

LAS VARILLAS, CUNA DEL TRACTOR

Por Anibal Loquizzo y Juana Yasmikowski***

INTRODUCCIÓN

A partir del año 2001, momento en el que el país se encontraba en lo más profundo de la crisis política y económica, proliferaron gran cantidad de empresas que, luego de cerrar sus puertas, ya sea por no ser consideradas viables económicamente, por entrar en un proceso de quiebra, o por ser abandonadas por sus antiguos dueños, fueron ocupadas y puestas en funcionamiento por sus trabajadores.

Si bien no existe un registro acabado sobre la cantidad de empresas que han transitado por esta experiencia, distintas fuentes ubican la existencia de más de 170 empresas que revisten esta situación generando 12.000 puestos de trabajo directos.

* Licenciado en Administración (UBA).

** Licenciada en Comercio Internacional y Doctoranda en Ciencias Sociales (UNQ).



En el presente trabajo abordaremos el proceso de ocupación y recuperación de la empresa PAUNY S.A., ubicada en Las Varillas, Córdoba. La relevancia de esta experiencia radica, en primer lugar, en su capacidad para transformar a los actores constituyendo así una alternativa a los modelos de gestión tradicionales.

Por otro lado, la singularidad de esta experiencia con respecto otros procesos de recuperación de empresas por parte de sus trabajadores, ya que es el único caso en el cual el municipio posee una participación activa, constituyéndose en un actor fundamental para el éxito de este proceso, como así también, es el único caso en el que se optó por un modelo de cogestión de la organización, participando conjuntamente con los trabajadores, un grupo de gerentes e intermediarios.

Por último, cabe destacar el impacto directo que tiene la recuperación de la organización en la región, debido a su capacidad en la creación de empleo tanto directo como indirecto y a partir de la multiplicidad de vínculos que han sabido generar para con la comunidad.

MARCO TEÓRICO

Frente a las negativas consecuencias del modelo económico neoliberal, han proliferado diversas propuestas teórico metodológicas que ponen en cuestión sus fundamentos. El objetivo propuesto fue, a partir de una crítica a las concepciones de desarrollo dominantes que subyacen de la formulación de los postulados de impronta liberal, comenzar a establecer las bases, tanto teóricas como metodológicas, para el abordaje de las problemáticas de la sociedad contemporánea.



Dentro de estas propuestas abordaremos específicamente dos categorías en función de su carácter nodal en este contexto: desarrollo local y economía social. En el presente apartado, dada la diversidad de enfoques y perspectivas existentes sobre estas categorías, estableceremos un breve marco conceptual sobre ellas, ya que las mismas servirán de guía para el desarrollo del presente trabajo.

Por otro lado, la mayor parte de los abordajes de estas dos áreas temáticas, en general, se encuentran circunscriptos a sus respectivos principios y marcos de referencia, dificultado así los atravesamientos transdisciplinarios de los fenómenos tratados. Como fue descrito en la instrucción del presente trabajo, dada las características de la experiencia que es objeto de nuestro estudio, ambas temáticas se encuentran estrechamente relacionadas, lo que exige para su mejor comprensión establecer diversos nexos entre ellas, a fin de captar la riqueza de la misma.

Un autor que fusiona interesantemente uno y otro, es Boisier y, con el cual coincidimos en sus ideas para llevar adelante el marco teórico de nuestro trabajo.

Sergio Boisier, al hablar de desarrollo realiza una comparación paradójica de éste con el vuelo de la cometa, que en resumen, pone énfasis en el *diseño*, la *construcción* y la *conducción* del desarrollo territorial, advirtiéndole que el mismo debe estar acompañado por una *brisa favorable*; e indica: “Si bien el crecimiento económico es condición del desarrollo, pareciera que un razonamiento correcto sería más bien *rizado*: las condiciones generadoras de desarrollo también son condiciones que impulsan el crecimiento” (Boisier S. 1997).

A partir de esta cita, podemos observar la reciprocidad de la interrelación entre crecimiento y desarrollo van de la mano con el proceso de construcción social y política que transforme esa realidad; realidad que está



construida por los hombres que conforman una sociedad y que no siempre es la misma.

Siguiendo los aportes de Daniel Arroyo *“la idea de desarrollo local, básicamente es pensar desde lo que tenemos en un determinado territorio, qué podemos hacer y que no; con qué recursos contamos y con cuáles no”* (Arroyo D. 2002). De esta manera, supone al concepto más allá del crecimiento económico (visión que predominó en la década de los noventa) sino que, para hablar de desarrollo, esa mejora económica debe necesariamente poseer un impacto social, mejorando la calidad de vida de los ciudadanos.

Johansen, por su parte, al hacer referencia al la complejidad de los sistemas sociales sostiene: *“en la medida en que una organización social aumenta la especialización interna (vía división del trabajo), ella experimenta un incremento importante de su complejidad (que crece de forma exponencial) que tiende a incrementar la incertidumbre dentro de la organización”* (Johansen O. 1996).

Para entender el desarrollo local en un contexto regional, como sucede en nuestro caso, es preciso pensar el desarrollo en un contexto de economía de mercado, abierta y descentralizada y romper con el paradigma de desarrollo anterior (economía cerrada, estática y centralizada). Además de tener en cuenta en el contexto que la misma se produce (crisis 2001). Las políticas públicas deben colocar las ideas delante de las prácticas; con ello queremos señalar que a veces depende más de la visión de unos pocos que de decisiones que tienen lugar en el ámbito nacional.

Como señala Vázquez Barquero, (...) *Cada iniciativa concede una prioridad diferente a cada uno de los objetivos, y ello se debe a que cada comunidad local se ve obligada a enfrentar problemas específicos, que los agentes económicos y sociales tienen que enfrentar y superar”* (Vázquez Barquero A. 1995).



En los últimos años, el concepto de economía social ha resurgido, en todos los países del mundo, especialmente en América Latina.

Este resurgimiento se dio en diferentes contextos y como respuestas a los crecientes niveles de desempleo y pobreza. Que trae aparejado dos conceptos muy utilizados en la jerga de la economía social: la precariedad laboral y la exclusión social.

Los medios utilizados para paliar esta situación, fueron estrategias socio productivas de diferente índole, pero que normalmente eran asociativas y/o familiares. Pero principalmente el factor de intersección entre los diferentes casos, eran nuevas opciones de trabajo, manutención y el mejoramiento del bienestar en la calidad de vida.

En el caso de nuestro país, fue acrecentado luego de la crisis de 2000/2001. Ya que el gran estallido social, dejó ver más claramente sectores cada vez más vulnerables.

Si bien la recuperación y el crecimiento económico han sido importantes, los cupos de trabajo formal, no alcanzan para cubrir o reinsertar a la sociolaboral que se demanda, de esos sectores.

Es por ello que el incremento del ingenio en economía social es tan amplio. Encontramos desde experiencias tradicionales e históricas, como el cooperativismo y el mutualismo, como nuevas “representaciones de hacer economía”: microemprendimientos, ferias francas, empresas sociales, mercados solidarios, empresas recuperadas, entre otras.

Por lo tanto estas nuevas formas o mejor, distintas a las conocidas, tienen incorporado dos condimentos importantes, por un lado el desarrollo local y por otro, el cambio en las políticas sociales.

Pero, ¿Que significa economía social?



Los orígenes del significado se encuentran en el siglo XIX con las llamadas “experiencias fundadoras” de la tradición cooperativa, inspiradas por Robert Owen (1771-1858) y Charles Fourier (1772-1837). Los Equitativos Pioneros de Rochadale (Manchester, 1844); Las Asociaciones obreras de producción por Jean Philippe Buchez (1796-1866); las cooperativas rurales multifuncionales, que se forman en Alemania por Federico Raiffeisen (1818-1888). (Vienney, 1994).

