y salida.

La necesidad de incorporar personal frente al crecimiento de la producción se resolvió estableciendo el requisito de que para las incorporaciones se considerara la condición de miembros de la familia de los socios, junto a la obligación para estos miembros, de responsabilizarse por los familiares ingresados a la cooperativa. Fueron tomados con la figura de “ aprendices “ , sin relación de dependencia porque el marco legal prohíbe a una cooperativa contratar asalariados. Si el desempeño de estos trabajadores es correcto, quedan habilitados para su incorporación como socios.

La incorporación de nuevos socios ha generado y genera conflictos : no es lo mismo una asamblea de 40 personas que otra de 65. La toma de decisiones se complejiza, con sus consecuencias en la gestión de la fábrica. De allí que muchos asociados se resistan a la idea de nuevas incorporaciones.

Otro punto generador de discrepancia es el de la distribución o retiro de utilidades versus la reinversión de los beneficios. Aparecen miembros con mayor mirada estratégica, más preocupados por el crecimiento del proyecto, que prefieren reinvertir, inclusive para hacer frente a la estacionalidad que deprime la facturación en el período enero – abril. Como es esperable, los conflictos aumentan en esos momentos en que la facturación decae.

La conducción de la fábrica por la asamblea, plantea problemas y hace que en muchas oportunidades se vea como elemento negativo que no haya “ una cabeza “. Muchas de las resoluciones de la asamblea son difíciles de implementar, porque lo decidido “ después se desdibuja, porque nadie lo escribe ni nombra responsables “. Las reuniones de la asamblea son más esporádicas, mientras que el “ consejo de los 7 “ lo hace cada 15 días.

El rubro de esta cooperativa, fabricación de ópticas de vidrio para automotores, está siendo afectado por la sustitución del vidrio por el policarbonato. Esto plantea interrogantes a futuro sobre los caminos a tomar con la producción.

La sanción de la nueva Ley de Quiebras los estimula a pensar en proyectos futuros, al posicionarlos mejor para la obtención de créditos, habilitarlos para contratar personal en relación de dependencia y poder comprar la fábrica.

## 12.2. La cooperativa La Baskonia

Fueron entrevistados dos miembros del Consejo de Administración de la Cooperativa. La Baskonia, se constituyó formalmente como cooperativa el 23 de julio de 2002, reiniciando en esa sus actividades de producción, luego de una resistencia de siete u ocho meses. Durante ese tiempo, los trabajadores estaban en la planta, dormían allí, y se turnaban, para “cuidarla”. No sabían cuánto duraría esa situación, querían trabajar evitando todo acuerdo que implicara “depender” del Estado.

Hacia octubre de 2001 la empresa se presentó en concurso preventivo. En ese momento vivían de la explotación aproximadamente unas 75 familias. Los trabajadores vieron atrasarse sus remuneraciones, verificaron que la empresa no ingresaba los aportes a la AFIP que les descontaban a ellos, y se dieron cuenta de que lentamente, cerraban algunas áreas o negocios.

Hasta ese momento, e incluso en 2001, la empresa había apelado en todas las crisis a la colaboración de los empleados, recurriendo a reducciones temporales de remuneraciones o bien a horas extras no remuneradas . La mayor parte de los empleados, con mucha antigüedad en la firma, “a todo decían que sí”, porque lo más importante era conservar la fuente de trabajo.

Mientras los dueños les hacían “falsas promesas”, el cuerpo de delegados sindicales, conocedores de otras experiencias, vislumbraron un posible vaciamiento. Sin embargo, les costó mucho convencer a sus compañeros de esto, por su “lealtad” a la fábrica y su incredulidad frente a lo que les decían que pasaba. A finales de 2001, se rompió con una tradición de la percepción de una remuneración extra en Navidad, Año Nuevo y Reyes, sólo recibiendo cada uno 20 Lecops en Navidad, 20 Patacones en Año Nuevo y nada para Reyes.

Todas las familias habían tenido siempre una buena relación con los dueños. Al suspenderse los pagos de salarios, la situación se convirtió en traumática y los enfrentaba con la inminencia de la desocupación. El día en que decidieron la toma de la fábrica, aún estando los trabajadores de acuerdo con la medida, muchos de ellos comenzaron a retirarse cuando llegó la hora de salida. Fue allí que los líderes debieron convencerlos de que no se fueran a sus casas, porque tal vez no podrían entrar otra vez. Les decían: “el que se va, pierde”. Mucha gente acordaba con la idea, pero miraba el reloj, que indicaba la hora de retornar a los hogares.

Cuando decidieron quedarse a resistir, todos los empleados administrativos “se fueron con los dueños”, y ocuparon la fábrica el resto de los trabajadores del sector operativo, quedando sólo un capataz con ellos. La lucha se extendió a lo largo de ocho meses, tiempo en el que debieron permanecer en la fábrica sin luz, porque los dueños habían pedido el corte del suministro. Esta solicitud no prosperó en el caso del gas, porque la empresa proveedora de este servicio quería cobrar la deuda que se había contraído con anterioridad al conflicto.

Fueron de inmensa ayuda sus vecinos, los colegios de la zona, la UNLaM, que organizó festivales en beneficio de los trabajadores, los funcionarios del Gobierno Local. Los empleados, asimismo, pedían dinero a los automovilistas que transitaban por la Ruta Provincial N° 21, donde se sitúa la fábrica y con todas esas contribuciones se compraban alimentos. Los distintos testimonios recogidos por el equipo de investigación coinciden en señalar la importancia fundamental del apoyo de las familias frente a la toma.

Lo extremo de ese tiempo se refleja en una serie de anécdotas individuales como la de uno de los trabajadores, padre de once hijos, que para ir y volver de su hogar a la fábrica, por la ruta desde Gregorio Laferrere hasta la Avenida General Paz, pidiendo monedas. En otro caso, un trabajador cuya casa estaba ubicada a quince kilómetros de la fábrica, caminaba dos horas de ida y otro tanto de vuelta para no pedirle a su hija, que sí tenía trabajo, quien cuando se enteró comenzó a darle las monedas para el colectivo, las que su papá guardaba para comprar alimentos y seguía caminando hasta la fábrica desde su hogar cotidianamente. Otro testimonio recuerda el esfuerzo de otro trabajador que, viviendo en Lanús, se quedó a vivir en la fábrica y visitaba a su familia una vez por semana para gastar lo menos posible en viáticos.

Otros miembros de la cooperativa fueron los encargados de trasladarse a la ciudad de La Plata, sede del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, a fin de gestionar la expropiación del inmueble. Vuelve a aparecer, como en el caso de la Cooperativa de Trabajo San Justo, la importancia asignada a la intervención del abogado Luis Caro, quien los guió y asesoró sobre los pasos a seguir en cada instancia. Mencionan también a los diputados Ledesma y D' Elía. En el caso de Luis D' Elía, destacan su gestión para la movilización de cinco mil piqueteros en la entrada de la planta fabril, en solidaridad con la lucha de los obreros. A través del por entonces Concejal Espinosa, entablaron contacto con el Intendente del Municipio de La Matanza, Alberto Balestrini, quien impulsó la discusión en el Concejo Deliberante y el posterior tratamiento de una ley de expropiación de todos los bienes muebles de la fábrica y posteriormente la

elaboración de una ley de expropiación del inmueble, que hoy pertenece a la cooperativa y que está pagando.

Uno de los antiguos dueños solía permanecer afuera de las instalaciones, esperando que “se cansaran” y pudiera entrar.

Cabe resaltar el relato del proceso de la toma (y del concurso preventivo), donde llegaron para hacer un inventario con veinte patrulleros y dos bombas hidrantes, acompañados del síndico del concurso y de uno de los socios. Los trabajadores negociaban desde adentro de la fábrica mientras consultaban telefónicamente con el Dr. Caro, asesor legal del Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas. Les resultaba extraño el hecho de tanta movilización de efectivos para realizar un inventario, y se produjeron situaciones de tensión, porque temían un desalojo. Una de las situaciones que vale la pena rescatar es cómo los trabajadores convencían a los policías de que no hicieran nada contra ellos, la recordarles que en definitiva compartían una situación similar : días antes los empleados de la policía habían tomado el Puente 12 por demoras en el pago de sus salarios. Otra circunstancia a resaltar se dio entre el comisario responsable del operativo y el “Tano”, un antiguo trabajador de la firma, que gritaba que éstos (por los dueños), le “habían robado la vida”. El “Tano” había comenzado a trabajar en la fundición a sus catorce años, y transcurrió toda su vida ahí. Finalmente, después de momentos de tensión, negociaron e hicieron el inventario sin incidentes y sin desalojo.

El comienzo de la producción en manos de la cooperativa implicó muchas negociaciones, ya que los proveedores no creían que la propuesta fuera viable. No les daban crédito y las primeras entregas de insumos se realizaban a contrapartida de efectivo. La cooperativa logró materializar la primera “colada”, vendiendo un pequeño stock de producto terminado que había quedado de la explotación anterior. En la actualidad , la fábrica tiene una línea de crédito con sus proveedores, alguno incluso muy cercano a la firma anterior, continúa proveyéndolos de una materia prima importante para ellos.

El único objetivo que los llevó a ocupar la planta fue sostener la fuente de trabajo. Se los acusó de usurpadores, pero la realidad fue que los dueños de la planta se retiraron con falsas promesas y terminaron abandonando el lugar.

Ya en posesión de la fábrica, una de las primeras decisiones fue la de la distribución de tareas. Se inclinaron por mantener los roles que tenían antes de la toma, con la salvedad de que al pertenecer todos al área operativa, era menester resolver la

ocupación de responsabilidades en las áreas administrativas. Así fue como conformaron una administración con hijos de los asociados, quienes al principio colaboraban en forma voluntaria, para luego integrarse a la cooperativa.

A mediados de 2002 se produce la primer colada, es decir la vuelta a la producción de la fábrica, cuando ya estaba constituida en cooperativa. La empresa había perdido credibilidad. En un principio no se bajaba mercadería si no se aseguraba el pago de la misma. Algunos proveedores, como el de insumo de coque, creyeron en ellos y seguían desembarcando pedidos. Con respecto a los proveedores al principio venían y preguntaban “ si estaba la plata”. En la actualidad cambiaron las condiciones : vienen, descargan la mercadería y después preguntan cuando y cómo van a efectivizarse los pagos. Se producen dos hechos vinculados entre sí : por un lado los proveedores tomaron confianza y los productores trataban de cuidar a los proveedores cumpliendo con los plazos y la calidad pactada.

Otra cuestión pendiente eran las relaciones con los clientes. El primer problema a resolver en este caso era el acceso a ellos, dado que no los conocían. Recurrieron entonces a los oficios de una antigua vendedora, que se había desvinculado de la firma mucho antes de los acontecimientos acá descriptos. Ella aceptó la tarea de retomar las conversaciones con los clientes. La tarea encomendada no fue fácil y la reacción inicial de los clientes contactados fue de desconfianza. En las épocas de mayor actividad habían llegado a tener 1000 clientes, pero con la crisis quedaron aproximadamente la mitad, de los cuales cinco eran muy representativos por su poder de consumo. Lograron recuperarlos y mantenerlos hasta la actualidad

Mientras tanto, los trabajadores encararon distintos tipos de capacitación provista universidades aledañas : la Universidad Tecnológica Nacional ( Regional Haedo ) y la Universidad Nacional de La Matanza. Lo allí aprendido, las demandas del mercado y las sugerencias de sus clientes influyeron en la adopción de innovaciones para sus productos, la renovación de sus catálogos y las formas de venta.

