

IX jornadas de Investigación  
de la Facultad de **Ciencias Sociales**

## Los Dilemas del Estado

Reformas | Largo plazo | Intervención

13 al 15 setiembre de 2010

Praxis de incubación  
entre sujetos  
colectivos: el caso  
de URUVEN



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

# Praxis de incubación entre sujetos colectivos:

## el caso de URUVEN<sup>1</sup>

Lucía Abbadie<sup>2</sup>, Damian Bentos<sup>3</sup>, Victoria Evia<sup>4</sup>, Martina Otero<sup>5</sup>, Anabel Rieiro<sup>6</sup>, Laura Rumia<sup>7</sup>

*"Ser cultural o ser consciente es la forma radical de ser de los humanos, en cuanto seres que, rehaciendo el mundo que no hicieron, hacen su mundo, y en este hacer y rehacer se rehacen a si mismos."*

Paulo Freire

## INTRODUCCIÓN

El presente artículo intenta sintetizar algunas líneas de análisis que vienen construyéndose desde el proceso de sistematización que el equipo se encuentra aún desarrollando.

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

Se entiende por incubación un proceso de interacción universitaria con el medio donde, equipos interdisciplinarios de universitarios junto a trabajadores que gestionan colectivamente un proyecto productivo, acuerdan compartir un proceso con objetivos comunes tendientes a construir las condiciones de viabilidad socio-económica del emprendimiento.

---

<sup>1</sup> Trabajo presentado en las IX Jornadas de Investigación de la Facultad de Ciencias Sociales, Udelar, Montevideo, 13-15 de setiembre de 2010

<sup>2</sup> Licenciada en Antropología Social. Integrante de la UEC, SCEAM.

<sup>3</sup> Estudiante avanzado Antropología Social. Integrante de la UEC, SCEAM.

<sup>4</sup> Licenciada en Antropología Social. Integrante de la UEC, SCEAM.

<sup>5</sup> Estudiante avanzada de Trabajo Social. Integrante de la UEC, SCEAM. Docente G1 SCEAM, UDELAR.

<sup>6</sup> Maestrada en Sociología. Integrante INCOOP, UEC, SCEAM. Docente G2 Facultad de Ciencias Sociales, UDELAR.

<sup>7</sup> Estudiante avanzada de Psicología. Integrante de la UEC, SCEAM. Docente G1 PIM, UDELAR.

Las técnicas hasta el momento utilizadas en el proceso de sistematización fueron revisión bibliográfica de documentos de trabajo de la INCOOP, entrevistas individualizadas a los integrantes de los dos grupos involucrados (se realizaron 10 entrevistas en cada grupo) y un taller de discusión intermedia con integrantes de la incubadora. Se piensa que de esta primera etapa se logrará sintetizar los hitos fundamentales de la experiencia y algunos nudos problemáticos, que se profundizarán en una segunda etapa del proceso de sistematización.

## **REFLEXIONES SOBRE EL PROCESO DE SISTEMATIZACIÓN DESARROLLADO.**

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

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

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

### **¿Para qué sistematizar?**

Mejía (2008) plantea que lo primero a definir a la hora de iniciar un proceso de sistematización es el “para qué”, es decir, reflexionar acerca de la intencionalidad que se tiene así como asumir un posicionamiento ético-político ante la propia práctica. Preguntas como el objeto, la metodología y el lugar que ocupan los actores, son posteriores, y guardan correspondencia con esta primera opción.

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

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

Los objetivos que inicialmente se plantearon con la sistematización son:

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

Y como objetivos que se desprenden de los anteriores:

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

### **¿Quiénes sistematizamos?**

El equipo sistematizador se compuso por seis integrantes, de los cuales uno de ellos integra la INCOOP y el equipo responsable de la incubación con URUVEN mientras que el resto no integra formalmente la INCOOP pero ha estado en estrecho vínculo con este Programa, en instancias de formación y trabajo con URUVEN, asociados al proceso de incubación. Otra de sus características es su carácter universitario e interdisciplinario, no participando ningún cooperativista del mismo, si bien fueron consultados sobre el desarrollo del proyecto.

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

Aquí es interesante señalar una diferencia respecto a los autores de referencia utilizados, para quienes, es central el involucramiento pleno de todos los actores directos del proceso de sistematización. La participación y desarrollo de la sistematización por parte de los propios actores se fundamenta en que implica un proceso que convierte en productores de saber a los sujetos de la acción. La acción de sistematizar, como reflexión acerca de la propia práctica, permite trascender el sentido común sobre las mismas, produciendo un saber que surge de los saberes locales y coloca a sus protagonistas en un lugar de intelectuales, en un sentido gramsciano.

En este caso, se valoró que el doble rol del equipo sistematizador permitía una cercanía suficiente con la INCOOP para recuperar un interés en sistematizar su experiencia de trabajo, así como también contaba con una distancia que podía permitir una mirada nueva acerca del proceso. Considerando que la incubación se mantiene hasta al día de hoy, un actor cercano pero no interno, podía colaborar en este proceso de reflexión sobre el propio quehacer. Para ello se buscó un diálogo con los actores directos del proceso, si bien no dejó de provocar la reflexión sobre este punto, por los niveles de participación alcanzados.

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

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

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

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

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

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

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

### **¿Qué sistematizar?**

Otra dimensión importante a la hora de presentar el proceso de sistematización es el objeto del mismo. Es importante señalar que este proceso no es tomado como una reconstrucción lineal ni objetiva, sino como un proceso también en tensión, que a medida que va delimitándose, introduce nuevas problemáticas y construye significados hasta ahora inéditos.