Siguiendo a Coraggio, la define como una opción entre el mercado capitalista y un Estado centralizador y regulador de la economía. Sostiene que esa separación podría evitarse fusionando la economía con la sociedad, pero que a la vez debe evitar el abuso de la política. *“Esta economía es social porque produce sociedad y no sólo utilidades económicas, porque genera valores de uso para satisfacer necesidades de los mismos productores o de sus comunidades-generalmente de base territorial, étnica, social o cultural-y no está orientada por la ganancia y la acumulación de capital sin límites”* (Coraggio, 2002).

Según Rafael Chavéz, la economía social *“es la idea de otra forma de hacer economía, más social y humana”*. Y la sustenta en tres pilares o planos cognitivos: *una realidad social, una disciplina científica y un enfoque metodológico en las ciencias sociales* (Chaves R. 1999). Los tres conforman esta nueva forma de hacer economía.

Asimismo, el concepto de economía social, se inscribe, en un conjunto de organizaciones microeconómicas que se caracterizan por rasgos comunes que se encuentran manifiestos por una *“ética social”*. Es un concepto que va más allá de lo interinstitucional, no como un sector secundario, sino como uno integrado por las organizaciones que no se hallan en el ámbito de la economía pública ni en la privada. (Chaves y Monzón, 2003).



Para Rodolfo Pastore, el término economía social tiene una significación plural. Por un lado, por el conjunto de emprendimientos que realizan alguna actividad económica pero que tienen como finalidad lo social, y que no conciernen ni al estado ni al sector privado. Y el otro argumento, a una corriente de pensamiento social “la economía de los economistas”. *En tal sentido, podemos considerar la economía social como el amplio conjunto de actividades económicas desarrolladas por entidades o emprendimientos autónomos del estado que tienen objetivos de índole fundamentalmente social y que, por lo tanto, no tienen motivación principal de afán de lucro o la rentabilidad del capital invertido.*(Pastore R. Clase 05/10/2007)

CONTEXTO

En el año 2001, tras tres años de recesión y más de dieciséis meses sin acceso fluido al crédito internacional, el modelo económico impuesto, a mediados de la década del '70 por la dictadura militar (Sevares 2002), padeció una nueva e intensa crisis, calificada por diversos autores, como una de las más profundas de la historia argentina (Sevares, 2002; Rapoport, 2005).

El gobierno de facto que tomó la conducción del país el 24 de marzo de 1976, tenía por objetivo transformar la estructura económica del país, a fin de readaptarlo a los marcos de una nueva división internacional del trabajo. Este modelo se basaba en el aprovechamiento de las ventajas comparativas, es decir, cada país se concentraría en producir los artículos que realiza con mayor eficiencia relativa, para luego intercambiarlos en el mercado por aquellos que otras naciones están en condiciones de producir con mayor eficiencia.

La aplicación de este modelo requería, en primer lugar, una apertura económica irrestricta y el atraso cambiario. Para, de esa forma, atraer las masas



de capital generadas a principios de la década del '70 por la crisis del dólar y, posteriormente, por la crisis del petróleo.

A fin de generar las condiciones sociales para la aplicación de las reformas estructurales que imponía el modelo, durante los primeros meses del golpe militar se implementaron medidas tendientes a disciplinar la fuerza laboral: congelamiento de los salarios por tres meses, complementándolo con la disolución de la Confederación General del Trabajo (CGT), suprimieron las actividades gremiales y el derecho a huelga, así como también, la reforma a la ley de contrato de trabajo.

Una vez cumplido este primer objetivo, comenzó el avance hacia las reformas de carácter más estructural: desregulación de la inversión extranjera, unificación del tipo de cambio, eliminación de subsidios a las exportaciones y reducción de aranceles a la importación, provocando de esta manera una caída en la protección de la producción nacional superior al 40 % en promedio (Rapoport, 2005).

Como consecuencia de este modelo rentístico – financiero, la industria entro en crisis en las mejores condiciones de su historia. El sector industrial venía de decenios de crecimiento continuo, que solo fueron interrumpidos por crisis coyunturales. De esta forma, hacia 1974 el proceso de expansión industrial la llevo al uso de toda su capacidad instalada. (Schavarzer, 1996; Plan Fénix, 2003).

Sin embargo, el retorno a la democracia no modifico las bases del modelo. Durante el transcurso de la década del '80 la actividad industrial se vio sometida a ciclos económicos cada vez más breves e intensos, cuyos efectos se agravaban cada vez que se repetían. El Producto Bruto Interno industrial de 1983 era equivalente al 85% del generado en el año 1974, fenómeno que según,



Aspiazu y Kahavisse, no es común en la historia de las sociedades; ellos sólo han encontrado ejemplos en casos de destrucción física de los medios de producción, como consecuencia de conflictos bélicos o grandes catástrofes naturales. De esta manera, el valor agregado del sector fabril cayó hasta registrar en 1990 el mínimo absoluto de los últimos 25 años: 16% menos que las cifras alcanzadas en 1974. (Schavarzer, 1996).

Durante 1975 y 2003 cerraron 51000 pequeñas y medianas empresas y más del 90% de las que no cerraron fueron vendidas a capitales extranjeros (Maglio, 2007). Según datos de la Secretaría de Desarrollo Económico de la Ciudad de Buenos Aires, en el año 2002, sólo en esta ciudad se presentaron 1299 quiebras y en los 11 primeros meses del 2003, exhibieron esta situación 2680 empresas más.

El censo realizado en el año 2001 reflejó los efectos que ha tenido este modelo sobre las condiciones de vida de los ciudadanos: el 14,3 % de los hogares del país tenían las necesidades básicas insatisfechas, lo que correspondería a más de 1,4 millones de hogares y a más de 6,3 millones de personas en esa condición.

La cantidad de personas bajo la línea de pobreza e indigencia se incrementó vertiginosamente a partir de ese año. En mayo de 2001 la cantidad de personas que se encontraba bajo la línea de pobreza era del 32,7 % de la población y bajo la línea de indigencia de 10,3 %, mientras que en octubre de 2002 estas proporciones ascendieron al 54,3 % y al 24,7 % respectivamente; lo que representaba un incremento de más de 6 millones de personas que se ubicaron bajo la línea de pobreza en menos de 18 meses, y 4,8 millones de personas se sumaron a las que yacían bajo la línea de indigencia (Rapoport, 2005).



La crisis que sufría el país parecía no tener fin, si bien a un ritmo más desacelerado, estos índices continuaron incrementándose a lo largo del 2003 y 2004, llegando a alcanzar a más del 50 % de las familias del país.

Estrechamente relacionado al deterioro de las condiciones de vida de la población, se encontraba el deterioro de las condiciones laborales y el incremento de la desocupación (Nochetef, 2003). El índice de desocupación creció cerca de un punto porcentual anual desde 1999 al 2001, siendo del 14,5 % y del 16,4 % de la población económicamente activa respectivamente, para luego ascender al 21,5 % en el año 2002. Al mismo tiempo, el país también registraba un incremento en la tasa de subocupación, ininterrumpido desde 1992. En el año 2003, la misma alcanzo su máximo nivel de 18,8 %. Asimismo podemos observar como en el pico de la crisis, más del 40 % de la población económicamente activa carecía de trabajo o trabajaba menos de 35 horas semanales (Rapoport, 2005). En referencia a esta situación, Castel observa *“el problema más grave no es tal vez la desocupación (...) sino mirar, por encima del desempleo, la degradación de la condición del trabajo”* (Castel, 1994).

En base a un estudio elaborado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el Ministerio de Trabajo, en septiembre de 2003 Ismael Bermúdez¹ analizaba la caída constante que sufría el poder de compra de los trabajadores en los últimos 32 años. El salario real medio era para esa fecha inferior en un 60 % al registrado en 1970, recalando a la vez que a partir de la crisis del 2001 y la posterior devaluación de la moneda el salario real había experimentado una baja del 25 %.