Actualmente, la cooperativa se expandió en asociados y cuenta con alrededor de 80 miembros. Transcurrido el tiempo previsto por el estatuto, y durante el cual los “nuevos” cobran el 30% menos que los asociados, se decide su incorporación por Asamblea y a partir de lo establecido en el Estatuto. Como los postulantes a las incorporaciones provienen de las familias de los socios, son escasas las oposiciones a las propuestas de incorporación. Las nuevas incorporaciones se realizan mayoritariamente en el sector productivo. Se los ubica con otro compañero que ya sabe hacer la tarea, para que vayan aprendiendo el oficio. El contratado cobra un 30%

menos que los socios. Cada socio posee una copia del Estatuto y conoce la forma de proceder en la fábrica. El Consejo de Administración de la Cooperativa lo conforman siete personas.

La estrategia de intercalar distintos niveles de experiencia y antigüedad se repite en la integración del Consejo de Administración de la Cooperativa, el que está integrado por personal joven y los antiguos miembros. Al producirse el fallecimiento de algún asociado, sus lugares fueron ocupados por sus hijos.

El Estatuto es el primer elemento al que acuden en caso de tener que enfrentar la resolución de conflictos, o bien para enfrentar potenciales divergencias. Para todo recurren a este documento fundacional y a cada nuevo asociado se le entrega un ejemplar, donde constan “sus derechos y sus deberes”. También existe un Reglamento Interno que dicen cumplir, con sanciones y apercibimientos. Sin perjuicio de lo expuesto, el socio que quiera hacer un descargo porque considere injusta la sanción recibida, tiene derecho a pedir la reunión de una Asamblea, que puede sesionar con la concurrencia del 10% de los socios para explicar lo que considere conveniente.

La Asamblea se reúne cada quince o treinta días, particularmente para exhibir los estados contables. Para las decisiones cotidianas, se ha conformado un Consejo de Administración, que resuelve sobre temas más operativos. Federico Avendaño, es presidente de la Cooperativa desde el inicio y parece que permanecerá en la Presidencia por muchos años. Según sus términos, él nació para trabajar y mantener a su familia, y “ahora” sus compañeros confían en él. Se confiesa como un antiguo defensor de “los patrones”, que incluso confiaba en que resolvieran la situación de manera diferente. Finalmente, golpeado por la realidad, decidió seguir a Hernán Cáceres y los otros delegados, al momento de decidir defender la fuente de trabajo. Avendaño considera que el esfuerzo de Hernán tiene un gran valor, ya que además de trabajar en la planta, tiene “el don de terminar hablando siempre con los dueños de las empresas clientes”, lo cual los ayuda a vender. El actual Secretario de la cooperativa es hijo de otro empleado, muy antiguo, que se retiró hace sólo unos años, y que supo ser un defensor acérrimo de la fábrica y de lo que había logrado a nivel personal, gracias al fruto de su trabajo. Explican que comprenden esos comportamientos deben ser entendidos apreciando que eran momentos distintos, en los que uno de los socios fundadores también recorría la planta, con el respeto ganado de la gente que allí estaba.

Al ser indagados sobre el futuro de la cooperativa, manifiestan expectativa y optimismo. La cooperativa, junto con otra empresa situada en el Partido de Avellaneda, constituyen los dos oferentes de caños de hierro fundido, en un mercado que decreció por el avance del PVC. Sin embargo, ellos tienen un producto de calidad, en el que han innovado respondiendo a las necesidades del mercado (incorporando, por ejemplo, la pintura epoxi). Han podido mantener los cinco clientes “insignias”, alguno de los cuales son fuertes constructores y demandantes de los productos que ellos fabrican. ( En la sala de reuniones pueden verse fotos de los edificios más importantes que han utilizado en su construcción sus caños pluviales. Estaban a punto de cerrar un acuerdo con un proyecto que va a levantarse en el barrio de Puerto Madero, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Al abordarse surgir en la entrevista el tema de la incidencia de la nueva Ley de Quiebras en la actividad de La Baskonia, manifiestan que si bien esta cooperativa tiene resuelta la propiedad del inmueble, ven favorablemente la sanción de la Ley de Quiebras, dado que la misma prevé un plazo de veinte años para terminar de pagar las acreencias y entienden que eso permite la viabilidad del negocio, a la vez que honrar las deudas. Al consultarles acerca de la eventualidad futura de tener que contratar empleados –una posibilidad que antes de la ley estaba vedada a las cooperativas – los entrevistados no se manifiestan ni a favor ni en contra. En la dinámica que ellos encontraron, incorporan a los “nuevos” como asociados, siguiendo a pie juntillas el Estatuto.

### **12.3 La Cooperativa 10 de noviembre**

La entrevista con los integrantes de la cooperativa fue breve, y por motivos que escapan a nuestro conocimiento, limitada en la información proporcionada. Esto no impidió que en una primera visita pudiéramos conocer la planta y recibir explicaciones sobre los procesos productivos allí desarrollados.

Se fabrican allí hilados teñidos de lana, acrílico y mezclas e hilados especiales como chenillas y flamees. Las instalaciones y el equipamiento para la producción parecen admitir claramente la posibilidad de incrementar la producción y, como la mayoría de las fábricas recuperadas, un impedimento importante para esta ampliación lo constituye la falta de capital para ello.

El predio de la ex Lanera El Mirador está ubicado en un barrio en donde conviven industrias con viviendas familiares. Nos atienden la presidenta de la Cooperativa 10 de noviembre, Antonia, el secretario y el tesorero. Todos ellos formaban parte del grupo inicial cuyos esfuerzos dieron origen a la cooperativa.

Los entrevistados relatan que hasta el 2007 la empresa trabajaba bien, pero en 2008 se produce su quiebra. No hubo una comunicación explícita sobre esta situación por parte de los propietarios, y los trabajadores fueron enterándose de esta situación a partir de sucesos que fueron demostrando el peligro que la situación de la fábrica tenía para su supervivencia.

Producida la crisis, ni el sindicato textil, ni la delegada, apoyaron la decisión de la toma por parte de los trabajadores.

De un plantel inicial de 50 personas, hoy no llegan a 30, doce de ellos provienen del grupo inicial. Antonia, la presidenta de la Cooperativa de Trabajo, tiene 27 años de trabajo en la planta.

Constituída la cooperativa, Antonia fue elegida como presidente de la misma. Tienen contactos con el Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas e integran la Central de Trabajadores informales de La Matanza y CABA.

Es notable el liderazgo de Antonia y su compromiso con el proyecto de la recuperación de la unidad productiva y posterior cooperativa. Antonia vive en la planta, ha organizado su propia vivienda en una de las oficinas. Es una mujer de alrededor de 50 años, divorciada con hijos grandes e independizados, lo que le permite dedicarse por completo a la cooperativa. Como ella misma señalara cuando recuerda un diálogo con uno de los patrones que aducía su vinculación con la firma para defender su derecho a disponer de la propiedad : “ Esta es tu casa , pero también es la mía “, dijo Antonia.

La recuperación de la fábrica tuvo episodios violentos, que incluyeron intervención policial por parte de la policía correspondiente a esa jurisdicción y no por decisión del juzgado interviniente. En una de esas circunstancias, el patrón ( como identifican los trabajadores a uno de los titulares de la razón social, Lanera El Mirador ), ingresó a la planta con la policía y con intenciones de derribar la puerta. Hubieron refriegas que incluyeron golpes y escaramuzas, aunque los trabajadores relatan que no fue eso lo que más les dolió sino la circunstancia de no haber recibido por parte del patrón datos claros sobre la situación en que estaba la fábrica, lo que fue vivido como una falta de valentía. Esta parte del relato nos vuelve a remitir cuánto de no buscado hay en los



procesos de recuperación de fábricas y cuánto de acción desesperada frente a la defensa de la fuente de trabajo.

La transcripción textual de un tramo de la charla es bastante explicativa del sentimiento de los trabajadores respecto al sentido de las acciones desarrolladas : *"Hace un par de semanas tuvimos una reunión con él y le dimos la oportunidad de decirnos que es lo que estaba pasando, ya que habían venido a la fábrica algunas personas a tasar y mirar las máquinas, nos dijo que no pasaba nada que estaba todo bien, y de repente apareció con la policía y toda la violencia"*.

La impresión que nos quedó después de las entrevistas y la visita a la cooperativa es que desarrollan su tarea a partir de acuerdos mutuos y que aún están en un proceso incipiente de formalización de procedimientos. Es probable que estas observaciones puedan explicarse por lo reciente de la recuperación ( 2008 ), en términos comparativos con las otras cooperativas que iniciaran sus actividades en el 2002.

### **13. Algunas conclusiones**

La potente experiencia organizativa de las fábricas recuperadas argentinas, está lejos de ser una experiencia cerrada. Las situaciones que podrían haber convertido a cantidades de trabajadores en seres aislados, vulnerables, signados por la tragedia de haber perdido el sentido de su existencia al disolverse su nexo con el mundo del trabajo, se transformó en un nuevo espacio compartido de lucha, reconstrucción de estrategias de inserción laboral y construcción vital. El aislamiento entre las personas, la nueva modalidad de dominio que el capitalismo ejerce sobre las personas ( Fernández, A, 2010 ), para hacerles creer que no pueden nada, encontró en la experiencia de la recuperación y puesta en marcha de las unidades productivas una nueva oportunidad de superación en donde la potencia de unos se construye junto con los otros.

En un sentido muy distante del aislamiento y por el contrario, motorizados por la necesidad, la búsqueda de la igualdad, la solidaridad, el espíritu de lucha y la fortaleza, importantes cantidades de trabajadores ( la mayoría operarios de fábrica), transitaron el camino de decidir desde la compra de materias primas, pasando por la negociación con los proveedores, el conocimiento de las reglas del mercado y de estrategias de comercialización, hasta los planes de negocios para las unidades

productivas. Al cumplirse el objetivo central de mantener las fuentes de trabajo, el movimiento creció y fue adquiriendo mayor experiencia y solidez desde aquella etapa inicial, fuertemente signada por la necesidad y el dramatismo.

La solidaridad entre las cooperativas fue otro elemento que empezó a cobrar fuerza, expresándose tanto en el surgimiento de las distintas entidades que las agrupan, como el Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas y el Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas por los Trabajadores.

Las observaciones realizadas en nuestras unidades de análisis, fábricas recuperadas del partido de La Matanza, nos permitieron comprobar cuánto de aquellos datos podían verificarse en los testimonios de vida y en las experiencias atravesadas por dichos trabajadores, entendidos como sujetos activos operando sobre realidades inéditas y en la que al tiempo que construían alternativas productivas, reconstruían subjetividades. Fernández , ( 2010 ) remarca que la acción colectiva crea imaginación, inventiva, nuevos lazos entre las personas y “ alegría que es política ”.

En las distintas experiencias analizadas, fue posible recorrer el camino de las acciones colectivas emprendidas para resistir la vulnerabilidad social tanto la proveniente del inminente desempleo al momento de la toma, como de las consecuencias de un proyecto productivo que no resultara viable o bien que por decisiones empresariales hubiera sido objeto de vaciamiento empresarial y por tanto conducido a la quiebra .