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

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

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

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

Algunas de las preguntas formuladas inicialmente dentro del Eje de Metodologías fueron: ¿Cuáles son las trayectorias de los integrantes en la INCOOP?, ¿y cómo se

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

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

### **¿Cómo se sistematiza?**

Para comprender estos sentidos el grupo se planteó necesario la construcción de categorías que emergieran del diálogo con la INCOOP y URUVEN, retomando de los autores trabajados la necesidad de “*construir categorías desde las líneas de fuga que sean capaces de enunciar los sentidos, procesos, realizaciones, empoderamientos, crecimientos, conflictos de los participantes*” (Mejia, 2008:10).

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

Dentro de la estrategia metodológica estuvo también la realización de talleres intermedios, donde discutir con ambos colectivos lo que iba emergiendo del proceso. Por motivos de tiempos hasta el momento se realizó un taller con la INCOOP, quedando pendiente realizar uno con URUVEN.

En este proceso, otra de las tensiones que se presentó tiene que ver con la historización y reconstrucción que supone la sistematización. En este sentido es interesante lo que plantea Mejia (2008) al diferenciarlo de otras prácticas de investigación. No se trata de un proceso objetivo de reconstrucción de una historia o descripción de lo hecho. Tampoco se trata de encontrar los elementos comunes, a riesgo de generar un efecto de

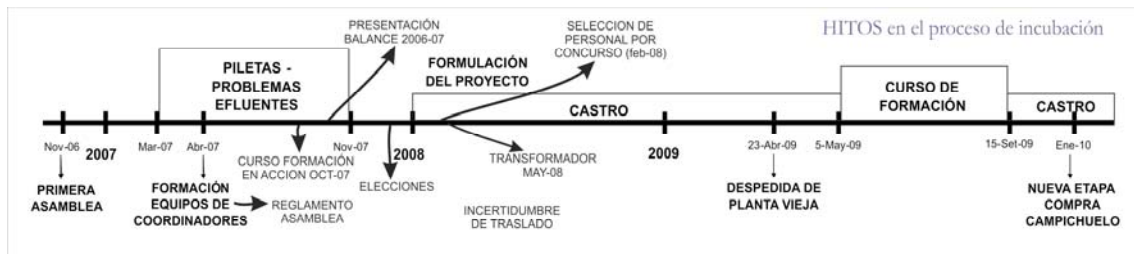
“verdad” sobre lo acontecido. Sino que la sistematización, como reconstrucción y también producción novedosa de sentidos sobre un proceso, implica siempre una polifonía, donde el lugar de las diferentes voces es lo que permite comprender la riqueza de la experiencia.

Sin embargo, fue necesario en esta experiencia un primer ordenamiento del proceso de incubación, identificando cuáles son los momentos que los distintos colectivos señalan como claves, expresión de síntesis y de reconfiguración del proceso. En esta línea se planteó organizar la experiencia de la incubación en términos de hitos.

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

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

El producto de dicho ordenamiento es la siguiente línea del tiempo:



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

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

Desde esta perspectiva el equipo de trabajo intentó acercarse a la dinámica interna de la incubación, a partir de estos elementos comunes que emergieron, ya sea por la dinámica interna del mismo o por acontecimientos coyunturales, que incidieron en la incubación planteando ajustes y reconfiguraciones a la estrategia de trabajo con URUVEN.



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

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

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

### **Sistematizar, ¿para transformar?**

Como tensión hacia delante, queda la interrogante de cuáles son los efectos que provoca este proceso de sistematización. Creemos que eso aún no podemos saberlo, si bien entendemos que la posibilidad de enunciación colectiva sobre una experiencia vivida habilita procesos de reflexividad. La sistematización implicó un proceso de objetivación, que busca también ser subjetivante, es decir, habilitar la emergencia de nuevos significados que enriquezcan la experiencia actual y sus perspectivas a futuro. Para que esto pueda volver a la práctica y transforme la realidad entendemos fundamental el lugar de los colectivos en la problematización del proceso realizado con esta sistematización.

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

## **REFLEXIONES SOBRE LAS METODOLOGÍAS DE INTERVENCIÓN EN EL PROCESO DE INCUBACIÓN DE URUVEN (2006-2009)**

### **Origen de la incubación, acuerdos de trabajo y temporalidades.**

La INCOOP se define a si misma como un Programa de Integración universitaria, sostenida por el concepto de extensión universitaria (Matonte 2007). Se trata de un

equipo universitario de carácter interdisciplinario, formado por estudiantes, egresados y jóvenes docentes de diferentes áreas del ámbito universitario. El mismo se desarrolla dentro de la Unidad de Estudios Cooperativos (UEC) que funciona en la órbita del Servicio Central de Extensión y Actividades en el Medio (SCEAM) de la Universidad de la República.

Su objetivo último es el de la construcción de viabilidad en los emprendimientos en los que interviene. Para ello han implementado una serie de estrategias metodológicas, algunas planificadas antes de la puesta en el Plan de Trabajo de la INCOOP y otras desarrolladas a partir de la propia práctica con los emprendimientos. Este apartado se propone reflexionar sobre las metodologías de intervención de la INCOOP con el emprendimiento URUVEN en el marco de un proceso de extensión universitaria.