La inequidad distributiva se fue acentuando a lo largo de la década del '90 y se profundizó tras la crisis del 2001. Esta afirmación puede constatarse al observar que la brecha entre los ingresos percibidos por el 10 % más rico de la

¹ Diario Clarín 02/09/2003



población y el 10 % más pobre se agudizó, tanto a causa del incremento en los ingresos percibidos por las clases superiores como por la caída de los ingresos reales de los estratos más bajos, a la que hicimos referencia anteriormente (Iriarte, 2003). A fines de 2003, los ingresos promedios percibidos por el 10 % más rico superaba en 28 veces a los percibidos por el 10 % más pobre, es decir, el 1,3 % de los ingresos generados era apropiado por el 10 % más pobre, mientras tanto el 10 % más rico lo hacía del 36,4 % (Iriarte, 2003; Rapoport, 2005).

El aislamiento de la clase política con el resto de la sociedad era cada vez más profundo. El fracaso de las políticas económicas implementadas 25 años atrás era evidente; sumado a esto, los crecientes casos de corrupción y su incapacidad de generar alternativas frente a la crisis, llevaron a colapsar las formas tradicionales de representación política, dando lugar al surgimiento de diversos movimientos sociales de naturaleza heterogénea y al nacimiento de nuevas formas de participación política autoorganizadas.

Las organizaciones de desocupados aparecen como actores de gran influencia en la escena política nacional en 1997 en el interior del país, instalándose ya a fines de ese año en el Gran Buenos Aires. Con el surgimiento de las mismas, el foco de la protesta se trasladó de los trabajadores sindicalizados a los nucleamientos de desocupados. El nacimiento de este tipo de organizaciones, si bien está íntimamente relacionado al incremento del desempleo estructural en el país, también fueron factores determinantes, el clientelismo y la utilización política de estos sectores más vulnerables. (Burdman, 2002)².

² Para profundizar más sobre este movimiento puede consultarse: *Origen y evolución de los "piqueteros"* disponible en edición electrónica en www.nuevamayoria.com



Entre las experiencias de autoorganización cabe destacar, en primer lugar, a las asambleas barriales, instancia de organización y deliberación colectiva donde convergió una multiplicidad de componentes, intereses, motivaciones y reclamos; intentando conformarse como espacios autónomos, horizontales y participativos. Según un estudio de la consultora Nueva Mayoría en agosto de 2002, su número aumentaba a 329 en todo el país, concentrándose el 78 % en Capital Federal y provincia de Buenos Aires, reuniendo más de 3000 personas en el segundo encuentro de la asamblea interbarrial realizada en parque centenario³.

Otra de las experiencias de autoorganización fue el movimiento de damnificados por la confiscación de los ahorros, el cual estaba conformado por sectores medios y altos de la población. El objetivo de este movimiento, mucho más acotado que el propuesto por las asambleas barriales, era la devolución de sus depósitos en manos de las entidades bancarias.

Otro factor importante, que juega un rol protagónico en la escena política, a partir de la crisis de 2001, son las empresas que fueron recuperadas por sus trabajadores frente a su abandono, quiebra o su inminente cierre y la consecuente pérdida de su fuente laboral.

Los trabajadores, en ausencia de alternativas, se organizaron conformando cooperativas de trabajo, con el objetivo de poner en funcionamiento nuevamente esas unidades de producción, haciéndose cargo directamente de la gestión de la producción y de la toma de decisiones hacia el interior de las mismas.

Como ya hemos hecho referencia precedentemente, el presente trabajo abordará el proceso de ocupación y recuperación de una de estas experiencias,

³ Diario La Nación 16/12/2002



tomando como eje de análisis la repercusión que ha tenido este fenómeno en su entorno inmediato y su capacidad para recomponer el tejido social de la comunidad en la que se encuentra inserta.

PRESENTACIÓN DEL MUNICIPIO

El municipio de Las Varillas⁴ se encuentra a la vera de la ruta provincial 13 que une Córdoba Capital con Rosario, provincia de Santa Fe, posee salida directa al puerto marítimo por la ruta de MERCOSUR, ruta nacional 158, que une Brasil con Chile.

Se encuentra a 170 Km. de la ciudad de Córdoba Capital y a 220 km. de Rosario, provincia de Santa Fe.

El municipio pertenece al departamento de San Justo y se localiza entre los departamentos de San Francisco y Villa María.

Se trata de un municipio que gobierna una ciudad cuya población alcanza a 15.419 personas censadas (según relevamiento efectuado en el año 2004 por el Instituto Gustavo Martínez Zuviría)⁵, considerando en conjunto área urbana y rural. De ese total, 14.847 se encuentran en la zona urbana y 572 en la zona rural. El 48 por ciento corresponde al sexo masculino y 52 por ciento al sexo femenino.

Respecto a la condición laboral, el censo 2004 registró un índice de desempleo (número de desempleados en relación a la población activa mayor de 18 años) de 5,29 por ciento. En 1994, el índice era de 2,43 por ciento.

⁴ Sitio Web: <http://www.lasvarillas.gov.ar>

⁵ Censo 2004, población-vivienda-hogar-ocupación-educación y salud, realizado por el municipio de Las Varillas. Disponible en formato papel.



Dentro de la población ocupada, la categoría ocupacional de mayor participación es obrero o empleado, seguido por trabajador por cuenta propia, patrón y en cuarto término quienes cuentan con planes de empleo.

El presupuesto municipal del último ejercicio alcanza 17.825.432 pesos y cuenta con 231 empleados (entre contratados y efectivos).

DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA

En el orden local, en diciembre de 1999, la empresa Zanello, insignia empresarial del municipio de Las Varillas y una de las principales empresas productoras de tractores del país, comienza a dar los primeros indicios de un irreversible proceso de quiebra tras no poder afrontar los pagos acordados en la convocatoria de acreedores llevada a cabo a principios de esa década.

Este proceso desembocó, en un primer momento, en innumerables problemas sindicales a causa de los incumplimientos de la empresa para con sus trabajadores y las posteriores suspensiones del personal.

El país se encontraba en lo más profundo de la crisis y la pérdida de la fuente laboral significaba pasar a formar parte de los miles de desocupados.

La quiebra de la empresa se hizo inminente y, frente a un contexto caracterizado por la ausencia de alternativas laborales, los padecimientos de los trabajadores comenzaron a ser de una naturaleza diferente a los que habían sufrido durante todo ese tiempo (precariedad laboral, condiciones de trabajo, suspensiones, salarios flexibilizados), ahora sus padecimientos eran de futuro, ya no podrían planificar ni “...hacer proyectos para su vida futura... (deberían) ...vivir permanentemente en estrategias de supervivencia (que) supone no solo un cotidiano de excesiva actualidad que se consume en el día de hoy sino también vivir, pensar y sentir desde una lógica del instante. No poder planificar



al mediano y largo plazo tiene entre otras cosas como consecuencia la disminución, cuando no la anulación de la capacidad de ensoñar, de imaginar, de inventar” (Fernández, 2006:91).

Los trabajadores de Zanello decidieron no aceptar ese escenario como el único posible, decidieron evitar lo inevitable e impedir el vaciamiento de la empresa. Para ello, se propusieron realizar guardias día y noche en la puerta de la fábrica y así cuidar que no se llevaran las maquinarias.

La primer organización que acompañó y asistió a los trabajadores fue la Unión Obrera Metalúrgica (UOM). Fue desde allí de donde llegaron noticias de la existencia en el país de empresas que fueron puestas en funcionamiento por sus trabajadores luego del cierre de sus puertas. El sindicato contactó los trabajadores de Zanello con los protagonistas de una de estas experiencias, los trabajadores del frigorífico Yaguané⁶. A partir de tomar conocimiento de esta experiencia, decidieron conformar una cooperativa, como una alternativa en caso que la quiebra efectivamente se produjera.