En todas las experiencias convive “ lo nuevo ” con “ lo viejo ”. Uno de los aspectos en que esta tensión se expresa, es en un movimiento que transcurre entre las modalidades delegativas y las autogestivas. Si bien todas las organizaciones observadas han adoptado la forma de una cooperativa, es frecuente que se verifiquen en las conductas de sus integrantes, distintos niveles de compromiso y / o de reacciones frente a las tareas asignadas y las consiguientes responsabilidades derivadas del proyecto organizacional. Así entonces en el caso de la Cooperativa de Trabajo San Justo, en donde puede apreciarse la existencia de un liderazgo fuerte y carismático personificado en la figura de su presidente, es frecuente que recaigan en él y un pequeño grupo el peso de decisiones operativas y estratégicas, más allá de que en los aspectos formales se rijan por los procedimientos contemplados para una organización cooperativa, entre los que por supuesto está el que gran parte de las decisiones son tomadas en el ámbito de la Asamblea de Asociados. Es posible pensar que en los casos, en el que algunos miembros delegan responsabilidades en otros miembros a los que consideran más aptos, la razón podría residir en la

convicción sobre que la disposición de recursos materiales y simbólicos para determinadas tareas que trasciendan lo operativo por parte de ese compañero. Esta percepción, puede deberse a razones que precedieran a la recuperación o, en casos como el del presidente de la Cooperativa mencionada, a capacidades demostradas y ejercidas a partir de la recuperación, desconocidas hasta antes de esas circunstancias, inclusive por el mismo sujeto destinatario de tal confianza.

Temas como el de la asignación de tareas dentro de la fábrica, fueron resueltos de maneras diversas entre las distintas cooperativas y oscilaron entre el mantenimiento de la tarea anterior a la toma o bien nuevas asignaciones de responsabilidades para cubrir las funciones que habían quedado vacantes, porque no todos los que desempeñaban dichas funciones ( especialmente en las áreas administrativas, comerciales, etc ), habían acompañado la lucha por la recuperación y conformación de la cooperativa, habiéndose retirado de la unidad productiva al momento de la crisis. Estas decisiones y los cambios acordados sobre la marcha, generaron confrontaciones, disensos y posteriores acuerdos, con duración en el tiempo o mayor grado de permanencia. Ana María Fernández utiliza para describir estos fenómenos el concepto de " tensión productiva". Estas situaciones ponen en juego "criterios antagónicos ", que coexisten en distintas situaciones y donde la propia dinámica conduce a algún grado de enfrentamiento, dificultad, oposición, disenso y consenso. La expresión de estos criterios antagónicos no siempre es explícita, aunque su posible carácter de implícito no disminuye su incidencia, aunque sí dificulta su discusión.

Otro elemento a destacar es el de la mejora del clima de trabajo y el mayor acercamiento y contención, desde la propia organización cooperativa, para el manejo de situaciones personales del trabajador y su núcleo familiar ( como por ejemplo enfermedades o emergencias ). A su vez, este cambio de enfoque condujo a debatir los términos en los que se producían abusos frente a esta nueva actitud de comprensión del trabajador como persona integral. Vuelve en este caso a jerarquizarse, la instancia asamblearia para la discusión y toma de decisiones para los casos, poco frecuentes, en los que hubiere lugar a sanciones disciplinarias.

La recuperación de la dignidad a partir de la defensa de las fuentes de trabajo, no fue un objetivo cuya influencia quedó circunscripta a los límites físicos de la fábrica o de la actividad productiva. En las distintas experiencias encontramos como hecho destacable la importancia asignada a la recuperación de la palabra empeñada, al valor de los compromisos, a la conducta clara en relación a honrar las deudas. Esto hizo

además que los trabajadores valorizaran su esfuerzo para asumir todos estos compromisos y les generó un posicionamiento personal y grupal basado en una fortaleza propia a la que diferenciaron de las conductas huidizas, evasivas y muchas veces fraudulentas de sus patrones. Así entonces el cumplimiento de los compromisos asumidos, la solidaridad y la defensa del esfuerzo en el desarrollo del trabajo, aparecen como valores con fuertes impacto en la constitución del entramado social.

Las experiencias analizadas de fábricas recuperadas en La Matanza, poseen la suficiente importancia como para que las políticas públicas respectivas ( sean locales, provinciales y / o nacionales ), vayan acompañando las nuevas cuestiones que el propio devenir de la actividad productiva de las fábricas y sus integrantes, va planteando como desafío. En la actualidad estas herramientas deben incluir aspectos de capacitación, apoyo y acompañamiento para el desempeño en un sistema económico en el que deben convivir con otros actores, empresas u organizaciones. Las observaciones realizadas nos permitan anticipar, dado el carácter exploratorio de esta investigación, que las políticas implementadas parecieron tener mayores efectos en la atención de la emergencia que dio origen a estas fábricas, que en lo atinente al acompañamiento y desempeño posterior.

Respecto a la diferentes realidades productivas y organizacionales que reflejan cada una de estas unidades productivas, el deficit de las políticas se acentúa. Ha habido una importante acción estatal ( en los poderes ejecutivos, en los legislativos y judiciales ), comprometidos en resolver los aspectos necesarios y acuciantes del status legal y jurídico ( con las obvias diferencias entre jurisdicciones políticas ), pero menos participación en los aspectos vinculados a un desarrollo sustentable y autónomo de la unidad productiva. Estas cuestiones nos remiten al tema más amplió de las capacidades estatales, las que frecuentemente y a partir de las sucesivas crisis que ha debido sortear la Argentina, deben desarrollarse al mismo tiempo en que se intent dar soluciones a los problemas de la sociedad.

## 14. Bibliografía

- Battista, Susana ( 2003 ) : *Municipio y promoción del emprendedorismo : el Instituto Municipal de Desarrollo Económico y Social ( IMDES ) en el Partido de La Matanza*. Congreso Provincial Emprendedorismo y Desarrollo Local. Gobierno de la Provincia de Buenos Aires/ CIC / Universidad Nacional del Sur/ Universidad Provincial del Sudoeste.
- Arévalo, R y Calello, T ( 2003 ) : “Las empresas recuperadas en Argentina: algunas dimensiones para su Análisis” ponencia presentada en Segundo Congreso Argentino de Administración Pública Sociedad, Estado y Administración Pública “Reconstruyendo la estatalidad: Transición, instituciones y gobernabilidad” Córdoba, 27, 28 y 29 de Noviembre de 2003
- Bourdieu, Pierre; *Las estructuras sociales de la economía*. Ed. Manantial. Buenos Aires, 2001
- Caputo, Sara / Saavedra, Laura : “ Las empresas autogestionadas por los trabajadores. ¿ Una nueva forma de organización política y social ?” en <http://www.codigor.com.ar/empresasrecuperadas.htm>
- Carretero Miramar, J.L. : “ Las empresas recuperadas: hacia una comprensión de la autogestión obrera real ” . *Nómadas* N°25, Universidad Complutense de Madrid, España
- de França, Cassio, Luis / Prado Silva, Iván / Vaz, José Carlos ( organizadores ) ( 2002 ) . “Aspectos económicos y Experiências de Desenvolvimento Local “. *Revista Pólis* N° 40. Sao Paulo, Brasil.
- Dellatorre, Raúl ( 2010 ) : *Las recuperadas, con proyecto a favor*. Diario Página 12, Buenos Aires, 12 de noviembre de 2010.
- Etkin, Jorge ( 2005 ) : “Gestión de la complejidad en las organizaciones”. Ed. Gránica. Buenos Aires
- Etkin, Jorge ( 2000 ): “ Política, gobierno y gerencia de las organizaciones ”. Ed. Prentice Hall. Santiago de Chile
- Etkin, J./ Schvarstein, L ( 1997 ) : “ Identidad de las organizaciones: invariancia y cambio “. Ed Paidós, Buenos Aires
- Fajn, Gabriel ( coordinador ) ( 2003 ) : “ Protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad “. Ed. Centro Cultural de la Cooperación . Buenos Aires.

- Fernández, Ana María y colaboradores ( 2006 ) : “ Política y subjetividad. Asambleas barriales y fábricas recuperadas “. Editorial Biblos, Buenos Aires.
- Fernández, Ana María/ Borakievich, Sandra ( 2007 ) : “ La anomalía autogestiva”. Ponencia en Primer Encuentro de La Economía de los trabajadores: autogestión y distribución de la riqueza. Facultad de Filosofía y Letras. Universidad de Buenos Aires Filo UBA
- Fernández, Ana María ( 2010 ) : “ Las vidas grises: la ausencia de esperanzas colectivas y los abatimientos de la vida cotidiana”. Tertulias de la COOPI, septiembre 2010. [http://www.coopi.com.ar/cultura/tertulias/vidas\\_grises\\_n.html](http://www.coopi.com.ar/cultura/tertulias/vidas_grises_n.html)
- Gándara Feijoo; Alfonso : “ La sociedad autogestionada. Un proyecto liberador”. Ed. Lumen-Humanitas
- Giarraca, Norma ( 1994 ) : “ Acciones colectivas y organización cooperativa. Reflexiones y estudios de caso “. Centro Editor de América latina. Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Sociales. Instituto de Investigaciones. Buenos Aires.
- Hirschman, Albert ( 2001 ) : “ Conservación y transformación de la energía social”. (artículo).
- Lavaca ( 2004 ) : “ Sin Patrón. Fábricas y empresas recuperadas por sus trabajadores. Una historia, una guía “. Ed. La Vaca. Buenos Aires.
- Ley 19550 de Sociedades Comerciales
- Lo Vuolo, Rubén M ( 2001 ) : “ Alternativas, La economía como cuestión social”. Grupo editor Altamira.
- Magnani, Esteban ( 2010 ) : “ A favor de las recuperadas “. Suplemento Cash. Diario Página 12, Buenos Aires, 5-9-10.
- Ona, Javier (2004): ” Una nueva cultura productiva”. <http://www.fabricasrecuperadas.org.ar/culturaProductiva.php>
- Ruggeri, Andrés ( 2010 ) : Tercer relevamiento de empresas recuperadas por sus trabajadores, del Programa Facultad Abierta, de la Facultad de Filosofía y Letras de la UBA, Secretaría de Investigación / Secretaría de Extensión Universitaria. Buenos Aires.
- Programa Facultad Abierta ( 2003 ) : “ Las empresas recuperadas: una experiencia de la clase trabajadora argentina “.