Durante el año 2002, comienzan a surgir los primeros movimientos relacionados con la idea de armar una Incubadora de proyectos cooperativos, en base a la vinculación con un proyecto brasileiro similar, a partir de intercambios que se realizan en la ciudad de Pelotas y que tienen como impulsores un fuerte componente estudiantil. La crisis socio económica por la que pasaba la sociedad uruguaya actúa como marco de oportunidades políticas, donde se intenta potenciar desde la Universidad las emergentes iniciativas de la sociedad civil.

*“el supuesto base en aquellos momentos, inicios del 2002 auges de emprendimientos, iniciativas de distintos barrios, inquietud de formular recuperación de empresas... este... un poco está inspirado en que iba a haber una demanda interesante, fuerte, amplia al programa” (Integrante INCOOP)*

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

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

URUVEN es una curtiembre que luego de 13 años de ‘ocupación productiva’ está en camino a la recuperación por parte de sus trabajadores. Instalada en uno de los barrios obreros más emblemáticos de Montevideo, Nuevo París, proviene de la ex curtiembre

Midober's, que operó entre los años sesenta y 1997. Con un máximo de producción en los ochenta, llegó a conformarse en fuente de empleo para 700 trabajadores.

En el 2005, el gobierno de Venezuela otorga un préstamo de 800.000 mil dólares a URUVEN, el cual recién es liberado en diciembre de 2009. En el 2005, a raíz del préstamo parte del colectivo conformado en torno a la ocupación de la fábrica en 1997, viaja a Venezuela con una delegación de empresas recuperadas.

La INCOOP entre sus objetivos generales se plantea: “Contribuir a la consolidación y desarrollo de emprendimientos populares asociativos, democráticos, autogestionarios y solidarios generando y difundiendo conocimiento y tecnología necesaria y pertinente a los mismos; creando así, espacios de encuentro y aprendizaje conjunto entre la Universidad y los participantes” (Matonte 2007). La metodología de intervención que desarrolla la Incubadora está íntimamente ligada a estos objetivos y su posibilidad de abordarlos.

Se propone trabajar en base a un 'contrato de incubación', al cual se llegaría luego de cuatro momentos: 1) 'surgen' los emprendimientos, 2) se encuentran los incubadores con los posibles incubados y les presentan su propuesta de trabajo 3) espera de la respuesta de los posibles incubados, 4) diagnóstico participativo y construcción conjunta de hoja de ruta de la incubación. (Matonte 2007).

Cuando se comienza en el 2006 con el trabajo, se decide “elegir” proyectos en conjunto con la Federación de Cooperativas de Producción del Uruguay (FCPU) y con la Federación Uruguaya de Cooperativas de Vivienda por Ayuda Mutua (FUCVAM). Entre las posibles empresas, habían tres recuperadas: URUVEN, Molino Santa Rosa y La Serrana. La elección de URUVEN estuvo ligada a sus condiciones de trabajo.

*“[...] (URUVEN) era el único que había optado por una vía de autogestión efectiva de los propios trabajadores. Optaron por una vía propia que nos pareció a nosotros dentro de los postulados de la incubadora que era la que queríamos nosotros apostar, no? Ese fue un poco el origen de URUVEN, que también fue el primer emprendimiento de la incubadora...” (Integrante INCOOP)*

Se conforma en cooperativa en el 2006, dejando de ser Sociedad Anónima lo cual implica un cambio en la forma de trabajo.

*“URUVEN, recién se había conformado como cooperativa, eran... ideales. Y nosotros estábamos desesperados por trabajar. Después de tanta preparación teórica estábamos como desesperados por hacer algo.” (Integrante INCOOP)*

Se realiza entonces una Asamblea conjunta donde se presenta la propuesta de la INCOOP a todos los trabajadores. Se da una tensión entre las visiones de ambos colectivos. Un trabajador los acusa de ‘payasos’ y ante esta situación la INCOOP se desmarca de otros actores universitarios con los que la cooperativa había tenido malas experiencias y plantea la importancia de generar condiciones de mutuo respeto para el trabajo.

*“fue una particularidad muy importante, donde la Asamblea acepta, después de una discusión, este, franca y algunas discusiones ehhs fraternas la vinculación de los compañeros de la Universidad.”*  
(Integrante URUVEN)

Se percibe de parte de los cooperativistas una dificultad con respecto a este vínculo. El proceso autogestionario había generado ciertas resistencias a ayudas del exterior, quizás también un poco de desconfianza con el entorno Universitario.

*“Una vez formada la, la cooperativa, iniciamos los contactos formales con la propia Federación de cooperativas. Ahí surge la posibilidad de vincularnos con la Universidad y..para serte franco, [...] este, no fue un paso fácil que dar, ¿verdad? Digo por qué teníamos un proceso que veníamos casi diez años como que éramos lo que nos sosteníamos, nos teníamos uno a otro, acompañados permanentemente, nosotros estábamos vinculados a la Unión de Obreros Curtidores, a la vez con nuestra central, permanentemente. Entonces no era fácil explicarle a los compañeros, en especial a algunos compañeros, lo que representaban los compañeros estudiantes, ta... este, ehhs, teníamos algunos, algunos resquemores con los compañeros, ¿verdad?”*  
(Integrante URUVEN).