Fue entonces que los trabajadores, ya organizados como cooperativa y encabezado por el actual presidente de la misma, Mario Gastaldi, tomaron pacíficamente la fábrica buscando mantener su fuente de trabajo. Es por esta razón que las experiencias de empresas recuperadas, son calificadas como estrategias de supervivencia por parte de los trabajadores, adoptadas ante situaciones de necesidad extrema, y no como una ofensiva del movimiento obrero sobre el control de la producción (Magnani, 2003; Fernández, 2006)

Cabe destacar que, a diferencia de otros procesos de recuperación de fábricas por parte de sus trabajadores, los obreros de Zanello conocían, con

⁶ El frigorífico Yaguané, dedicado a la faena de vacunos, fue recuperada en septiembre de 1996, constituyéndose en una de las primeras experiencias de recuperación de la empresa por sus trabajadores, empleando a más de 500 personas.



anterioridad a la quiebra, la existencia de otros emprendimientos de esta naturaleza. Si bien estos aun no se encontraban consolidados, ni podía percibirse la viabilidad de los mismos a causa de la crisis en la que el país estaba inmerso, el mero hecho de conocerlos les configuraba a priori un escenario con esta nueva alternativa.

El municipio de Las Varillas, frente a la necesidad de dar respuesta a una situación que desbordaba a toda la sociedad varillense, trabajó activamente a la par de otros actores sociales en pos de la recuperación de la empresa, brindando a los trabajadores el asesoramiento de sus contadores y abogados. Las Varillas conformó así una experiencia totalmente innovadora desde el punto de vista de la gestión municipal, ya que en Argentina es el único caso donde un municipio acompaña la recuperación de una empresa por parte de sus trabajadores.

La intervención del municipio se canalizó por la oficina de Desarrollo Local⁷, dirigida en ese momento por Omar Pérez⁸.

En el año 2001, la sociedad varillense en su conjunto se encontraba solidarizada con los trabajadores de Zanello en busca de la reapertura de la fábrica. La repercusión que esto tuvo en la provincia llevo a que sus autoridades también les brindaran su apoyo, para que esto suceda fue fundamental el apoyo institucional que ofreció el municipio, *“el acompañamiento fundamental que tuvieron a la hora de sentarnos con las autoridades provinciales, con el juez”* como relató Mario Gastaldi en una de las entrevistas.

Los trabajadores eran concientes que para lograr conservar su fuente de trabajo era necesario el apoyo de la mayor parte de los sectores, autoridades e

⁷ La Agencia de Desarrollo Local fue creada en 1999, su marco legal y reglamentación está respaldada con la ordenanza 70/06 y el decreto 711/2006). Ver anexo.

⁸ Omar Pérez perteneció a la empresa durante muchos años y actualmente es quien representa al municipio en el directorio de la empresa, a su vez, es quien está a cargo del departamento de diseño de la fábrica.



instituciones posibles. *“No es lo mismo que los trabajadores vayamos solos que vayan con el intendente del pueblo, con el secretario general del gremio, con el secretario de producción de la provincia...”* contaba el presidente de la cooperativa de trabajo.

En la primera entrevista con el juez, quien llevaba adelante el proceso de quiebra, se presentó la cooperativa de trabajo acompañada por el intendente, el ministro de trabajo de la provincia de Córdoba y José Abelli (ex gerente de la firma). *“Esta es la primera vez que después de una quiebra alguien viene con un proyecto de poner en marcha la empresa de nuevo. No vienen con un problema sino prácticamente me están trayendo con una solución”* manifestó el juez cuando conoce la problemática y las intenciones de los trabajadores, cuenta Gastaldi.

Los trabajadores sabían también que era necesaria la participación de otros actores, por ello, se contactaron con la red de concesionarios⁹ con la que trabajaba Zanello y con un grupo de ex gerentes de la empresa. Luego de varias reuniones, lograron llegar a un acuerdo: la conformación de una sociedad anónima, PAUNY S.A., que llevaría adelante la reapertura de la empresa.

El acuerdo intentó contemplar los intereses de los diferentes sectores intervinientes. El paquete accionario de la sociedad anónima se dividió en un 33 % perteneciente a la cooperativa de trabajo, un 33 % para los ex personal jerárquico de Zanello, otro 33 % para la red de concesionarios y el 1 % restante en manos del municipio. De esta manera, el directorio de la empresa representaría los intereses de todos los actores, siendo el municipio quien tenga el rol de mediador entre las partes a la hora de tomar decisiones, imponiéndose una cláusula por medio de la cual, una parte no puede adquirir parte del paquete accionario de la otra, con el fin de evitar reproducir, en un futuro, la lógica de acumulación.

⁹ La base de los concesionarios mas importante son treinta, llegando a un total de sesenta bocas de expendio, contando sub-agencias de red.



Por lo tanto, los trabajadores agrupados en la cooperativa de trabajo, poseen una doble vinculación con PAUNY S.A.. Por un lado, poseen el 33 % de las acciones; por otro lado, poseen una relación contractual como trabajadores en relación de dependencia, por la que perciben un salario equivalente al monto estipulado en el convenio colectivo de trabajo. Por su parte, el municipio tiene un papel catalizador, tratando de sostener el equilibrio de una empresa con un fuerte compromiso social.

Una vez conformada la S.A., se presentaron nuevamente ante el juez con el resto de los requisitos que éste les había exigido, entre los que figuraban (además de la conformación de la S.A.) un seguro y un plan de trabajo. El Plan de trabajo proyectaba en un primer momento la fabricación de algún repuesto, figurando en el mismo sólo 100 unidades en el primer año, y el empleo a 80 obreros al finalizar el mismo.

El 28 de diciembre de 2001, el juez les otorgo la fábrica en alquiler por seis meses a cambio del pago de un canon mensual de \$11.000 (pesos once mil). El primer mes, el dinero fue facilitado por un concesionario y así, el 2 de Enero de 2002, cerca de 25 obreros fueron a trabajar sin saber que iban a hacer ni como se iban a reubicar. Si bien los ingresos que percibían eran exiguos, había semanas que se repartían \$12 (pesos doce) cada uno, ya habían logrado el primer paso: estar dentro de la empresa.

El otorgamiento de planes de trabajo dio la posibilidad de que ingresaran 60 personas más. Inicialmente las jornadas laborales de éstos eran de cuatro horas, pero a los tres meses, debido al crecimiento de la producción, ya trabajaban ocho y con un salario equivalente al convenio colectivo de trabajo.

A principios del año 2002, el abandono formal de la convertibilidad produjo, por un lado, un cambio en el precio relativo de los bienes y servicios,



y, como resultado de la persistente suba del tipo de cambio nominal, se produjo un cambio en el precio relativo de los bienes y servicios de los factores productivos. Estos cambios abrieron las puertas a un importante proceso de sustitución de importaciones, lo que implicó, en contra de la casi unanimidad de los pronósticos que estimaban un derrumbe aun mayor de la actividad económica, a partir del segundo trimestre de 2002 comenzó a producirse una lenta recuperación¹⁰.

El primer período de gestión de la organización, esta caracterizada por una gran incertidumbre: cada seis meses debían renovar el alquiler, el capital de trabajo era escaso y los rumores de remate eran cada vez más fuertes. Sin embargo, los cambios macroeconómicos descriptos precedentemente repercutieron en la empresa de manera favorable, y explican en gran medida el rápido crecimiento que tuvieron las actividades de PAUNY y las prósperas ventas a lo largo del 2002; posibilitándose así el segundo logro a fines de ese año: comprar la deuda del acreedor más importante de la quiebra. Esta era la deuda que tenía Zanello con el Banco de la provincia de Córdoba y fue posible gracias al apoyo recibido por el gobierno provincial, quien les otorgó un crédito de 7 millones de pesos a 10 años para esta iniciativa.