- Programa Facultad Abierta (SEUBE-Facultad de Filosofía y Letras-UBA) Segundo relevamiento ( 2010 ) : “ Las empresas recuperadas en Argentina “
- Razeto, Luis ( 1997 ) : “ Los caminos de la economía de la solidaridad “. Ed. Lumen- Humanitas, Buenos Aires- Madrid.
- Razeto, Luis ( 1990 ) : “ Las empresas alternativas “. Ediciones PET. Santiago de Chile.
- Razeto, Luis ( 1994 ) : “ Fundamentos de una teoría económica comprensiva “ . Ed. Programa de Economía del Trabajo, Santiago de Chile.
- Rebón, J y Saavedra ( 2006 ) : “ Empresas recuperadas: la autogestión de los trabajadores “. Ed. Capital Intelectual; Buenos Aires.
- Selser, Jorge ( 1988 ) : “ Economía Social en la Argentina”. Ed. Lumen- Humanitas, Buenos Aires.
- Segundo Relevamiento del Programa Facultad Abierta (SEUBE- Facultad de Filosofía y Letras-UBA), UBACyT F-701 ; Director: Dr. Héctor Hugo Trincherero. Co-Directores: Dra. Silvia Llomovatte e Ing. Dr. Francisco José Grasso.
- Schein, Edgard (1992.) : “Psicología de las Organizaciones “.Ed. Prentice-Hall. México.
- Singer, Paul / De Souza, André ( 2000 ) : A economia solidária no Brasil. A autogestao como resposta ao desemprego. Editora Contexto. Sao Paulo.
- Svampa, Maristella ( 2000 ): Desde abajo. La transformación de las identidades sociales. Ed. Biblos / Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Zibecki, Raúl ( 2010 ) : *Una década de fábricas recuperadas: Reinventar la vida desde el trabajo*. Ed. Adital/ Cipaméricas
- <http://www.recuperareltrabajo.org.ar/sitio/legal/leyes.asp>
- <http://www.fabricasrecuperadas.org.ar/>

## 15. Anexos

### Anexo 1

#### Modelo de entrevista a integrantes de fábricas recuperadas

Fecha y lugar :

Unidad productiva :

Entrevistado / a :

Sexo :

Edad :

Nivel educativo :

Función desempeñada :

- 1- ¿ Desde cuándo esta unidad productiva está funcionando como fábrica recuperada ?
- 2- ¿ Qué sucesos dieron origen a esta fábrica ?
- 3- ¿ Quiénes participaron en el proceso de recuperación ?
- 4- ¿Cuál fue el papel del estado municipal ?
- 5- ¿ Qué rol jugó el sindicato / sindicatos / CGT local ?
- 6- ¿ Qué características tuvo la ocupación de la planta ? ¿ Cómo organizaron las acciones y qué lugar ocuparon las familias en ellas ?
- 7- ¿ Cómo fueron organizando las relaciones para poner en funcionamiento la planta ? ¿ Cómo repartieron las tareas ?
- 8- ¿ Qué relación existió entre dicho reparto de tareas y las tareas que previamente realizaban ?
- 9- ¿ Cómo se manejaron con proveedores, empresas de servicios, clientes ?
- 10- ¿ Cómo fue abordada la transformación en cooperativa ?
- 11- ¿ Han incorporado personal después de la recuperación ? Si así fuera , ¿ cuántos y en qué condiciones y para qué tareas ?
- 12- ¿ Cómo es la incidencia de la relación familiar en esas incorporaciones ?
- 13- ¿ Qué podrían contar al respecto de las relaciones entabladas entre los fundadores y los incorporados posteriormente ?



- 14- ¿ Cuáles eran los conocimientos previos sobre esta forma organizativa de la producción ?
- 15- En esta etapa en la que han superado lo más urgente ¿ Cómo piensan el futuro de la cooperativa, una vez que se resuelvan los problemas de propiedad que hoy están pendientes?
- 16- ¿Cuál es su visión sobre el impacto de la reforma de la Ley de Quiebras ?
- 17- ¿ Cómo resuelven el cumplimiento de las responsabilidades en este momento en el que la remuneración no es el instrumento que permite establecer diferencias ?
- 18- ¿ Cómo resuelven los conflictos entre los integrantes ? ¿ Han establecido nuevas normas en forma escrita ?¿ Sobre qué aspectos ?

## **Anexo 2**

### **Transferencias realizadas en el marco del proyecto**

**II Congreso Internacional de Desarrollo Local. 1eras Jornadas Nacionales en Ciencias Sociales y Desarrollo Rural. Área :** “Actores, territorios e iniciativas del desarrollo local/rural”. Taller : “ Las fábricas recuperadas y su aporte al desarrollo local en el distrito de La Matanza “. Coordinación : Jorge Elbaum / Susana Battista. Universidad Nacional de La Matanza, San Justo, *14 a 17 de junio de 2010.*

**Congreso Latinoamericano en Educación, Trabajo y Economía.** Exposición sobre Fábricas Recuperadas en La Matanza. Mesa 1 : Educación popular y trabajo, a cargo de Susana Battista. Universidad Nacional de La Matanza. 1º de Diciembre del 2010

**Reportaje realizado por Carolina Demonte a la Profesora Susana Battista, Diario 1, perteneciente a la UNLaM .** Título : “ Analizan fenómeno local de fábricas recuperadas ”. <http://www.el1digital.com.ar/index.php?idPage=20&idArticulo=17450>. Fecha publicación : 30 agosto 2010.

**Participación de Susana Carmen Battista como docente en el Programa Amartya Sen, Universidad Nacional de La Matanza** sobre el tema Fábricas recuperadas. Junio 2010 y junio 2011.

### **Anexo 3**

<http://www.fabricasrecuperadas.org.ar/spip.php?article251>

Decreto de Quiebra de La Baskonia SACIF

Martes 2 de mayo de 2006

A continuación transcribimos el decreto de quiebra de LA BASKONIA SA.

Los trabajadores armaron la cooperativa cuando la empresa se encontraba en concurso preventivo y gestionaron una ley de expropiación. Al decretarse la quiebra de la anterior empresa, queda el camino libre para que los obreros sean dueños de los medios de producción.

Buenos Aires, 24 de abril de 2006.-

1. Sin perjuicio de haberse consignado erróneamente la fecha de la resolución de fs.2569/70, téngase por contestado el traslado de fs. 2585.-

2. No comparte el suscripto la opinión vertida precedentemente por la sindicatura ni los argumentos de la concursada obrantes a fs. 2575/7.-

El 7/2/2006, conforme surge de fs. 2540, la concursada peticona una prórroga del período de exclusividad por el término de 40 días. Desde esa presentación al día de la fecha ha transcurrido el plazo solicitado, sin haber variado la situación de la concursada lo cual confirma los términos de la resolución cuya revocatoria se pretende.-

Debe señalarse por otra parte con relación a las manifestaciones referidas a la ocupación de la fábrica, a los planteos de inconstitucionalidad ante diversos fueros y a la ausencia de integración actual de indemnización previa a la expropiación, que de las

propias constancias de autos surge la atención puesta por este Tribunal requiriendo informes que reiteradamente ha formulado al Juzgado en lo Penal, al Poder Ejecutivo Provincial y a la misma sindicatura, de lo que se desprende que resultan inconducentes las expresiones de la concursada plasmadas en su escrito de fs. 2575/2577.-

3. En consecuencia, no ha lugar a la revocatoria articulada.-

En cuanto al recurso de apelación subsidiariamente interpuesto, habiendo el Superior tratado y decidido con anterioridad el mismo tema nuevamente propuesto -conforme surge de fs. 2454/56- desestímase la apelación.-

En consecuencia, teniendo en cuenta lo dispuesto por el art. 46 de la ley 24.522, en los términos del art. 88 del mismo cuerpo legal, dispongo:

1) Decretar la quiebra de LA BASKONIA S.A.-

2) Oficiar a la Excma. Cámara Nacional de Apelaciones en lo Comercial, a la Inspección General de Justicia, y al Registro de Juicios Universales a fin de que se tome nota de la presente.-

3) Decretar la inhabilitación general de bienes de la fallida para cuya anotación se oficiará a los Registros de la Propiedad Inmueble de la Capital Federal y de la Provincia de Buenos Aires, al de la Propiedad Automotor, al de Buques, al de Aeronaves, al de la Propiedad Industrial, al de Propiedad Intelectual, al de Créditos Prendarios, dejándose constancia que dicha medida deberá permanecer inscripta hasta que medie disposición en contrario y al Banco Central de la República Argentina para que comunique la inhabilitación de la fallida para operar en el sistema financiero sometido a su contralor y proceder a la indisponibilidad de los fondos que pudieran existir en alguna de las instituciones que componen el mismo.-

A los mismos fines pertinentes, ofíciase a la Inspección General de Justicia consignándose en el misma la denominación social, datos de inscripción registral o autorización según corresponda, calidad del inhabilitado como integrante del órgano de administración de la fallida y fecha de comienzo de la inhabilitación, todo de conformidad con lo dispuesto con la Resolución general de la I.G.J. n° 17/04.-

Encomiéndase a la sindicatura la confección y diligenciamiento de los oficios dispuestos en los dos párrafos del punto 3º precedente.-

- 4) Intimar a la fallida y a terceros para que entreguen al síndico dentro de las 72 horas, todos los bienes de la deudora que se hallaren en su poder.-
- 5) Entregar a síndico dentro de las 24 horas la documentación relacionada con su contabilidad.-
- 6) Prohibir los pagos y entrega de bienes de la fallida so pena de considerarlos ineficaces.-
- 7) Ordenar la intercepción de la correspondencia de la fallida para ser entregada al síndico, a cuyo fin se oficiara al Correo Oficial.
- 8) Disponer la interdicción de salida del país de los administradores sin previa autorización del Tribunal, hasta el día de presentación del informe general que mas abajo se indica (art.103 LC.) a cuyo fin oficiese, al Ministerio del Interior que deberá realizar las comunicaciones pertinentes con el objeto de que las autoridades de custodia de fronteras tomen debida nota.-
- 9) Disponer que los síndicos actuantes deberán continuar con el trámite de autos .-
- 10) De conformidad con lo dispuesto por el art.200 1er. párrafo de la L.C., fijase el plazo hasta el día 22 de JUNIO de 2006 para que los acreedores soliciten la verificación de sus créditos ante el síndico.-
- 11) Hágase saber a la deudora y a los acreedores que se hubieren presentado a verificar sus créditos ante el síndico, que hasta el día 20 de JULIO de 2006 podrán concurrir al domicilio del funcionario concursal a revisar los legajos y formular por escrito las impugnaciones y observaciones respecto de las solicitudes formuladas, conforme lo dispuesto en el art. 200 L.C.-
- 12) Hágase saber al síndico que dentro de las 48 horas de vencido el plazo fijado en el párrafo anterior, deberá glosar al expediente copia de las impugnaciones y observaciones para su incorporación al legajo conforme lo dispone el art. 279 L.C.-
- 13) Hágase saber que el día 17 de AGOSTO de 2006, el síndico deberá presentar al Tribunal el informe individual de créditos previsto por el art. 35 L.C., adjuntando copia para el legajo, conforme lo previsto por el art. 279 L.C. y copia de los legajos individuales de los créditos observados.-

14) Asimismo, hágase saber al síndico que, en caso de corresponder intereses, deberá indicar la tasa utilizada y practicar una liquidación detallada respecto de cada uno de los créditos pertinentes.

15) Hágase saber que el Tribunal dictará la resolución prevista sobre la procedencia y alcance de las solicitudes presentadas, el día 1° de SEPTIEMBRE de 2006 (art.36 L.C.).

16) Hágase saber al síndico que deberá presentar el informe general (art.39 L.C.) el día 29 de SEPTIEMBRE de 2006 (por triplicado). En el referido informe el síndico deberá expedirse sobre si la conducta de los directores aparece susceptible de encuadramiento en alguna calificación de delito tipo penal.-

17) Hágase saber que hasta el día 13 de OCTUBRE del 2006 podrán deducirse observaciones contra el informe general del síndico en los términos del art.40 L.C.-

18) Publíquense edictos por cinco días en el Boletín Oficial en los que constaran las disposiciones previstas en el art. 88 incs.1, 3, 4, 5 y 7 parte final del art.88 de la ley 24.522 y el nombre y el domicilio de la sindicatura actuante.-

19) Procédase a la constatación del inmueble de la fallida, sito en Avda. Rojo n° 651 (ruta 21) del Partido de La Matanza, Provincia de Buenos Aires, y a la incautación de los bienes y papeles de la fallida. Asimismo deberá practicarse un exhaustivo inventario , designándose a sus efectos Oficial de Justicia "ad hoc" a la sindicatura, a cuyo fin líbrese el mandamiento correspondiente (art.177 L.C.), el cual se diligenciara con habilitación de día y hora inhábil y en el día.