*“Me acuerdo que le decía eh, se nos da eso de obreros y estudiantes unidos y adelante, siempre se decía ahí”* (Integrante URUVEN)

La dimensión temporal es condición necesaria de este 'contrato' de incubación. El tiempo de las negociaciones, de los encuentros y también de las esperas signará toda la intervención. Esta opción es concebida por los incubadores como algo que los diferencia de la asistencia técnica tradicional, *“si queda el interés que nos llamen”* (integrante INCOOP)

*“esperar los tiempos naturales al propio relacionamiento, como para que ellos sintieran la demanda como propia, no que sientan que llega alguien y prácticamente los obliga a trabajar con ellos”* (Integrante INCOOP)

Luego de unos meses de espera URUVEN llama a la INCOOP. Comienzan la “pre incubación” y trabajan en comisiones integradas por trabajadores de URUVEN y de

INCOOP en el diagnóstico participativo en las áreas social, jurídica, económica y productiva. El resultado de dicho trabajo en subgrupos se expone y discute en asamblea. De allí, se acuerdan las líneas a abordar durante la incubación. Se llega al primer 'contrato de incubación', "parte de un acuerdo entre todos los emprendedores y todos los integrantes de la INCOOP y es producto de espacios de negociación entre ambos colectivos procurando plasmar tanto derechos como obligaciones por parte de ambos." (Matonte 2007).

Inicialmente se preveía una intervención que durase dos años, como forma de poner un tiempo máximo y no generar dependencia. En el 2007 se acuerda que "lo que definiría el inicio de una segunda etapa de trabajo del equipo universitario con la cooperativa sería la aprobación por parte de la cooperativa del proyecto planteado por la OPP". (INCOOP 2007) a través del cual viabilizaría el préstamo de Venezuela. El proyecto de inversión, elaborado finalmente entre la INCOOP y los trabajadores se aprobará recién en el 2009 y se anuncia la viabilización de los fondos a fines del mismo año.

Se cuestionan los tiempos 'ideales' previstos para la incubación. Esta variación de los escenarios posibles genera mucha incertidumbre tanto a los incubados como a los incubadores respecto de la viabilidad del proyecto.

*"(...) pero vivíamos cambiando de perspectiva, al principio, porque nada, porque siempre había algo nuevo, siempre cambiaban las reglas del juego, cuando iba a llegar la plata o cuánto era la plata, o si era ahí o era en otro lugar donde se iba a desarrollar el emprendimiento, entonces todo el tiempo estaba cambiando eso, desgastando."*  
(Integrante INCOOP)

Al momento de la realización del taller con la INCOOP en el marco del presente proyecto, se constató un debate a la interna del grupo sobre el momento en que se halla la incubación del emprendimiento.

Si bien al inicio de la incubación, el tiempo estimado de la intervención era de dos años, estos tiempos fueron reviviéndose ante la demora en la concreción del préstamo. Existen en la INCOOP visiones encontradas del momento actual del proceso de incubación de URUVEN.

*"...cuatro años ya y no vemos en el horizonte cercano la desincubación..."* (Taller con INCOOP)

*"...es preocupante para adelante de cómo nos paramos con el emprendimiento, porque ni ahí de ser protectores ni de estar pa' toda la vida. Ta, han habido impedimentos de fondo, esto, lo otro, pero después de 4 años de incubación, más allá de los lazos afectivos, tiene que haber un corte..."* (Taller con INCOOP)

*“...hay cosas que son impredecibles. Nosotros contábamos con una temporalidad donde el préstamo se aprobaba ese año...”* (Taller con INCOOP)

Se generan año a año, durante el transcurso de la intervención, documentos donde se explicitan los objetivos de trabajo para el año y las actividades previstas, la experiencia compartida hace que los acuerdos trasciendan el plano 'escrito – contractual' y se pongan en juego valores como la confianza.

Algunas prácticas irregulares llevadas adelante por trabajadores de URUVEN que eran habituales antes de la incubación fueron identificadas como inapropiadas por los incubadores. Ante el contexto de precarización, algunos cooperativistas y universitarios las legitiman mientras que otros se oponen radicalmente. Un acontecimiento identificado como conflictivo ocurrió a espaldas de los universitarios y fue vivido como una ruptura de la confianza establecida.

*“... ahí lo importante es lo de la confianza. Lo sentimos como que nos habían mentado a nosotros...”* (Integrante INCOOP)

Las prácticas del trabajo son muy distintas entre un colectivo y otro y también su percepción sobre la temporalidad. Los incubadores tienen una formación universitaria que los lleva a pensar con cierta planificación el trabajo. Los cooperativistas, basaron su trabajo en la inmediatez, buscando cumplir los contratos de trabajo que iban surgiendo durante la ocupación para satisfacer las necesidades imperantes, lo cual fue ocasionando un desgaste en la fábrica.

*“...después de haber procesado la información con ellos se ve cómo claramente a través de los números comparando año con año cómo se van descapitalizando, el emprendimiento, van perdiendo capital en lo que tenían en maquinaria [...] ellos se la empezaron a comer la fábrica. Empezaron cada vez pa atrás pa atrás y bueno, hasta el día de hoy que han quedado sin nada...”* (Integrante INCOOP)

“El sistema nuestro era hay cuero en la escurridora. Ahh, termino la escurridora y no hago más nada. Esa era la política que teníamos mal, y sin embargo, no todos. También hubimos que siempre andaban, pero la gran mayoría si le podían sacar el culo a la jeringa se la sacaban” (Integrante URUVEN)

## **Organización del trabajo y técnicas de intervención.**

A partir de que se pone en marcha el primer acuerdo de incubación cambia la estrategia de trabajo de la incubadora. El equipo, si bien mantiene reuniones de coordinación, especializa su trabajo por área. Además algunos docentes dejan de intervenir en URUVEN ya que se suman nuevos emprendimientos al programa Incubadora.