Finalmente, en diciembre de 2003 se produce el inevitable remate. El valor a pagar se estimaba en 5 millones de pesos, pero posteriormente el monto se quintuplicó ascendiendo a 25 millones de pesos por la fuerte puja ocurrida en el transcurso del remate con otro grupo económico de empresas del sector (Taselli), que fue la cifra del valor final pagado. Según trabajadores de la empresa, si la fábrica quedaba en manos de ese grupo de empresas la ex Zanello

¹⁰ Para profundizar estos aspectos pueden consultarse: *la actividad económica y el empleo después de la depreciación real del peso*, publicación de la Dirección Nacional de Coordinación de Políticas Macroeconómicas (2002) y *Análisis Económico N° 1: Crecimiento, Empleo y Precios*, publicación del Ministerio de Economía y producción (2004). Ambas publicaciones se encuentran disponibles en versión digital en el centro de documentación e información de dicho ministerio.



no reabrirla sus puertas, porque se trataba de su primera competidora en el mercado y su objetivo era destinar la fábrica a producir una pequeña cantidad de repuestos.

Sin embargo, si bien la operación se concretó a favor de los trabajadores de la cooperativa, se presentaba un nuevo y riesgoso desafío, debían pagar un saldo muy importante en un lapso de tiempo breve. Esta deuda comenzó a consumirles el capital de trabajo que habían acumulado durante los primeros años de gestión, lo que implicaba, en un futuro próximo grandes dificultades económicas.

Esta situación pudo revertirse con la visita del presidente Kirchner a la planta en el año 2004, momento en el que se logra la obtención de un fideicomiso con el Banco Nación, refinanciando de esta manera el saldo restante de la compra de la planta, a un plazo de 10 años y a una tasa de interés que hacía viable la conducción de la empresa¹¹. Esto significó, el afianzamiento de la iniciativa y el equilibrio necesario para hacer frente a las responsabilidades contraídas, de una forma más predecible hacia el futuro.

A partir de entonces, la empresa está funcionando sin grandes inconvenientes pudiendo hacer frente a todos los obstáculos que se le han presentados, tanto de carácter financieros, como de carácter organizacional y políticos.

PAUNY experimenta una reincorporación constante y equilibrada de empleados, con un total de 352 obreros efectivos en junio de 2006 (último dato oficial obtenido). Según nos informó el presidente de la cooperativa de trabajo, el número de empleados asciende en la actualidad a 410. La incorporación de personal se realiza a través de una relación contractual con PAUNY S.A., lo que

¹¹ Es importante dejar en claro que PAUNY nunca ha recibido subsidios, sólo han financiado la reapertura de la fábrica, con préstamos a tasas de intereses más bajas que la de mercado.



implica que los trabajadores que ingresan a la planta no sean socios de la cooperativa de trabajo sino que ellos trabajen en relación de dependencia para la sociedad anónima.

Esta característica contractual es generador de una tensión para el interior de la empresa y será productor de profundos debates ideológicos dentro de la cooperativa de trabajo, pudiendo operar en un futuro tanto como motor para el avance de la experiencia como convertirse en un aspecto que frene su consolidación.

Por otro lado, como consecuencia de la política de contratación de proveedores que ha establecido PAUNY, se ha generado en Las Varillas una gran cantidad de pequeñas empresas que funcionan proveyendo a ésta, ya que la fábrica procura que los insumos que requieren para la producción sean adquiridos a diferentes talleres de la región. El único componente que importan es el motor que colocan a los tractores, debido a que no existen fabricantes de origen nacional que brinden la calidad y confiabilidad que ellos solicitan.

Cabe destacar los casos de algunas de estas pequeñas empresas, debido a que las mismas están constituidas por ex trabajadores de Zanello que no han podido integrar la cooperativa de trabajo¹². A éstos la cooperativa de trabajo le ha financiado maquinarias, a fin de que conformen un pequeño taller propio. De esta manera, se observa la generación de estrechos vínculos con sus proveedores de naturaleza socioemocional, a partir de valores como solidaridad, respeto y dignidad, en detrimento de la lógica economicista basada en un análisis del tipo costo/beneficio donde la eficiencia concebida como principio único y absoluto.

¹² El criterio que se ha tomado como requisito para la participación en la cooperativa de trabajo fue el de ser ex empleado de Zanello con acreencias laborales por cobrar, a la fecha de cierre de la fábrica.



En función de lo antedicho, es necesario resaltar que la repercusión de la organización en el municipio trasciende los empleos generados en forma directa, destacando la red de proveedores y la repercusión que genera la demanda de bienes de todos estos actores. Como comentó Mario Gastaldi: *“(en Las Varillas) el 50%, 60% depende de esta empresa. Al no estar trabajando la empresa... y bueno, el efecto domino que sigue a eso; el carnicero no trabaja, el panadero no trabaja, el remisero no trabaja, entonces... Hoy vos caminas por Las Varillas y ya no ves las caras que veías en aquel momento; en aquel momento era tristeza, hoy ya de alegría. Ya ves a la gente distinta en Las Varillas, se camina de otra manera”*.

Otras de las políticas que reflejan los principios a partir de los cuales se gestiona la organización, son el programa de pasantías que la empresa estableció con los colegios técnicos del municipio, que han resurgido luego de la apertura de la fábrica. Promoviendo así que muchos jóvenes apuesten a quedarse en la ciudad, a raíz de las posibilidades que les proporciona la misma. Y en un plano más simbólico pero no menos importante, la decisión que tomo la cooperativa de trabajo de no poner en funcionamiento un grupo de brazos mecánicos soldadores, a fin de generar mayor fuentes de trabajo directo.

Por otro lado, cabe destacar el compromiso que PAUNY posee con la comunidad varillense. Éste lleva a la empresa a colaborar con a múltiples organismos de distinta índole, entre los que cabe destacar: comedores comunitarios, guarderías, salas de primeros auxilios, organización de eventos deportivos, capacitación, esparcimiento, etc. A la vez que ayuda en distintos ámbitos, fortalece la autoestima y aporta la confianza perdida en sí mismos.

También hay que considerar, que, si bien, las ventas de la empresa han experimentado un crecimiento continuo desde la apertura de la empresa hasta la actualidad, podemos señalar algunos factores condicionantes negativos o



sesgos negativos¹³. Haciendo hincapié en el contexto general del país (la crisis financiera, socioeconómica, alto desempleo, debilidad político institucional) como fue indicado anteriormente, sumado a la incertidumbre y al descreimiento de la población local y nacional, en su conjunto.

LA POLITICA MUNICIPAL A LO LARGO DE LA EXPERIENCIA

El desafío del Estado municipal, era poder garantizar a todos los ciudadanos, los derechos de carácter público¹⁴, y que luego se plasmo en los objetivos de la política, tenía que ver más allá de la recuperación de la empresa en quiebra y la situación desbordada de los desempleados. El municipio se ubicaba en una situación de contención, ya que el problema sobrepasaba lo económico. La política del municipio¹⁵ no sólo se orientaba en devolverle el empleo a los trabajadores, el problema radicaba, ya no tan solo en la mejora de los indicadores sociales generales, sino en las dificultades que trajo aparejado el desempleo masivo del cierre de la fábrica, que son, entre ellos: la falta de autoestima y problemas psicológicos que provoca la caída en los niveles de actividad. Hay que tener en cuenta que son 1.000 empleados en la calle y por ende, sus familias y actores secundarios. Esta situación emergente desembocó en un colapso traumático para toda la sociedad varillense. Por lo tanto el municipio, se pone al frente de una situación donde lo más importante era

¹³ Tamayo Sáez, menciona el concepto de sesgos, en la construcción de la agenda de gobierno. Es decir señala, que hay factores que hacen, que algunos problemas ingresen, con menos dificultades que otros a la agenda de gobierno.