Hágase constar en el mandamiento que el Oficial de Justicia "ad hoc" queda autorizado para allanar domicilios, requerir el auxilio de la fuerza pública y tomar cuantas medidas entienda conveniente para el cumplimiento de su cometido.-

20) Deberá la sindicatura dentro de los cinco días de finalizada la publicación de edictos, acompañar al Juzgado los ejemplares de publicación correspondiente, bajo apercibimiento de ley.

21) Así también se encomienda a la sindicatura para que proceda a emitir opinión fundada con relación a la ley provincial nro. 12.904, y comunicar al Poder Ejecutivo de la Provincia de Buenos Aires mediante oficio el decreto de la presente quiebra.-

22) Atento el cambio de status jurídico de la Baskonia S.A. -ahora en estado de quiebra- y la presencia de La Cooperativa L. B. explotando el establecimiento ya mencionado en el punto 19 precedente, hágase saber al funcionario concursal que deberá sugerir al Tribunal y, en su caso, arbitrar los medios conducentes para el resguardo patrimonial de los intereses concursales a través del emplazamiento jurídico contractual que corresponda, en caso de continuarse la explotación; sobre lo cual también deberá expedirse pormenorizadamente en los términos de los artículos 189, siguientes y concordantes de la ley concursal.-

Deberá, asimismo, completar tal informe pormenorizado con todo otro dato de interés que en el plano económico-patrimonial permita clarificar el curso a seguir en estas actuaciones, en tutela del interés público concernido en la quiebra.-

DR. JUAN MANUEL OJEA QUINTANA

- **Anexo 4**

<http://www.fabricasrecuperadas.org.ar/spip.php?article103>

Ley Provincial 12954 (San Justo)

Expropiación de los bienes de Cristalería San Justo S.A.I.C.

Lunes 4 de noviembre de 2002

**El Senado y Cámara de Diputados de la provincia de Buenos Aires sancionan con fuerza de**

**Ley 12954**

**Artículo 1.-** Declárase de utilidad pública y sujetos a expropiación los inmuebles ubicados en la localidad de San Justo, partido de La Matanza, provincia de Buenos Aires, propiedad de la empresa "Cristalería San Justo S.A.I.C.", sitios en la avenida Juan Domingo Perón y Matheu designados catastralmente como: circunscripción I, sección C, manzana 31ª, parcela 25, a nombre de BELLINI, Luis; circunscripción I, sección C, manzana 31ª, parcela 1ª, a nombre de BELLINI, Sandro y otros,

circunscripción I, sección C, manzana 31ª, parcela 2, a nombre de KLECHA Juan; circunscripción I, sección C, manzana 31ª, parcela 3b a nombre de "Cristalería San Justo S.A.I.C.", circunscripción I, sección C, manzana 31ª, parcela 7 a nombre de MONTERO CRUZ, y/o a nombre de quien o quienes resulten ser sus legítimos propietarios; como asimismo las maquinarias e instalaciones que se encuentren dentro de los inmuebles identificados y conforme al inventario, que como Anexo, forma parte integrante de la presente.

**Artículo 2.-** Los inmuebles, maquinarias e instalaciones citados en el artículo 1, serán donados en propiedad y a título gratuito, a la Cooperativa de Trabajo "San Justo Limitada", cuya inscripción ante el Instituto Provincial de Acción Cooperativa, se encuentra registrada bajo el Nro. 005142, con cargo de ser los mismos destinados a la consecución de sus fines cooperativos y continuación de la fabricación y/o comercialización de cristalería.

**Artículo 3.-** El incumplimiento del cargo estipulado en el artículo 2, ocasionará la revocatoria de la donación y la reversión del dominio a favor del Estado provincial.

**Artículo 4.-** El organismo de aplicación de la presente ley será determinado por el Poder Ejecutivo, teniendo el mismo a su cargo el contralor y efectividad de la donación.

**Artículo 5.-** La escritura traslativa de dominio a favor de los donatarios será otorgada por ante la Escribanía General de Gobierno, quedando exenta del pago de todo impuesto.

**Artículo 6.-** Autorízase al Poder Ejecutivo para efectuar en el Presupuesto General de Gastos y Cálculo de Recursos para el ejercicio vigente las adecuaciones presupuestarias que resulten necesarias para el cumplimiento de la presente ley.

**Artículo 7.-** Comuníquese al Poder Ejecutivo.

Fuente: [Cámara de Diputados de la Provincia de Buenos Aires-](#)

- **Anexo 5**

[www.novapdf.com](http://www.novapdf.com)

**Ley Nacional 26.684 /11:**

## **CONCURSOS Y QUIEBRAS**

**Modificación de la Ley N° 24.522.**

**Sancionada: Junio 1 de 2011**

**Promulgada: Junio 29 de 2011**

El Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina reunidos en Congreso, etc. **sancionan con fuerza de Ley:**

**ARTICULO 1º** — Incorpórase como inciso 8 del artículo 11 de la ley 24.522 y sus modificatorias, de concursos y quiebras, el siguiente texto:

8) Acompañar nómina de empleados, con detalle de domicilio, categoría, antigüedad y última remuneración recibida. Deberá acompañarse también declaración sobre la existencia de deuda laboral y de deuda con los organismos de la seguridad social certificada por contador público.

**ARTICULO 2º** — Modifícase el inciso 10 del artículo 14 de la ley 24.522 y sus modificatorias, de concursos y quiebras, el que quedará redactado de la siguiente forma: 10) La fijación de una audiencia informativa que se realizará con cinco (5) días de anticipación al vencimiento del plazo de exclusividad previsto en el artículo 43. Dicha audiencia deberá ser notificada a los trabajadores del deudor mediante su publicación por medios visibles en todos sus establecimientos.

**ARTICULO 3º** —Modifícase el inciso 11 del artículo 14 de la ley 24.522 y sus modificatorias de concursos y quiebras, el que quedará redactado de la siguiente forma: 11) Correr vista al síndico por el plazo de diez (10) días, el que se computará a partir de la aceptación del cargo, a fin de que se pronuncie sobre:

- a) Los pasivos laborales denunciados por el deudor;
- b) Previa auditoría en la documentación legal y contable, informe sobre la existencia de otros créditos laborales comprendidos en el pronto pago.



**ARTICULO 4º** — Incorporase como inciso 13 del artículo 14 de la ley 24.522 y sus modificatorias, de concursos y quiebras, el siguiente texto: 13) La constitución de un comité de control, integrado por los tres (3) acreedores quirografarios de mayor monto, denunciados por el deudor y un (1) representante de los trabajadores de la concursada, elegido por los trabajadores.

**ARTICULO 5º** —Modifícase el artículo 16 de la ley 24.522 y sus modificatorias, de concursos y quiebras, el que quedará redactado de la siguiente forma:

Artículo 16: *Actos prohibidos*. El concursado no puede realizar actos a título gratuito o que importen alterar la situación de los acreedores por causa o título anterior a la presentación.

*Pronto pago de créditos laborales*. Dentro del plazo de diez (10) días de emitido el informe que establece el artículo 14 inciso 11), el juez del concurso autorizará el pago de las remuneraciones debidas al trabajador, las indemnizaciones por accidentes de trabajo o enfermedades laborales y las previstas en los artículos 132 bis, 212, 232, 233 y 245 a 254, 178, 180 y 182 del Régimen de Contrato de Trabajo aprobado por la ley 20.744; las indemnizaciones previstas en la ley 25.877, en los artículos 1º y 2º de la ley 25.323; en los artículos 8º, 9º, 10, 11 y 15 de la ley 24.013; en el artículo 44 y 45 de la ley 25.345; en el artículo 52 de la ley 23.551; y las previstas en los estatutos especiales, convenios colectivos o contratos individuales, que gocen de privilegio general o especial y que surjan del informe mencionado en el inciso 11 del artículo 14. Para que proceda el pronto pago de crédito no incluido en el listado que establece el artículo 14 inciso 11), no es necesaria la verificación del crédito en el concurso ni sentencia en juicio laboral previo.

Previa vista al síndico y al concursado, el juez podrá denegar total o parcialmente el pedido de pronto pago mediante resolución fundada, sólo cuando existiere duda sobre su origen o legitimidad, se encontraren controvertidos o existiere sospecha de connivencia entre el peticionario y el concursado.

En todos los casos la decisión será apelable.

La resolución judicial que admite el pronto pago tendrá efectos de cosa juzgada material e importará la verificación del crédito en el pasivo concursal.

La que lo deniegue, habilitará al acreedor para iniciar o continuar el juicio de conocimiento laboral ante el juez natural.

No se impondrán costas al trabajador en la solicitud de pronto pago, excepto en el caso de connivencia, temeridad o malicia.

Los créditos serán abonados en su totalidad, si existieran fondos líquidos disponibles. En caso contrario y hasta que se detecte la existencia de los mismos por parte del síndico se deberá afectar el tres por ciento (3%) mensual del ingreso bruto de la concursada.

El síndico efectuará un plan de pago proporcional a los créditos y sus privilegios, no pudiendo exceder cada pago individual en cada distribución un monto equivalente a cuatro (4) salarios mínimos vitales y móviles.

Excepcionalmente el juez podrá autorizar, dentro del régimen de pronto pago, el pago de aquellos créditos amparados por el beneficio y que, por su naturaleza o circunstancias particulares de sus titulares, deban ser afectados a cubrir contingencias de salud, alimentarias u otras que no admitieran demoras.

En el control e informe mensual, que la sindicatura deberá realizar, incluirá las modificaciones necesarias, si existen fondos líquidos disponibles, a los efectos de abonar la totalidad de los pronto pagos o modificar el plan presentado.

Actos sujetos a autorización. Debe requerir previa autorización judicial para realizar cualquiera de los siguientes actos: los relacionados con bienes registrables; los de disposición o locación de fondos de comercio; los de emisión de debentures con garantía especial o flotante; los de emisión de obligaciones negociables con garantía especial o flotante; los de constitución de prenda y los que excedan de la administración ordinaria de su giro comercial.

La autorización se tramita con audiencia del síndico y del comité de control; para su otorgamiento el juez ha de ponderar la conveniencia para la continuación de las actividades del concursado y la protección de los intereses de los acreedores.

**ARTICULO 6º** — Incorpórase como último párrafo del artículo 19 de la ley 24.522 y sus modificatorias, de concursos y quiebras, el siguiente texto:

Quedan excluidos de la disposición precedente los créditos laborales correspondientes a la falta de pago de salarios y toda indemnización derivada de la relación laboral.

**ARTICULO 7º** — Modifícase el artículo 20 de la ley 24.522 y sus modificatorias, de concursos y quiebras, el que quedará redactado de la siguiente forma:

Artículo 20: *Contratos con prestación recíproca pendiente*. El deudor puede continuar con el cumplimiento de los contratos en curso de ejecución, cuando hubiere prestaciones recíprocas pendientes. Para ello debe requerir autorización del juez, quien resuelve previa vista al síndico. La continuación del contrato autoriza al

cocontratante a exigir el cumplimiento de las prestaciones adeudadas a la fecha de presentación en concurso bajo apercibimiento de resolución.

Las prestaciones que el tercero cumpla después de la presentación en concurso preventivo, y previo cumplimiento de lo dispuesto en este precepto, gozan del privilegio previsto por el artículo 240. La tradición simbólica anterior a la presentación, no importa cumplimiento de la prestación a los fines de este artículo.

Sin perjuicio de la aplicación del artículo 753 del Código Civil, el tercero puede resolver el contrato cuando no se le hubiere comunicado la decisión de continuarlo, luego de los treinta (30) días de abierto el concurso. Debe notificar al deudor y al síndico.