Cada área desarrollará tareas específicas para alcanzar los objetivos previstos, pero más allá de esta especificidad se pueden identificar técnicas o estrategias de intervención y tensiones en el trabajo comunes a distintas áreas. Algunas de las mismas luego fueron replicadas en intervenciones con otros emprendimientos.

Hubo que adaptar las herramientas de trabajo a la realidad concreta del emprendimiento. En el área administrativa por ejemplo, se empezó desde ‘perderle el miedo a la computadora’. También se discutió sobre cómo adaptar las formas de presentar la información. Se había logrado procesar la información para hacer un balance de los años 2006-2007 y se la quería presentar en asamblea.

En el área social se hizo una historización del proceso de URUVEN, desde los inicios de la ‘ocupación productiva’ hasta el momento de la incubación, integrando a estudiantes en el proceso. El grupo que lleva a cabo esta sistematización (y que inicialmente se vinculó a URUVEN en su mayoría como estudiantes) realizó aportes en esa línea trabajando junto a cooperativistas y universitarios.

*“hay [...] un trabajo hecho por la gente de la universidad, aparte todo con con fechas y todo escrito, cuando arrancamos, como fuimos etapa por etapa”* (Integrante URUVEN)

Desde la Incubadora se percibe la necesidad de sentar bases cooperativas fuertes, el pasaje hacia una organización cooperativa implicaba nuevas formas de organización hacia la interna.

*“el primer mojón fue reconstruir el tejido social, el funcionamiento orgánico de la cooperativa que de hecho no tenían, ellos venían de una cultura de asamblea en los términos de ocupación productiva (...) pero que no tenía un correlato en la organización del trabajo”* (Integrante INCOOP)

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

*“El primer foco estuvo puesto en pensar que esto es una cooperativa que debe tener su conducción colectiva, la eligieron, tiene que funcionar... Y fue lo que dio lugar a los coordinadores... yo creo que ese fue el primer mojón de la intervención. Empezamos a plantear la idea de trabajar con coordinadores que fueran elegidos, superando la figura del supervisor que estaba instalada” (Integrante INCOOP)*

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

Durante la elaboración del proyecto de pre inversión se fortaleció el diálogo de saberes entre cooperativistas y universitarios, trabajando en comisiones mixtas (INCOOP – URUVEN) por área (económica, productiva y social).

*“...Estuvo bueno [...] Laburando con ellos o con un grupo de ellos. Este... ‘face to face’, con nada, como tres horas, concentrados en el laburo de ellos...” (Integrante INCOOP)*

Otro objetivo de trabajo desde el inicio de la incubación fue el de capacitación de los cooperativistas. Al principio fue resistido, debiendo borrar los cursos del primer plan de trabajo. En el 2009 se logró implementar un curso – taller de gestión cooperativa de tres meses de duración.

*“...Fue un curso-taller, muy taller a partir de su proyecto. Con discusiones que eran como para tener a través de las asambleas pero que eran espacios como de constitución de acuerdos. Un momento de intensa intervención en ese formato que no es habitual para la incubadora, en aula. (...)Y alrededor de diez compañeros lo hicieron completo. Eso fue, un, un logro...” (Integrante INCOOP)*

Para algunos trabajadores esta instancia de trabajo sigue siendo resistida, pero para otros fue un aporte muy importante de la incubación.

*“...Una de las cosas que más me marcó fue cuando el curso que nos dieron allá en el centro (...) Yo con mis 58 años casi, nunca pensé que... podía ser tan provechoso, incluso, lo que nos dieron allá. Yo*



*empecé a ir, por ir, por sumar. Y después me interesó. Fui uno de los que no falté ninguna y me fue interesando de que hoy estoy abierto a todos los cursos que puedan haber...”* (Integrante URUVEN)

Pero además del objetivo de la capacitación, el curso surge como estrategia para mantener el colectivo nucleado en un momento en que la incertidumbre era muy grande.

*“...El curso estuvo muy bueno. Sirvió mucho y abrió mucha cabeza. Y lo que permitió también fue seguir pensando el emprendimiento hasta que llegara la plata que fue una agonía. (...) ahí fue siempre buscando alternativas para reunirnos para que ellos se mantenga unidos...”*  
(Integrante INCOOP)

La dimensión espacial cobra importancia en el proceso de incubación. Los espacios de trabajo fueron de los cooperativistas y de la incubadora. URUVEN comienza la incubación funcionando en la planta ex Midober's. Este lugar, sostén económico productivo, era referencia identitaria para el colectivo ya que allí habían trabajado y sostenido la ocupación productiva.

Ante la imposibilidad de los universitarios de entender algunas lógicas de los cooperativistas, surge, de forma intuitiva la idea de “estar allí”.

*“...Y como que no nos cerraba por dónde entrarles, un montón de cosas aparecían sueltas, habían problemas en lo social, en la producción [...] Ahí una de las propuestas es bueno, hay que ir para ahí...”* (Integrante INCOOP)

La presencia de los universitarios en el espacio de trabajo de los cooperativistas es valorada muy positivamente por estos últimos.