¹⁴ Esta noción de orden legal en el ámbito público se puede apreciar en: O'Donnell, G. (1993), "*Acerca del Estado, la democratización y algunos problemas conceptuales*", Desarrollo Económico, vol.33 N° 130.

¹⁵ Las fuentes explicativas de las políticas públicas, tanto en los enfoques donde ponen en relieve el papel del Estado, como en los enfoques sociocéntricos. Aquí ambas perspectivas son relevantes. Véase: Viguera, A. (2000), "*Estado, empresarios y reformas económicas: en busca de una perspectiva analítica integradora*", Zona Abierta, 90/91. Lechner, N. (1997), "*Tres formas de coordinación social*", Revista de la CEPAL 61, Abril. Evans, Peter (1996), "*El Estado como problema y como solución*", Desarrollo Económico, vol. 35, N° 140 (enero-marzo).



cambiar la percepción pública de toda la población y brindarles una contención en lo subjetivo, creando bases de confianza.

Para obtener datos concretos de la realidad, la municipalidad contó con relevamientos sistemáticos realizados por la consultora Delfos de Córdoba Capital. Con lo cual se lograron resultados que ayudaron a tener un panorama actualizado de las circunstancias.

Asimismo podemos señalar que la iniciativa se encontraba articulada dentro de la planificación estratégica del municipio, moldeada en la figura del intendente. Quien señaló, que el municipio, acompañó la iniciativa desde un lugar donde la participación ciudadana, fue el motor y la herramienta para hacer que esta política dinamizara la descentralización y a su vez la integración de lo que la sociedad en su conjunto buscaba transformar para mejorar la calidad de vida en general. La “gobernabilidad”, no sólo en la relación gobierno-Estado sino al conjunto de instituciones públicas y privadas que inciden en los objetivos y en su concreción (Bertranou, 2006)¹⁶. Estableciendo una política de Estado, de la ciudad para la ciudad, y formando un camino de acción para las instituciones que se desarrollan en ella.

CARACTERIZACION DEL PROBLEMA Y CAUSAS IDENTIFICADAS

Si bien el municipio tuvo un rol activo en la recuperación de la empresa, en medio de un contexto de crisis profunda a nivel nacional, el camino tomado localmente apuntaba a resolver el problema social, que nació con el cierre de la planta industrial, símbolo de la ciudad y principal soporte económico de gran parte de sus residentes.

¹⁶ Bertranou, J. (2006), “*Gobernabilidad democrática en Argentina: restricciones del presente, desafíos del futuro*” mimeo.



Zanello empleaba alrededor del 15% de la población. Por lo tanto el problema ya pasaba la frontera del desempleo, el intendente se vio envuelto en problemáticas de diversa naturaleza: de salud (el hospital se encontraba colapsado, no había fondos para pagar los sueldos y la obra social de los metalúrgicos, la UOM, estaba casi diluida), problemas de seguridad, de hacinamiento, pobreza, de educación, de alimentación, etc.

El proceso de las políticas públicas tiene un carácter cíclico¹⁷. Por lo tanto luego de la identificación y/o definición del problema, se pasa a la formulación, el diseño, el desarrollo; para más tarde, poner la puesta en marcha de este proyecto. La reapertura de la fábrica, se llevó a cabo mediante la Agencia de Desarrollo Local. La misma se encuentra encargada, de modular todas las acciones y/o funciones del conjunto de agentes de la comunidad, en lo referente a proyectos que promuevan la actividad económica de la ciudad.

La Agencia, depende de la Secretaria de Gobierno de la Municipalidad de Las Varillas y lleva adelante sus funciones¹⁸ en el anexo municipal Dr. Lorenzo Ortiz, sus actividades se reportan directamente al Ejecutivo Municipal.

¹⁷ Para la definición, el proceso y las fases para la construcción de las políticas públicas, nos apoyamos en el texto de Tamayo Sáez, M. (1997), "El análisis de las políticas públicas", en Bañón, Rafael y Carrillo, Ernesto (comps.) *La nueva Administración Pública*, Alianza Universidad, Madrid.

¹⁸ *Todo lo inherente al asesoramiento, la asistencia, desarrollo y promoción de emprendimientos y actividades productivas;*

Intervenir en la determinación de los objetivos y la formulación de la política del área de su competencia, ejecutando los planes, programas y proyectos elaborados conforme a las directivas que imparta el Poder Ejecutivo Municipal;

Entender en la formulación y realización de políticas y programas que promuevan el desarrollo económico, comercial e industrial de emprendimientos productivos

Orientar, asesorar e implementar programas y cursos tendientes a la formación de actividades productivas;

Intervenir en la formación, capacitación y perfeccionamiento profesional de comerciantes, industriales y toda otra persona emprendedora, en la readaptación profesional y en la reconversión ocupacional de los mismos y el desarrollo de fuentes iniciales de trabajo;

Entender en la formación, nivelación, selección, asistencia y relaciones con organizaciones no gubernamentales de las actividades desarrolladas por comerciantes, industrias y personas emprendedoras;

Establecer programas de premios, becas, subsidios y créditos para el fomento de las actividades de su área;

Asesorar y participar como nexo entre los industriales, comerciantes y emprendedores y las organizaciones gubernamentales de orden nacional, provincial y municipal y las organizaciones no gubernamentales;

Instrumentar las políticas pertinentes para la generación de recursos genuinos tendientes al desarrollo de estos objetivos;

Dictar su reglamento interno de funcionamiento



El rol del municipio, según lo detallado por el Intendente Coiset, fue acompañar todo el proceso de recuperación de la fábrica, tratando de vehiculizar todas las demandas públicas; es decir el municipio vio una esperanza, una expectativa y una salida al problema y tomó la decisión de apoyar la iniciativa en todo lo que pudiera.

Fue así que junto, con los ex empleados de la ex Zanella, los concesionarios, los ex gerentes, el apoyo municipal, provincial y más tarde nacional, más toda la comunidad de Las Varillas, junto con otros actores civiles, concretaron este proyecto.

En ese momento la única solución que se presentaba era la reapertura de la fábrica, el dilema y lo que fue cambiando con el tiempo, era el “como” se iba a realizar.

EL MARCO NORMATIVO DE LA EXPERIENCIA

El municipio había acompañado en todo el proceso pero la vocación no era en un principio entrar al paquete accionario. Pero a raíz de muchas discusiones y, al ver los intereses creados y encontrados de los distintos actores, el municipio, por decisión propia y con acompañamiento de la provincia, ingresa con el 1 por ciento del saco accionario, para ello, la incorporación de la municipalidad se realizó a través de la Ordenanza 2001 (96/2001)¹⁹, por la cual el municipio de Las Varillas forma parte de PAUNY S.A.

Por medio de la ordenanza y seguido de la promulgación del decreto (220/2001)²⁰ se autoriza al Poder Ejecutivo Municipal a suscribir un convenio de sindicación de acciones Clase A de la sociedad comercial.

¹⁹ Se adjunta en el anexo.

²⁰ Se adjunta en el anexo.



Mediante estos instrumentos, la Municipalidad de Las Varillas, se constituyó dentro de la estructura societaria de PAUNY S.A. convirtiéndose, de esa forma en el único municipio que, forma parte de una empresa recuperada (Ley N° 20.337)²¹, y donde la sociedad comercial (Ley N° 19.550) está formada por trabajadores de la “Cooperativa de Trabajo Metalúrgica Las Varillas Limitada” y la red de concesionarios, denominados Grupo de Concesionarios de C.M. Zanella S.A.”.

ESTRATEGIA Y PROBLEMAS DE IMPLEMENTACIÓN

Luego aparecieron los planes de trabajo que dio la posibilidad de que ingresaran 60 personas más. Estos estaban destinados a los custodios de la fábrica y para su mantenimiento.