*Servicios públicos.* No pueden suspenderse los servicios públicos que se presten al deudor por deudas con origen en fecha anterior a la de la apertura del concurso. Los servicios prestados con posterioridad a la apertura del concurso deben abonarse a sus respectivos vencimientos y pueden suspenderse en caso de incumplimiento mediante el procedimiento previsto en las normas que rigen sus respectivas prestaciones.

En caso de liquidación en la quiebra, los créditos que se generen por las prestaciones mencionadas en el párrafo anterior gozan de la preferencia establecida por el artículo 240.

**ARTICULO 8º** — Modifícase el artículo 29 de la ley 24.522 y sus modificatorias, de concursos y quiebras, el que quedará redactado de la siguiente forma:

Artículo 29: *Carta a los acreedores e integrantes del comité de control.* Sin perjuicio de lo dispuesto en los artículos 27 y 28, el síndico debe enviar a cada acreedor denunciado y a los miembros del comité de control, carta certificada en la cual le haga conocer la apertura del concurso, incluyendo los datos sucintos de los requisitos establecidos en los incisos 1 y 3 del artículo 14, su nombre y domicilio y las horas de atención, la designación del juzgado y secretaría actuantes y su ubicación y los demás aspectos que estime de interés para los acreedores

La correspondencia debe ser remitida dentro de los cinco (5) días de la primera publicación de edictos.

La omisión en que incurra el síndico, respecto del envío de las cartas, no invalida el proceso.

**ARTICULO 9º** — Incorpórase como último párrafo del artículo 34 de la ley 24.522 y sus modificatorias, de concursos y quiebras, el siguiente texto:

Los trabajadores de la concursada que no tuvieren el carácter de acreedores tendrán derecho a revisar los legajos y ser informados por el síndico acerca de los créditos insinuados.

**ARTICULO 10.** — Modifícase el artículo 42 de la ley 24.522 y sus modificatorias, de concursos y quiebras, el que quedará redactado de la siguiente forma:

Artículo 42: *Resolución de categorización.* Dentro de los diez (10) días siguientes a la finalización del plazo fijado en el artículo 40, el juez dictará resolución fijando definitivamente las categorías y los acreedores comprendidos en ellas.

*Constitución del comité de control.* En dicha resolución el juez designará a los nuevos integrantes del comité de control, el cual quedará conformado como mínimo por un (1) acreedor por cada categoría de las establecidas, debiendo integrar el mismo necesariamente el acreedor de mayor monto dentro de la categoría y por dos (2) nuevos representantes de los trabajadores de la concursada, elegidos por los trabajadores, que se incorporarán al ya electo conforme el artículo 14, inciso 13. El juez podrá reducir la cantidad de representantes de los trabajadores cuando la nómina de empleados así lo justifique. A partir de ese momento cesarán las funciones de los anteriores integrantes del comité que representan a los acreedores.

**ARTICULO 11.** — Modifícase el artículo 45 de la ley 24.522 y sus modificatorias, de concursos y quiebras, el que quedará redactado de la siguiente forma:

Artículo 45: *Plazo y mayorías para la obtención del acuerdo para acreedores quirografarios.*

Para obtener la aprobación de la propuesta de acuerdo preventivo, el deudor deberá acompañar al juzgado, hasta el día del vencimiento del período de exclusividad, el texto de la propuesta con la conformidad acreditada por declaración escrita con firma certificada por ante escribano público, autoridad judicial, o administrativa en el caso de entes públicos nacionales, provinciales o municipales, de la mayoría absoluta de los acreedores dentro de todas y cada una de las categorías, que representen las dos terceras partes del capital computable dentro de cada categoría. Sólo resultarán válidas y computables las conformidades que lleven fecha posterior a la última propuesta o su última modificación presentada por el deudor en el expediente.

La mayoría de capital dentro de cada categoría se computa teniendo en consideración la suma total de los siguientes créditos:

- a) Quirografarios verificados y declarados admisibles comprendidos en la categoría;
- b) Privilegiados cuyos titulares hayan renunciado al privilegio y que se hayan incorporado a esa categoría de quirografarios;
- c) El acreedor admitido como quirografario, por habersele rechazado el privilegio invocado, será excluido de integrar la categoría, a los efectos del cómputo, si hubiese promovido incidente de revisión, en los términos del artículo 37.

Se excluye del cómputo al cónyuge, los parientes del deudor dentro del cuarto grado de consanguinidad, segundo de afinidad o adoptivos, y sus cesionarios dentro del año anterior a la presentación. Tratándose de sociedades no se computan los socios, administradores y acreedores que se encuentren respecto de ellos en la situación del párrafo anterior, la prohibición no se aplica a los acreedores que sean accionistas de la concursada, salvo que se trate de controlantes de la misma.

El deudor deberá acompañar, asimismo, como parte integrante de la propuesta, un régimen de administración y de limitaciones a actos de disposición aplicable a la etapa de cumplimiento, y la conformación de un comité de control que actuará como controlador del acuerdo, que sustituirá al comité constituido por el artículo 42, segundo párrafo. La integración del comité deberá estar conformada por acreedores que representen la mayoría del capital, y permanecerán en su cargo los representantes de los trabajadores de la concursada.

Con cinco (5) días de anticipación al vencimiento del plazo del período de exclusividad, se llevará a cabo la audiencia informativa con la presencia del juez, el secretario, el deudor, el comité provisorio de control y los acreedores que deseen concurrir. En dicha audiencia el deudor dará explicaciones respecto de la negociación que lleva a cabo con sus acreedores, y los asistentes podrán formular preguntas sobre las propuestas.

Si con anterioridad a la fecha señalada para la audiencia informativa, el deudor hubiera obtenido las conformidades previstas por el artículo 45, y hubiera comunicado dicha circunstancia al juzgado, acompañando las constancias, la audiencia no se llevará a cabo.

**ARTICULO 12.** — Sustitúyese el inciso 1) del artículo 48 de la ley 24.522 y sus modificatorias, de concursos y quiebras, por el siguiente:

1) *Apertura de un registro.* Dentro de los dos (2) días el juez dispondrá la apertura de un registro en el expediente para que dentro del plazo de cinco (5) días se inscriban los acreedores, la cooperativa de trabajo conformada por trabajadores de la misma empresa —incluida la cooperativa en formación— y otros terceros interesados en la adquisición de las acciones o cuotas representativas del capital social de la concursada, a efectos de formular propuesta de acuerdo preventivo. Al disponer la apertura del registro el juez determinará un importe para afrontar el pago de los edictos. Al inscribirse en el registro, dicho importe deberá ser depositado por los interesados en formular propuestas de acuerdo.

**ARTICULO 13.** — Incorpórase como artículo 48 bis de la ley 24.522 y sus modificatorias, de concursos y quiebras, el siguiente texto:

Artículo 48 bis: En caso que, conforme el inciso 1 del artículo anterior, se inscriba la cooperativa de trabajo —incluida la cooperativa en formación—, el juez ordenará al síndico que practique liquidación de todos los créditos que corresponderían a los trabajadores inscriptos por las indemnizaciones previstas en los artículos 232, 233 y 245 del Régimen de Contrato de Trabajo aprobado por ley 20.744, los estatutos especiales, convenios colectivos o la que hayan acordado las partes. Los créditos así calculados podrán hacerse valer para intervenir en el procedimiento previsto en el artículo anterior.

Homologado el acuerdo correspondiente, se producirá la disolución del contrato de trabajo de los trabajadores inscriptos y los créditos laborales se transferirán a favor de la cooperativa de trabajo convirtiéndose en cuotas de capital social de la misma. El juez fijará el plazo para la inscripción definitiva de la cooperativa bajo apercibimiento de no proceder a la homologación. La cooperativa asumirá todas las obligaciones que surjan de las conformidades presentadas.

El Banco de la Nación Argentina y la Administración Federal de Ingresos Públicos, cuando fueren acreedores de la concursada, deberán otorgar las respectivas conformidades a las cooperativas, y las facilidades de refinanciación de deudas en las condiciones más favorables vigentes en sus respectivas carteras.

Queda exceptuada la cooperativa de trabajadores de efectuar el depósito del veinticinco por ciento (25%) del valor de la oferta prevista en el punto i), inciso 7 del artículo 48 y, por el plazo que determine la autoridad de aplicación de la ley 20.337, del depósito del cinco por ciento (5%) del capital suscripto previsto en el artículo 90 de la ley 20.337. En el trámite de constitución de la cooperativa la autoridad de aplicación encargada de su inscripción acordará primera prioridad al trámite de la misma debiéndose concluir dentro de los diez (10) días hábiles.

**ARTICULO 14.** — Sustitúyese el artículo 129 de la ley 24.522 y sus modificatorias, concursos y quiebras, por el siguiente:

Artículo 129: *Suspensión de intereses.* La declaración de quiebra suspende el curso de intereses de todo tipo. Sin embargo, los compensatorios devengados con posterioridad que correspondan a créditos amparados con garantías reales pueden ser percibidos hasta el límite del producido del bien gravado después de pagadas las costas, los intereses preferidos anteriores a la quiebra y el capital. Asimismo, tampoco se suspenden los intereses compensatorios devengados con posterioridad que correspondan a créditos laborales.

**ARTICULO 15.** — Sustitúyese el artículo 187 de la ley 24.522 y sus modificatorias, de concursos y quiebras, por el siguiente:

Artículo 187: *Propuestas y condiciones del contrato.* De acuerdo con las circunstancias el juez puede requerir que se presenten diversas propuestas mediante el procedimiento que estime más seguro y eficiente y que se ofrezcan garantías.

La cooperativa de trabajo de trabajadores del mismo establecimiento podrá proponer contrato. En este caso se admitirá que garantice el contrato en todo o en parte con los créditos laborales de sus asociados pendientes de cobro en la quiebra que éstos voluntariamente afecten a tal propósito, con consentimiento prestado en audiencia ante el juez de la quiebra y con intervención de la asociación sindical legitimada.

La sindicatura fiscalizará el cumplimiento de las obligaciones contractuales. A estos fines, está autorizada para ingresar al establecimiento para controlar la conservación de los bienes y fiscalizar la contabilidad en lo pertinente al interés del concurso.

Los términos en que el tercero deba efectuar sus prestaciones se consideran esenciales, y el incumplimiento produce de pleno derecho la resolución del contrato.

Al vencer el plazo o resolverse el contrato, el juez debe disponer la inmediata restitución del bien sin trámite ni recurso alguno.

**ARTICULO 16.** — Sustitúyese el primer párrafo del artículo 189 de la ley 24.522 y sus modificatorias, de concursos y quiebras, por el siguiente:

*Continuación inmediata.* El síndico puede continuar de inmediato con la explotación de la empresa o alguno de sus establecimientos, si de la interrupción pudiera resultar con evidencia un daño grave al interés de los acreedores y a la conservación del patrimonio, si se interrumpiera un ciclo de producción que puede concluirse o entiende que el emprendimiento resulta económicamente viable. También la conservación de la fuente de trabajo habilita la continuación inmediata de la explotación de la empresa o de alguno de sus establecimientos, si las dos terceras partes del personal en actividad o de los acreedores laborales, organizados en cooperativa, incluso en formación, la soliciten al síndico o al juez, si aquél todavía no se hubiera hecho cargo, a partir de la sentencia de quiebra y hasta cinco (5) días luego de la última publicación de edictos en el diario oficial que corresponda a la jurisdicción del establecimiento. El síndico debe ponerlo en conocimiento del juez dentro de las veinticuatro (24) horas. El juez puede adoptar las medidas que estime pertinentes, incluso la cesación de la explotación, con reserva de lo expuesto en los párrafos siguientes. Para el caso que la solicitud a que refiere el segundo párrafo el presente, sea una cooperativa en formación, la misma deberá regularizar su situación en un plazo de cuarenta (40) días,

plazo que podría extenderse si existiesen razones acreditadas de origen ajeno a su esfera de responsabilidad que impidan tal cometido.