*“...toda la mano que nos dio la universidad nos sirvió si, aparte hace ya...(...) empezaron allá, han venido acá...”* (Integrante URUVEN)

*“... cuando estee el tema de vaciaron las piletas de allá de Midober's, estee, y Cecilia como que se puso ahí las botas viste, como para laburar en el tema ...”* (Integrante URUVEN)

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

trabajo directo 'con las botas en la planta' fue sólo un mes, algunos lo ven como un período sumamente largo.

*Hablando de las piletas... “...es como un hito en la historia del equipo de otras formas de intervención que implican bueno, me voy para la planta. Y estoy, estoy, y laburo. Digamos que se introducen otras formas de pensar la intervención para nosotros. ” (Integrante INCOOP)*

Además del trabajo en la planta se promovió que los cooperativistas utilizaran las instalaciones de la Universidad.

*“Me acuerdo trabajando mucho acá, que con ellos en general trabajamos allá. El proyecto se hizo siempre acá. Un poco para que ellos se empoderen de que nosotros podíamos trabajar allá y ellos estar acá ...” (Integrante INCOOP)*

En el 2008 hubo una baja de productiva importante. Los trabajadores comenzaron a realizar un servicio de portería en el ex frigorífico Castro obteniendo un salario mínimo. La IMM les había ofrecido las instalaciones para instalar una nueva planta pensando hacer un polo tecnológico allí. En el 2009 son desalojados de Timote y el Castro comienza a ser el nuevo lugar de referencia. Allí se constata que las instalaciones no son adecuadas para una curtiembre debido a la falta de agua. El contexto de la crisis financiera de 2009 y su impacto sobre el sector del cuero, generan a URUVEN la oportunidad de comprar las instalaciones de una pequeña curtiembre.

El momento del desalojo fue identificado por muchos entrevistados como un 'hito' de la incubación. Los trabajadores de la INCOOP junto a los trabajadores de URUVEN decidieron conjuntamente realizar una 'asamblea abierta' donde conmemorar los años de lucha de los trabajadores. “Desalojados pero enteros, podrán movernos de lugar pero no sacarnos el Cuero” decía la convocatoria.

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

“La unión hace la fuerza”. En ese momento se logró acompañar al colectivo, no sólo desde la Universidad, sino propiciando una instancia con vecinos, trabajadores y representantes de distintas instituciones comprometidas con el colectivo de curtidores.

En las reuniones, se decidió hacer camisetas rojas, con la leyenda impresa “la lucha continúa” y se hizo un mural en el paredón de la fábrica con la misma leyenda.

La participación actual más importante de la Incubadora se da a través de la participación en la Asamblea y el asesoramiento técnico, en especial en lo relacionado a los aspectos económicos y contables. Esta participación es vista como importante para el desarrollo de la cooperativa por parte de los trabajadores de URUVEN.

*“...Ese ha sido el mayor respaldo que hemos tenido, ¿no? [...] esta gente de la Incubadora ha estado, ha estado, sigue, y punto... Y nos hace cumplir...”* (Integrante URUVEN)

*“...yo creo que la sal está está puesta en el sentido de que la Universidad y estoy hablando de la Universidad como tal, como organismo, se la juega con un fierro caliente, que éramos nosotros...”* (Integrante URUVEN)

*“...Los compañeros de la incubadora vamos y le golpeamos la puerta y están ahí, salen con la manguera a apagar incendios (risas), seguro, son incomparables...”* (Integrante URUVEN)

La concreción de vínculos afectivos tiene un impacto importante. Sobre todo en cuanto a la identificación de la problemática del otro y la necesidad, a veces impotencia, que se siente de solucionarla.

*“...hay una cuestión afectiva, uno empieza a involucrar los sentimientos en estas cosas y te cuesta [...] Y además hubo compañeros con aportes muy interesantes que a pesar de todas las adversidades [...] consideraban que se tenía que mantener la incubación. Que la universidad no podía retirarse en esta situación, que retirarse de por sí también genera un cierto problema para el emprendimiento, pero que primó más que nada lo afectivo sobre lo racional...”* (Integrante INCOOP)

### **La intervención relacional**

Cuando surge el vínculo entre URUVEN y la INCOOP el emprendimiento tenía ya numerosos vínculos con actores gubernamentales y sociales<sup>8</sup>. Los cooperativistas gestionan esos vínculos, pero la relación que adopta la INCOOP con los mismos fue cambiando durante el proceso de incubación.

---

<sup>8</sup> IMM, OPP, Ministerio de Trabajo, Ministerio de Industria, Embajada de Venezuela, Sindicato, Federaci de cooperativas, ANERT, clientes.

En el 2007 se acuerda que “(...) *el equipo universitario aspira a ser informado de las negociaciones con actores políticos e institucionales en las que la cooperativa ponga sobre la mesa el apoyo del mismo como elemento de negociación.*” (Acuerdo de trabajo INCOOP – URUVEN 2007)

*“...siempre nos preguntaron. Siempre mantuvimos esa independencia. Eso es bueno para cualquier emprendimiento, que de repente la Universidad quiere acompañar a un emprendimiento, pero... muchas cosas no queríamos. Preferíamos ir nosotros a discutirlo...”*  
(Integrante URUVEN)

Comparando objetivos específicos de los acuerdos de trabajo que hacen al relacionamiento interinstitucional se observa que: en el 2007 se plantea el “Apoyo al grupo en el seguimiento de la elaboración del proyecto por parte de OPP” (Acuerdo de trabajo INCOOP – URUVEN 2007); en el 2008 se pasa al “Acompañamiento en las gestiones políticas” (Acuerdo de trabajo INCOOP – URUVEN 2008) y en el 2009 se llega a plantear la “Reformulación del Proyecto de Preinversión en forma colectiva.” (Acuerdo de trabajo 2009).