Finalmente, en febrero de 2002, se origina la reapertura de la planta, que contaba ya, para ese entonces con 105 incorporaciones de los planes jefes y jefas de hogar, los cuales cumplían una jornada laboral de cuatro horas y percibían un sueldo de \$ 150.- mensuales. Pero, que al cabo de tres meses después, trabajaban 8 horas y recibían un sueldo por convenio colectivo de trabajo.

RESULTADOS DE LAS POLÍTICAS Y CONCLUSIONES

Tratando de analizar el proceso de la política pública, podemos arribar que en términos de Allison, el transcurso de la misma, ha transitado los tres tipos de modelo o dicho de otra forma en su contenido, encontramos una política racional y burocrática a la vez un proceso organizacional (Allison,

²¹ Ver la ley completa en el anexo.



1994)²², donde todos han aportado a la toma de decisiones, tratando de dar una solución al problema, con intereses diferentes, pero con una misma finalidad, la reapertura de la planta.

La experiencia fue totalmente positiva, porque además de recuperar la fábrica, se ha incrementado de forma constante los puestos de trabajo, mejorando su calidad de vida. Logrando paralelamente convertir los planes de trabajo en puesto efectivos.

Este resultado se visualizó mediante un relevamiento, que el municipio de Las Varillas encomendó a la Consultora Delfos, de Córdoba Capital. En el análisis se puede visualizar algunos datos importantes como: en junio de 2001, la comunidad varillense plasmaba en una encuesta que el 80% de la población mayor de 18 años, consideraba que la falta de trabajo era el principal problema de la ciudad. Otra encuesta realizada a la misma población, a fines de ese mismo año arrojaba un total de 86%, siendo este el porcentaje más alto alcanzado en el contexto de crisis. Desde ese entonces, el total, fue bajando paulatinamente, durante los últimos años, llegando a junio de 2006 con solo el 5% de la población mayor de 18 años mencionando como principal problema al desempleo, lo que marca el piso de la muestra fidedigna. Esto demuestra el cambio en las expectativas, posibilidades y esperanzas de los ciudadanos.

Asimismo, otros datos dignos de mencionar, son: la producción y facturación que superó la proyección realizada por la empresa, en el año 2002, las unidades vendidas fueron de 260 y en junio de 2006 fueron más del doble llegando, a 580 unidades.

²² Allison, G. (1992), “Modelos conceptuales y la crisis de los misiles cubanos”, en Aguilar Villanueva, Luís (comp.) *La Hechura de las Políticas*, Miguel Ángel Porrua, México.



Otro factor importante, es la expansión que ha tenido PAUNY, ya que no tan solo vende tractores “Plan Soja”²³, como al principio, sino que ha diseminado sus productos hacia otras provincias.

A mediados del 2006, se abre una planta ensambladora, en la Provincia de Santiago del Estero, con la finalidad de proveer a todo el noroeste argentino (NOA) y al noreste argentino (NEA) de nuestro país.

También ha comenzado a exportar, con ayuda del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), abriéndose camino en el mercado mundial. La primera venta internacional se llevó a cabo gracias al convenio del gobierno nacional con Venezuela, donde PAUNY se compromete a entregar 500 tractores anuales en los próximos 5 años.

Estos factores brindaron a sus integrantes, un gran aliciente para seguir trabajando, haciendo de PAUNY una empresa recuperada, pujante, con crecimiento constante y equilibrado, mostrándose hacia el mundo como un ejemplo a seguir.

El proyecto, se inscribe fuertemente en una línea política, principalmente del municipio, el mismo, sigue en pie, gozando de una plena expansión, buscando nuevos mercados²⁴ y diversificando sus productos con nuevos diseños y tecnologías. Ya que se trata de una gama de productos cada vez más diversificada, donde la calidad²⁵ los posiciona como la segunda empresa argentina en el mercado.

²³ Venta de tractores a los chacreros de la zona, que con el boom de la soja, se vieron sin maquinaria disponible.

²⁴ También ha incursionado en otros nichos de mercado, como la fabricación de buses, logrando la habilitación correspondiente en el año 2005. Con esto, se ha transformado en la única terminal automotriz de capitales nacionales para la fabricación de minibuses en Argentina.

²⁵ Cabe mencionar que la totalidad de los insumos para la producción, son de origen nacional, solamente importan el motor (Cummins) que es de origen canadiense pero que se fabrica en Brasil. Pauny S.A. está en proceso de certificación de su sistema de calidad bajo Normas ISO 9001: 2000



La evaluación y el control de gestión, constan de un seguimiento mensual, tanto de desarrollo como de resultados, que es realizado minuciosamente por el directorio de PAUNY S.A.

Este propósito, se registra en la articulación realizada por la Agencia de Desarrollo Local, donde la recuperación de la empresa, en el contexto de crisis, forma parte de una de las bases del Plan Estratégico para Las Varillas (PELVs), lanzado formalmente en el 2003 a partir de la presente experiencia.

En lo referente, al aprendizaje institucional, se puede señalar que la experiencia es totalmente innovadora²⁶.

Las bases de la planificación estratégica de la ciudad, se apoya en un proceso transformador, donde coexisten en un mismo sistema, acciones de toma de decisiones de comportamientos riesgosos, de mediano y largo plazo, como también decisiones específicas, donde los actores que intervienen son causantes sociales y económicos que involucran a toda la comunidad varillense; y no solo a una parte, como normalmente se ve en este tipo de políticas, que generalmente son orientadas a un sector determinado.

El papel institucional del municipio, se vio fortalecido, ya en mayo de 2004, la consultora Delfos, demostraba que el rol jugado por la municipalidad en el proceso de recuperación de PAUNY se convirtió en eje de sostén de la política municipal, ya que la iniciativa era la cuarta medida más importante y reconocida por la comunidad, atrás de las mejoras realizadas por el municipio en ayuda social y en la situación general.

Políticamente, se observa en la persona del Intendente Fernando Coiset que se retira de su cargo en diciembre de 2007, con más del 60% de imagen positiva. Actitud que se puede percibir en el lugar.

²⁶ Esta experiencia obtuvo el "Reconocimiento a la Buena Gestión Municipal 2006" otorgado por el Honorable Senado de la Nación en julio de 2007.



Para concluir, quisiéramos señalar que la experiencia, es muy rica en su contenido, dejando de lado lo novedoso que fue a nivel local.

Demuestra como el Estado municipal puede activar proyectos y al mismo tiempo articularse con todo el sector privado y con instituciones civiles, motorizando un problema concreto en un proceso de reindustrialización, contando solamente con la voluntad y la dignidad del trabajo.

Desde nuestra perspectiva el proyecto funciona de forma organizada y armoniosa, pero también hay que tener en cuenta que las diferencias que se puedan suscitar tienen menos fuerza que la necesidad de trabajar juntos, ya que todas las partes se necesitan mutuamente. Por lo tanto, creemos que su sustentabilidad se basa, entre otras cosas en la voluntad, en la ayuda mutua y en la cooperación, aunque todas las partes tengan intereses disímiles.

La reciprocidad, los lazos cooperativos, la confianza y el afecto aparecen en el centro de la experiencia. En este sentido, la misma se concibe como una práctica de resignificación del trabajo humano que, reconociendo su sustrato social, constituye alternativas actuales de emancipación. De ello pareciera dar cuenta, el caso objeto de nuestro estudio.

En este punto del trabajo muchos se preguntaran: si en una Sociedad Anónima, en la cual participa una cooperativa de trabajo: ¿Es un caso de economía social?

No sabemos si es adecuado hacernos esta pregunta, pero es la que surgió al finalizar con las entrevistas y el estudio de campo. Desde ya que no tenemos la respuesta certera, pero trataremos de dar nuestro punto de vista, dejando el debate abierto y así promover el intercambio.