**ARTICULO 17.** — Sustitúyese el artículo 190 de la ley 24.522 y sus modificatorias, de concursos y quiebras, por el siguiente:

Artículo 190: *Trámite común para todos los procesos.* En toda quiebra, aun las comprendidas en el artículo precedente, el síndico debe informar al juez dentro de los veinte (20) días corridos contados a partir de la aceptación del cargo, sobre la posibilidad de continuar con la explotación de la empresa del fallido o de alguno de sus establecimientos y la conveniencia de enajenarlos en marcha. En la continuidad de la empresa se tomará en consideración el pedido formal de los trabajadores en relación de dependencia que representen las dos terceras partes del personal en actividad o de los acreedores laborales quienes deberán actuar en el período de continuidad bajo la forma de una cooperativa de trabajo. A tales fines deberá presentar en el plazo de veinte (20) días, a partir del pedido formal, un proyecto de explotación conteniendo las proyecciones referentes a la actividad económica que desarrollará, del que se dará traslado al síndico para que en plazo de cinco (5) días emita opinión al respecto. El término de la continuidad de la empresa, cualquiera sea su causa, no hace nacer el derecho a nuevas indemnizaciones laborales. El informe del síndico debe expedirse concretamente sobre los siguientes aspectos:

- 1) La posibilidad de mantener la explotación sin contraer nuevos pasivos, salvo los mínimos necesarios para el giro de la explotación de la empresa o establecimiento;
- 2) La ventaja que resultaría para los acreedores de la enajenación de la empresa en marcha;
- 3) La ventaja que pudiere resultar para terceros del mantenimiento de la actividad;
- 4) El plan de explotación acompañado de un presupuesto de recursos, debidamente fundado;
- 5) Los contratos en curso de ejecución que deben mantenerse;
- 6) En su caso, las reorganizaciones o modificaciones que deben realizarse en la empresa para hacer económicamente viable su explotación;
- 7) Los colaboradores que necesitará para la administración de la explotación;
- 8) Explicar el modo en que se pretende cancelar el pasivo preexistente.

En caso de disidencias o duda respecto de la continuación de la explotación por parte de los trabajadores, el juez, si lo estima necesario, puede convocar a una audiencia a los intervinientes en la articulación y al síndico, para que comparezcan a ella, con toda la prueba de que intenten valerse.



El juez, a los efectos del presente artículo y en el marco de las facultades del artículo 274, podrá de manera fundada extender los plazos que se prevén en la ley para la continuidad de la empresa, en la medida que ello fuere razonable para garantizar la liquidación de cada establecimiento como unidad de negocio y con la explotación en marcha.

**ARTICULO 18.** — Sustitúyese el artículo 191 de la ley 24.522 y sus modificatorias, de concursos y quiebras, por el siguiente:

Artículo 191: La autorización para continuar con la actividad de la empresa del fallido o de alguno de sus establecimientos será dada por el juez en caso de que de su interrupción pudiera emanar una grave disminución del valor de realización, se interrumpiera un ciclo de producción que puede concluirse, en aquellos casos que lo estime viable económicamente o en resguardo de la conservación de la fuente laboral de los trabajadores de la empresa declarada en quiebra.

En su autorización el juez debe pronunciarse explícitamente por lo menos sobre:

- 1) El plan de la explotación, para lo cual podrá hacerse asesorar por expertos o entidades especializadas;
- 2) El plazo por el que continuará la explotación; a estos fines se tomará en cuenta el ciclo y el tiempo necesario para la enajenación de la empresa; este plazo podrá ser prorrogado por una sola vez, por resolución fundada;
- 3) La cantidad y calificación profesional del personal que continuará afectado a la explotación;
- 4) Los bienes que pueden emplearse;
- 5) La designación o no de uno o más coadministradores; y la autorización al síndico para contratar colaboradores de la administración;
- 6) Los contratos en curso de ejecución que se mantendrán; los demás quedarán resueltos;
- 7) El tipo y periodicidad de la información que deberá suministrar el síndico y, en su caso, el coadministrador o la cooperativa de trabajo.

Esta resolución deberá ser dictada dentro de los diez (10) días posteriores a la presentación del informe de la sindicatura previsto en el artículo 190. La resolución que rechace la continuación de la explotación es apelable por el síndico y la cooperativa de trabajo.

**ARTICULO 19.** — Incorpórase como artículo 191 bis de la ley 24.522 y sus modificatorias, de concursos y quiebras, el siguiente texto:

Artículo 191 bis: En toda quiebra que se haya dispuesto la continuidad de la explotación de la empresa o de alguno de sus establecimientos por parte de las dos

terceras partes del personal en actividad o de los acreedores laborales, organizados en cooperativas, incluso en formación, el Estado deberá brindarle la asistencia técnica necesaria para seguir adelante con el giro de los negocios.

**ARTICULO 20.** — Sustitúyese el artículo 192 de la ley 24.522 y sus modificatorias, de concursos y quiebras, por el siguiente:

Artículo 192: *Régimen aplicable.* De acuerdo a lo que haya resuelto el juez, el síndico, el coadministrador o la cooperativa de trabajo, según fuera el caso, actuarán de acuerdo al siguiente régimen:

1) Se consideran autorizados para realizar todos los actos de administración ordinaria que correspondan a la continuación de la explotación;

2) Para los actos que excedan dicha administración, necesitan autorización judicial, la que sólo será otorgada en caso de necesidad y urgencia evidentes;

En dicho caso el juez puede autorizar la constitución de garantías especiales cuando resulte indispensable para asegurar la continuidad de la explotación.

3) Las obligaciones legalmente contraídas por el responsable de la explotación gozan de la preferencia de los acreedores del concurso;

4) En caso de revocación o extinción de la quiebra, el deudor asume de pleno derecho las obligaciones contraídas legalmente por el responsable de la explotación;

5) Sólo podrá disponerse de los bienes afectados con privilegio especial desinteresando al acreedor preferente o sustituyendo dichos bienes por otros de valor equivalente.

En caso que la explotación de la empresa o de alguno de los establecimientos se encuentre a cargo de la cooperativa de trabajo será aplicable el presente artículo, con excepción del inciso 3).

Conclusión anticipada. El juez puede poner fin a la continuación de la explotación antes del vencimiento del plazo fijado, por resolución fundada, si ella resultare deficitaria o, de cualquier otro modo, ocasionare perjuicio para los acreedores.

**ARTICULO 21.** — Sustitúyese el artículo 195 de la ley 24.522 y sus modificatorias, de concursos y quiebras, por el siguiente:

Artículo 195: *Hipoteca y prenda en la continuación de empresa.* En caso de continuación de la empresa, los acreedores hipotecarios o prendarios no pueden utilizar el derecho a que se refieren los artículos 126, segunda parte, y 209, sobre los bienes necesarios para la explotación, en los siguientes casos:

1) Cuando los créditos no se hallen vencidos a la fecha de la declaración y el síndico satisfaga las obligaciones posteriores en tiempo debido;

2) Cuando los créditos se hallen vencidos a la fecha de la declaración, mientras no cuenten con resolución firme que acredite su calidad de acreedor hipotecario o prendario;

3) Cuando exista conformidad del acreedor hipotecario o prendario para la suspensión de la ejecución.

Son nulos los pactos contrarios a las disposiciones de los incisos 1) y 2).

Por decisión fundada y a pedido de la cooperativa de trabajadores, el juez de la quiebra podrá suspender las ejecuciones hipotecarias y/o prendarias por un plazo de hasta dos (2) años.

**ARTICULO 22.** — Incorpórase como último párrafo del artículo 196 de la ley 24.522 y sus modificatorias, de concursos y quiebras, el siguiente:

No será de aplicación el párrafo anterior para el caso de que la continuidad de la explotación sea a cargo de una cooperativa de trabajadores o cooperativa de trabajo.

**ARTICULO 23.** — Incorpórase como último párrafo del artículo 197 de la ley 24.522 y sus modificatorias, de concursos y quiebras, el siguiente:

No será de aplicación el presente artículo en los casos de continuidad de la explotación a cargo de una cooperativa de trabajadores o sujeto de derecho constituido por trabajadores de la fallida.

**ARTICULO 24.** — Sustitúyese el artículo 199 de la ley 24.522 y sus modificatorias, de concursos y quiebras, por el siguiente:

Artículo 199: *Obligaciones laborales del adquirente de la empresa.* El adquirente de la empresa cuya explotación haya continuado sólo será considerado sucesor del concurso con respecto a los derechos laborales de los trabajadores cuya relación se mantuvo en este período. En consecuencia, no es sucesor del fallido sino en ese concepto y los importes adeudados con anterioridad a la quiebra serán objeto de verificación o pago en el concurso.

En caso de que la adquirente sea la cooperativa de trabajo deberá estarse al régimen de la ley 20.337.

**ARTICULO 25.** — Modifícase el artículo 201 de la ley 24.522 y sus modificatorias, de concursos y quiebras, el que quedará redactado de la siguiente forma:

Artículo 201: *Comité de control.* Dentro de los diez (10) días contados a partir de la resolución del artículo 36, el síndico debe promover la constitución del comité de control que actuará como controlador de la etapa liquidatoria. A tal efecto cursará

comunicación escrita a la totalidad de los trabajadores que integren la planta de personal de la empresa y a los acreedores verificados y declarados admisibles, con el objeto que, por mayoría de capital designen los integrantes del comité.

**ARTICULO 26.** — Modifícase el artículo 203 de la ley 24.522 y sus modificatorias, de concursos y quiebras, el que quedará redactado de la siguiente forma:

Artículo 203: *Oportunidad.* La realización de los bienes se hace por el síndico y debe comenzar de inmediato salvo que se haya interpuesto recurso de reposición contra la sentencia de quiebra, haya sido admitida por el juez la conversión en los términos del artículo 90, o se haya resuelto la continuación de la explotación según lo normado por los artículos 189, 190 y 191.

**ARTICULO 27.** — Incorpórase como artículo 203 bis de la ley 24.522 y sus modificatorias, de concursos y quiebras, el siguiente:

Artículo 203 bis: Los trabajadores reunidos en cooperativa de trabajo están habilitados para solicitar la adquisición de conformidad con el artículo 205, incisos 1) y 2) y podrán hacer valer en ese procedimiento la compensación con los créditos que le asisten a los trabajadores de la fallida, de conformidad a los artículos 241, inciso 2) y 246, inciso 1) de la ley concursal, no siendo aplicable en este caso la prohibición del artículo 211. El monto de las indemnizaciones será calculado, a los fines de la compensación, de conformidad con el artículo 245 de la ley 20.744 (t.o. 1976), los estatutos especiales, convenios colectivos o contratos individuales, según el que resultare más favorable a los trabajadores. A tal efecto, podrán utilizarse total o parcialmente los créditos laborales de los que resulten titulares trabajadores que voluntariamente los cedan a la cooperativa. La cesión se materializará en audiencia a celebrarse ante el juez de la quiebra con intervención de la asociación sindical legitimada. El plazo del pago del precio podrá estipularse al momento de efectuarse la venta.