El incremento de la participación de la INCOOP en las negociaciones con otros actores es explicada por el 'condicionamiento' que los mismos operan en la propia incubación.

*“... lo que hacíamos con otros nos condicionaba [...] condicionaba el trabajo [...] Ahí hubo que empezar a tomar un poco de participación. Y hubo momentos donde nosotros pedimos estar, sobre todo al principio, y después hubo de parte de ellos cosas muy honestas como decirnos, bueno acompañenos a ver ustedes como la ven...”*  
(Integrante INCOOP)

Ese 'ver que es mejor para las reuniones' la presencia de la INCOOP puede deberse al reconocimiento que los integrantes de URUVEN tienen del capital social y académico de la INCOOP.

*“...el aporte que yo veo que se ha hecho, todo ese vinculo, ese vinculo social que nosotros no podríamos tenerlo, o sea, podríamos tenerlo pero el laburo sería mucho mas, mucho mayor...”* (Integrante URUVEN)

Ambos colectivos identifican que la principal dificultad del relacionamiento interinstitucional con actores estatales radica en la falta de coordinación entre los distintos apoyos, las 'trabas burocráticas' y la contradicción en los criterios empleados. A pesar de ello reconocen ciertos apoyos prestados. El vínculo con el CCZ 14 y con la IMM ha sido muy importante.

*“...Por ejemplo, por un lado tienen un discurso, no?, de que si, vamo arriba, vamo pa allá y la acción, lo concreto de apoyar o cómo instrumentar ese apoyo, es todo burocrático y tiene una lentitud desmedida con la necesidad de todos los emprendimientos...”*  
(Integrante INCOOP)

*“...la que nos ha dado realmente una mano ha sido la Intendencia, la que se ha comprometido más, esa es la palabra...”* (Integrante URUVEN)

*“...Otra característica de estos vínculos es que en gran parte dependen de 'acuerdos políticos' o 'buena voluntad', lo cual los hace más frágiles...”* (Integrante INCOOP)

El papel que la INCOOP va adquiriendo es de negociador y mediador entre el emprendimiento y actores estatales. Esta mediación está legitimada por ser la INCOOP un programa que pertenece a la Universidad de la República.

*“...En un grado las cosas se destrabaron gracias a qué estábamos ahí. [...] Hubo cosas que se negociaron, incluso alguna ni siquiera estaba URUVEN [...] ahí un poco la UEC y la Incubadora le funcionó como sostén digamos y salió de garantía...”* (Integrante INCOOP)

*“... Yo creo que hemos actuado bien. Que cuando hemos comprometido a la universidad en general ha valido la pena, ha sido razonable...”* (Integrante INCOOP)

*“...Nosotros fuimos haciendo todo lo que viabilizaba que se recibiera el dinero, o sea por eso llegamos a un estado de implicación increíble. Yo le decía a los compañeros: ‘Ché, ¿no habremos perdido la distancia óptima?’...”* (Integrante INCOOP)

Desde la perspectiva de los trabajadores, se ve el aporte institucional como algo que es importante para la viabilidad. Las empresas recuperadas insumen altas inversiones que no es posible obtener por los trabajadores que se proponen autogestionarlas, sin un apoyo fuerte del Estado.

*“...los Organismos del Gobierno tienen que apostar a una nueva realidad que son las empresas recuperadas por los trabajadores, [...] si nos hubiesen cumplido con todas las propuestas, hoy prácticamente estaríamos trabajando, ¿verdad? Y es la pata que nos falta...”*  
(Integrante URUVEN)

El movimiento sindical y el movimiento cooperativo han coexistido durante el proceso. A pesar de que existen tensiones a la interna del colectivo entre “los líderes del sindicato y los líderes del cooperativismo” los trabajadores reconocen que ambos son importantes.

*“... con la UOC tenemos una excelente relación [...] Hay un reconocimiento histórico si se quiere a éste colectivo ¿verdad? Porque este colectivo cuando había pocas curtiembres era el que de alguna forma bancó al sindicato, en el sentido de que no dejó caer la organización...”* (Integrante URUVEN)

*“...Como organización, como organización, nuestra central, ¿no es verdad? Como organización después la Federación de Cooperativas, eh, la propia Universidad, después la ANERT que es la Asociación Nacional de Empresas Recuperadas, porque nosotros fuimos fundadores... una cosa no suprimía a la otra...”* (Integrante URUVEN)

URUVEN a través de su lucha desde 1997 había tenido y tiene aún hoy y a pesar de no estar operando, un rol importante dentro de la Unión de Obreros Curtidores (UOC). La constitución en cooperativa tuvo una modificación en la forma en que se participa. La Incubadora ha resaltado la consolidación de la cooperativa pero intentando mantener el componente de resistencia que ha permitido al grupo mantenerse durante tantos años.