Existe una gran dificultad, si tratamos de encasillar este caso dentro del ámbito de lo que se denomina economía social. Como señalamos al principio de



este estudio, la economía social, se postula entre un mercado capitalista y un Estado centralizador, o bien estamos delante de una *“nueva forma de hacer economía”*, que no se encuentra ni en lo público ni en lo privado. Quizás, ese interrogante no sea el más adecuado y la pregunta pertinente sea: ¿existe una economía que no sea social? ¿por qué nos es necesario adjetivar el concepto de economía?, y en caso de ser necesario, preguntarse entonces ¿cuáles han sido las circunstancias que nos han llevado a adjetivarlo? Quizás, una vez indagadas éstas, nos preguntemos que estrategias podrán implementarse para lograr des adjetivarlo ¿será posible? O simplemente, si habría que comenzar a preguntarse si en lugar de hablar de economía social no sería más adecuado hablar de sociabilizar la economía.

En el caso de PAUNY, no queda evidenciado si lo social está por encima de lo económico o viceversa; tampoco consideramos que sea del todo adecuado establecer una especie de ranking que incluya estos aspectos. Lo que si podemos rescatar es que frente a un contexto de crisis en el cual la necesidad es moneda corriente, crearon una solución alternativa a la que el sistema les pretendía imponer. Por otro lado, cabe destacar las diversas actividades que realizan con y para la comunidad, que han contribuido con la generación y el fortalecimiento de aspectos tales como: el arraigo de la población, la identidad cultural, la ética moral, la confianza, la autoestima, los encadenamientos productivos, el crecimiento económico de otros sectores, así como también el desencadenamiento de la planificación estratégica de la ciudad de Las Varillas.

Por lo tanto, es nuestra preferencia resaltar sus avances, sus resultados y sus logros, identificando que el presente caso abarca aspectos tanto de los marcos que propone el desarrollo local, como también de lo denominado economía social, generando internamente una gran interacción e interdependencia entre ambos conceptos, ya que los avances en un aspecto no



serían posibles sin las bases desarrolladas en el otro y viceversa. De esta manera, la experiencia que se desarrolla en el municipio de Las Varillas, deja entrever que es posible la implementación interrelacionada de los marcos propuestos por estas categorías.

Por ello dejamos abierta la posibilidad al debate y, porque no, la esperanza que experiencias como estas sirvan de ejemplo a otras ciudades.

BIBLIOGRAFÍA

- Allison, G. (1992). “Modelos conceptuales y la crisis de los misiles cubanos”, en Aguilar Villanueva, Luís (comp.) *La Hechura de las Políticas*, Miguel Ángel Porrua, México.
- Altschuler, B. Y Casalis, A. (2006). “Aportes del desarrollo local y la economías social a una estrategia nacional de desarrollo”, en García Delgado y Nosetto (comps.) *El desarrollo en un contexto postneoliberal. Hacia una sociedad para todos*, Ciccus, Buenos Aires.
- Arroyo D. (2002). “Los ejes centrales del Desarrollo Local en Argentina”. FLACSO, Buenos Aires, 2002.
- Bertranou, J. (2006). “Gobernabilidad democrática en Argentina: restricciones del presente, desafíos del futuro”, Mimeo (hay versión electrónica disponible).
- Boisier S. (1997). “El vuelo de una cometa. Una metáfora para una teoría del desarrollo territorial”. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social.



- Castel, R. (1994). “La desestabilisation de la condition salariale”, Alternatives économiques, febrero de 1994.
- Castel, R. (2004). “La inseguridad social. ¿Qué es estar protegido?” Manantial, Buenos Aires 2004.
- Chaves R. y Monzón J.L. (2003). “Economía Social”, en Ariño A. (ed) (2003): Diccionario de la solidaridad, Cuadernos de solidaridad. Tirant lo blanch, Valencia, pp. 187-197; Voz: “Economía Social”.
- Coraggio J.L. (2002). “La economía social como vía para otro desarrollo social. “Distintas propuestas de Economía Social” en URBARED, Red de Políticas Sociales 2002 (www.urbaredu.ungs.edu.ar). Publicado en la Biblioteca Virtual TOP.
- Estudios Regionales N° 48 (1997). PP 41-79. Universidad de Santiago de Chile.
- Fernández, A. M. (2006). “Política y subjetividad. Asambleas barriales y fábricas recuperadas”. Tinta Limón, Buenos Aires 2006.
- García Delgado, D. (2003). “Estado-Nación y la crisis del modelo. El estrecho sendero”, Grupo Norma, Buenos Aires.
- García Delgado, D. (2006). El desarrollo en un contexto posneoliberal, en García Delgado y Nosetto (comps.) *El desarrollo en un contexto postneoliberal. Hacia una sociedad para todos*, Ciccus, Buenos Aires.
- García Delgado, D. (S/F). Repensar el Estado y la gestión en un contexto postneoliberal. Documento base elaborado a partir de aportes realizados por el Área Estado y Políticas Públicas de FLACSO.
- Johansen O. (1996). “Las leyes de la organización social”, Estudios de Administración, Vol.3 N° 1, Facultad de Ciencias



Económicas y Administrativas, 1996, Universidad de Chile, Santiago de Chile.

- Lavaca (2004). "Sin patrón. Fábricas y empresas recuperadas por sus trabajadores. Una historia, Una guía". Lavaca editora, Buenos Aires 2004.
- Lechner, N. (1997). "*Tres formas de coordinación social*", Revista de la CEPAL 61, Abril. Evans, Peter (1996), "El Estado como problema y como solución", *Desarrollo Económico*, vol. 35, N° 140 (enero-marzo).
- Maglio, F (2007). "Los cacerolazos del 2001 en la argentina. Una mirada con la ayuda de los clásicos". Versión digital disponible en www.fmmeduccion.com.ar
- Magnani, E. (2003). "El cambio silencioso. Las empresas recuperadas en la Argentina". Prometeo, Buenos Aires 2003. Disponible en versión electrónica en www.estebanmagnani.com.ar.
- Mallon y Sourrouille (1973). "La política económica en una sociedad conflictiva. El caso argentino". Ed. Amorrortu, Buenos Aires, 1973.
- Nochetef, H. y Güell, N. (2003). "Distribución del ingreso, empleo y salarios". CTA, Buenos Aires 2003.
- O'Donnell, G. (1993). "Acerca del Estado, la democratización y algunos problemas conceptuales", *Desarrollo Económico*, vol. 33 N° 130.
- Plan Fénix. (2002). "Hacia el plan fénix, Una alternativa económica". FCE. Buenos Aires 2002.
- Plan Fénix. (2003). "Economías regionales". Río Cuarto 2003.



- Ropoport, M. (2005). “Historia económica, política y social de la Argentina (1880-2003)”. Ariel, Buenos Aires 2006.
- Schavarzer, J. (1996). “La industria que supimos conseguir”. Ed. Planeta, Buenos Aires, 1996.
- Schorr, M. (2005). Argentina: La industria que el neoliberalismo nos negó.
- Sevares, J. (2002). “Por que cayó la argentina. Imposición, crisis y reciclaje del orden neoliberal”. Grupo Editorial Norma, Buenos Aires 2002.
- Tamayo Sáez, M. (1997). “El análisis de las políticas públicas”, en Bañón, Rafael y Carrillo, Ernesto (comps.) *La nueva Administración Pública*, Alianza Universidad, Madrid.
- Vázquez Barquero A. (1995). “Desarrollo Económico: flexibilidad en la acumulación y regulación del capital”, Vázquez B.A. y G. Garofoli (eds). *Desarrollo económico local en Europa*, Colegio de Economistas de Madrid, 1995, Madrid, España.
- Vienney C. (1994). “L’Economie sociale”. Editions La Découverte, París.
- Viguera, A. (2000). “Estado, empresarios y reformas económicas: en busca de una perspectiva analítica integradora”, *Zona Abierta*, 90/91.
- Villar, A. (2007). Políticas municipales para el desarrollo económico social. Revisando el desarrollo local. Ciccus, Buenos Aires, Mayo 2007.