**ARTICULO 28.** — Sustitúyese el artículo 205 de la ley 24.522 y sus modificatorias, de concursos y quiebras, por el siguiente:

Artículo 205: *Enajenación de la empresa.* La venta de la empresa o de uno o más establecimientos, se efectúa según el siguiente procedimiento:

1) El designado para la enajenación, tasa aquello que se proyecta vender en función de su valor probable de realización en el mercado; de esa tasación se corre vista a la cooperativa de trabajadores en caso de que ésta se hubiera formado y al síndico quien, además, informará el valor a que hace referencia el artículo 206;

2) En todos los casos comprendidos en el presente artículo la cooperativa de trabajo podrá realizar oferta y requerir la adjudicación de la empresa al valor de tasación de acuerdo al inciso anterior;

3) La venta debe ser ordenada por el juez y puede ser efectuada en subasta pública. En ese caso deben cumplirse las formalidades del artículo 206 y las establecidas en los incisos 4), 5) y 6) del presente artículo, en lo pertinente;

4) Si el juez ordena la venta, sin recurrir a subasta pública, corresponde al síndico, con asistencia de quien haya sido designado para la enajenación, proyectar un pliego de condiciones en el que debe expresar la base del precio, que será la de la tasación efectuada o la que surja del artículo 206, la que sea mayor, descripción sucinta de los bienes, circunstancias referidas a la locación en el caso en que el fallido fuere locatario, y las demás que considere de interés.

La base propuesta no puede ser inferior a la tasación prevista en el inciso 1). Pueden incluirse los créditos pendientes de realización, vinculados con la empresa o establecimiento a venderse, en cuyo caso debe incrementarse prudencialmente la base. La condición de venta debe ser al contado, y el precio deberá ser íntegramente pagado con anterioridad a la toma de posesión, la que no podrá exceder de veinte (20) días desde la notificación de la resolución que apruebe la adjudicación.

El juez debe decidir el contenido definitivo del pliego, mediante resolución fundada. A tal efecto puede requerir el asesoramiento de especialistas, bancos de inversión, firmas consultoras, u otras entidades calificadas en aspectos técnicos, económicos, financieros y del mercado.

Esta resolución debe ser dictada dentro de los veinte (20) días posteriores a la presentación del proyecto del síndico;

5) Una vez redactado el pliego, se deben publicar edictos por dos (2) días, en el diario de publicaciones legales y en otro de gran circulación en jurisdicción del tribunal y, además, en su caso, en el que tenga iguales características en los lugares donde se encuentren ubicados los establecimientos.

Los edictos deben indicar sucintamente la ubicación y destino del establecimiento, base de venta y demás condiciones de la operación; debe expresarse el plazo dentro del cual pueden formularse ofertas dirigidas en sobre cerrado al tribunal y el día y hora en que se procederá a su apertura. El juez puede disponer una mayor publicidad, en el país o en el extranjero, si lo estima conveniente;

6) Las ofertas deben presentarse en sobre cerrado, y contener el nombre, domicilio real y especial constituido dentro de la jurisdicción del tribunal, profesión, edad y estado civil.

Deben expresar el precio ofrecido. Tratándose de sociedades, debe acompañarse copia auténtica de su contrato social y de los documentos que acrediten la personería del firmante.

El oferente debe acompañar garantía de mantenimiento de oferta equivalente al diez por ciento (10%) del precio ofrecido, en efectivo, en títulos públicos, o fianza bancaria exigible a primera demanda;

7) Los sobres conteniendo las ofertas deben ser abiertos por el juez, en la oportunidad fijada, en presencia del síndico, oferentes y acreedores que concurran. Cada oferta debe ser firmada por el secretario para su individualización, labrándose acta. En caso de empate el juez puede llamar a mejorar ofertas.

Las diligencias indicadas en los incisos 1) a 7) de este artículo deben ser cumplidas dentro de los cuatro (4) meses de la fecha de la quiebra, o desde que ella quede firme, si se interpuso recurso de reposición o desde que haya finalizado la continuación según corresponda para cada caso. El juez puede, por resolución fundada, ampliar el plazo en noventa (90) días;

8) A los fines de la adjudicación el juez ponderará especialmente el aseguramiento de la continuidad de la explotación empresarial, mediante el plan de empresa pertinente y la magnitud de la planta de personal que se mantiene en actividad como tutela efectiva de la fuente de trabajo. El plazo para el pago del precio podrá estipularse en el pliego de licitación;

9) Dentro del plazo de veinte (20) días, desde la notificación de la resolución definitiva que apruebe la adjudicación, el oferente debe pagar el precio, depositando el importe. Cumplida esta exigencia, el juez debe ordenar que se practiquen las inscripciones pertinentes, y que se otorgue la posesión de lo vendido. Si vencido el plazo el adjudicatario no deposita el precio, pierde su derecho y la garantía de mantenimiento de oferta. En ese caso el juez adjudica a la segunda mejor oferta que supere la base;

10) Fracasada la primera licitación, en el mismo acto el juez, convocará a una segunda licitación, la que se llamará sin base.

**ARTICULO 29.** — Sustitúyese el artículo 213 de la ley 24.522 y sus modificatorias, de concursos y quiebras, por el siguiente:

Artículo 213: *Venta directa.* El juez puede disponer la venta directa de bienes, previa vista al síndico, a la cooperativa de trabajo para el caso de que ésta sea continuadora de la explotación, cuando por su naturaleza, su escaso valor o el fracaso de otra forma de enajenación resultare de utilidad evidente para el concurso.

En ese caso, determina la forma de enajenación, que puede confiar al síndico o a un

intermediario, institución o mercado especializado. La venta que realicen requiere aprobación judicial posterior.

**ARTICULO 30.** — Sustitúyese el primer párrafo del artículo 217 de la ley 24.522 y sus modificatorias, de concursos y quiebras, por el siguiente:

Artículo 217: *Plazos.* Las enajenaciones previstas en los artículos 205 a 213 y 214, parte final, deben ser efectuadas dentro de los cuatro (4) meses contados desde la fecha de la quiebra, o desde que ella queda firme, si se interpuso recurso de reposición. El juez puede ampliar ese plazo en noventa (90) días, por resolución fundada. En caso de continuación se aplicará el plazo establecido en el artículo 191, inciso 2).

**ARTICULO 31.** — Modifícase el artículo 260 de la ley 24.522 y sus modificatorias, de concursos y quiebras, el que quedará redactado de la siguiente forma:

Artículo 260: *Controlador. Comité de control.* El comité provisorio de control en el concurso es un órgano de información y consejo. El comité definitivo es el controlador necesario en la etapa del cumplimiento del acuerdo preventivo, y en la liquidación en la quiebra. Sus integrantes son elegidos por los acreedores por mayoría de capital, y el comité debe ser integrado por un número mínimo de tres (3) acreedores. Asimismo, debe ser integrado por los representantes de los trabajadores, elegidos por los trabajadores de la concursada o fallida. La propuesta de acuerdo preventivo debe incluir la conformación y constitución del comité definitivo de control. El comité constituido para controlar el cumplimiento del acuerdo mantiene sus funciones en caso de declaración de quiebra como consecuencia de incumplimiento del acuerdo.

El comité, provisorio o definitivo, en el concurso tiene amplias facultades de información y consejo. Puede requerir información al síndico y al concursado; exigir la exhibición de libros; registros legales y contables; proponer planes de custodia y conservación del patrimonio del concursado; solicitar audiencias ante el juez interviniente, y cuanta otra medida considere conveniente en la etapa procesal de su actuación. En la etapa de liquidación en la quiebra el comité puede proponer medidas, sugerir a quién debe designarse para efectuar la enajenación de los activos o parte de ellos, fundando su proposición en razones de conveniencia para la mejor realización de los bienes; exigir información a los funcionarios del concurso; solicitar audiencias al juez interviniente y cuanta otra medida considere conveniente en la etapa procesal de su actuación.

Debe informar de su gestión a los acreedores y a los trabajadores de la concursada o fallida con la periodicidad que se indique en el acuerdo, la que no deberá ser inferior a

cuatro (4) meses, y mensualmente en la quiebra, confeccionando y colocando a disposición de los mismos el informe en el domicilio que a tal efecto constituyan en el expediente.

El comité deberá emitir opinión para el levantamiento de la inhibición de quien estuviere en etapa de cumplimiento del acuerdo preventivo, en los casos en que ello fuere necesario en los términos del artículo 60.

La remuneración del comité, si se previera ésta, estará regulada en el acuerdo. En caso de quiebra, será fijada por el juez teniendo en cuenta la naturaleza y extensión de las funciones cumplidas.

El comité provisorio, previsto en el artículo 14, inciso 13, cumplirá funciones informativas y de control en el trámite de acuerdo preventivo hasta su sustitución por el comité de control conformado en el acuerdo. Durante su desempeño tendrá las facultades previstas en el párrafo segundo, primera parte del presente artículo.

*Contratación de asesores profesionales.* El comité de control podrá contratar profesionales abogados, contadores, auditores, evaluadores, estimadores, tasadores y cualquier otro que considere conveniente, para que lo asista en su tarea con cargo a los gastos del concurso. La remuneración de dichos profesionales será fijada por el juez al momento de homologación del acuerdo, del cumplimiento del acuerdo preventivo, o de la finalización de la liquidación —según haya sido el caso de la actuación de dichos profesionales— en relación con el desempeño cumplido y la labor realizada, no pudiendo resultar dicha remuneración, en su conjunto para todos los intervinientes, superior al medio por ciento (0,50%) del monto de los créditos de los que resulten titulares los miembros del comité, ni inferior a un sueldo de secretario de primera instancia de la jurisdicción en que tramite el concurso o quiebra.

*Remoción. Sustitución.* La remoción de los integrantes del comité de control se rige por lo dispuesto en el artículo 255. Sin perjuicio de ello, sus integrantes podrán ser sustituidos en cualquier oportunidad por los acreedores, bajo el mismo régimen de mayorías de su designación, excepto los representantes de los trabajadores, que podrán ser sustituidos en cualquier oportunidad por el mismo procedimiento por el que fueron electos.

**ARTICULO 32.** — Modifícase el artículo 262 de la ley 24.522 y sus modificatorias, de concursos y quiebras, el que quedará redactado de la siguiente forma:

Artículo 262: *Evaluadores.* La valuación de las acciones o cuotas representativas del capital en el caso del artículo 48, estará a cargo de bancos de inversión, entidades financieras autorizadas por el Banco Central de la República Argentina, o estudios de auditoría con más de diez (10) años de antigüedad.



Cada cuatro (4) años la Cámara de Apelaciones formará una lista de evaluadores. De la mencionada lista, el comité de control propondrá una terna de evaluadores, sobre la cual elegirá el juez.

Si no existiese tal lista por falta de inscriptos, el comité de control sugerirá al juez, dos o más evaluadores, que reúnan similares requisitos a los establecidos en el párrafo primero de este artículo, correspondiendo al juez efectuar la designación sobre dicha propuesta.

La remuneración del evaluador la fijará el juez en la misma oportunidad en que regule los honorarios de los demás funcionarios y abogados, y se hará sobre la base del trabajo efectivamente realizado, sin consideración del monto de la valuación.

**ARTICULO 33.** — Comuníquese al Poder Ejecutivo nacional.

DADA EN LA SALA DE SESIONES DEL CONGRESO ARGENTINO, EN BUENOS AIRES, A UN DIA DEL MES DE JUNIO DEL AÑO DOS MIL ONCE.

— REGISTRADA BAJO EL N° 26.684 —

EDUARDO A. FELLNER. — JOSE J. B. PAMPURO. — Enrique Hidalgo. — Juan H. Estrada.