*“...si vos realmente jugás ese juego de oponer sindicato cooperativa no estás entendiendo la historia [...] es como mutilar parte de su historia de resistencia y que te quedas como oponiéndote entre, entre movimientos que, digo, si los planteas como opuestos, estamos en el horno, además, ¿no? me parece que es medio reductivista...”* (Integrante INCOOP)

*“...Muchas veces nos peleábamos hasta entre nosotros mismos se rechazaban cosas que de repente eran positivas, digo, este, y acá dentro de los obreros mismo existe rivalidad en cuanto a la camiseta viste, porque acá hay gente que es inteligente y no se llevan bien digo, porque quieren yo no se si quieren acaparar poder o que viste [...] Creo que son ansias de poder de estar arriba, mañana te toca estar con la escoba y no querés digo...”* (Integrante URUVEN)

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

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

En distintas entrevistas con miembros de la INCOOP ellos se definen en oposición a la asistencia técnica “tradicional”, generalmente objetivada en una consultora que trabajó en la redacción del primer proyecto de inversión de URUVEN, contratada por la OPP. Esta diferencia estaría dada por un aporte 'diferencial' de la INCOOP.

*“La incubadora se entiende como una iniciativa político académica”* (Matonte 2007). En la incubación participan estudiantes universitarios y se coordina con distintos servicios<sup>9</sup>. Además, la Universidad a través del Programa INCOOP se comprometió institucionalmente con el emprendimiento URUVEN al punto de llegar a ser parte de la contraparte del proyecto de inversión. Este compromiso es parte de un proyecto académico pero también político, en el entendido de que la extensión universitaria tiene también un sentido político (no partidario). La idea definitoria de la extensión para la Universidad de la República (2009) es *“la búsqueda de una colaboración entre actores universitarios y otros actores, en un pie de igualdad, dialogando y combinando sus respectivos saberes al servicio de objetivos socialmente valiosos, con prioridad a los problemas de los sectores más postergados.”*

Se entiende que esta tensión identificada se debe a que la incubación como proceso de extensión universitaria está imbricada entre el campo<sup>10</sup> técnico, el académico y el político. La INCOOP y URUVEN así como los distintos actores interinstitucionales mencionados, tanto gubernamentales como sociales, relacionalmente ubican diferentes posiciones en esos campos, desplegando relaciones de dominación entre ellos (Bourdieu, 2005).

## **SENTIDOS PRODUCIDOS SOBRE LA INCUBACIÓN**

### **Aprendizajes construídos: grupo y viabilidad**

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

*“...creo que en éste camino que llevamos con la Universidad hemos aprendido los dos, hemos aprendido los dos, porque la Universidad*

---

<sup>9</sup> Por ejemplo cátedra de Salud Laboral de la Facultad de Química o de Técnicas de Investigación Antropológicas, de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación.

<sup>10</sup> “El campo es un conjunto de relaciones objetivas e históricas entre posiciones ancladas en ciertas formas de poder (o capital). Cada campo prescribe sus valores particulares y posee sus propios principios reguladores (...) como espacio de conflicto y competencia, configuración relacional dotada de una gravedad específica que se impone sobre todos los objetos y agentes”. (Bourdieu, 2005 :44-45).

*también ha aprendido de nosotros, a los ponchazos aprendimos nosotros y ellos también...”* (Integrante URUVEN)

Los integrantes de la INCOOP ven que la incubación aportó varios aprendizajes, sobre el proceso en sí, sobre el equipo de trabajo y sobre el grupo incubado.

En cuanto a la incubación, aunque existieron dificultades en el proceso, se reconoce que hubo mucha reflexión y debate, y que se hizo lo que se consideró mejor en el momento. Se habla de aprendizajes y dudas sobre el programa incubadora, de las capacidades del colectivo y de la falta de tiempo para resolver algunas carencias o problemas existentes.

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

En cuanto al grupo de trabajo, se reconocen conflictos, aunque se valora positivamente el trabajo en equipo. Las causas de los conflictos, o de su difícil resolución, podrían estar dadas por el tamaño del grupo incubador y su variabilidad en comparación a los que trabajan con experiencias más pequeñas, a lo “absorbente” del emprendimiento, y a las limitaciones como universitarios en el tema.

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

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

Hay un cuestionamiento por parte de la INCOOP de como impactó la conformación de URUVEN sobre la organización del colectivo incubador y las prácticas que lograba realizar.

*“...en todos los grupos de incubación pasa, que tendemos a reproducir la forma que tiene el emprendimiento... los mismos dilemas y tensiones y contradicciones que tiene el emprendimiento se*



*reproducen a la interna del equipo de trabajo que armamos nosotros...” (Integrante INCOOP)*

En los aprendizajes obtenidos desde los trabajadores de URUVEN, la INCOOP destaca los del área técnico – productiva.

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

En cuanto a lo relacional, también se dan cambios y aprendizajes en lo afectivo, emocional y en las sensibilidades.

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

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

El colectivo de URUVEN destaca como aprendizajes los aportes y ayudas recibidas por parte de la INCOOP, con expresiones como “ayuda”, “orientación”, “dar una mano”, “nos preparó todo una visión futura”, “no teníamos nada”, “sin la incubadora no podríamos estar”, “nos mantuvieron bastante organizados”

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

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

*“...Entrevistador: ¿que aprendizajes pensás que tuvo la incubadora en esto, de ustedes....?”*

*Entrevistado: Y la lucha en si, la la la, el el ¿cómo es? la idea de querer salir adelante de de luchar por una idea...” (Integrante URUVEN)*

Cada colectivo comenzó la incubación con una acumulación de saberes distinta. La INCOOP tenía el conocimiento de cómo conformar una cooperativa, los conocimientos

teóricos y técnicos y probablemente una idealización de lo que podía llegar a ser el emprendimiento. URUVEN tenía el conocimiento del trabajo y la ocupación efectiva de una planta durante 9 años y un preconceito sobre los universitarios, con los que hasta ese momento no habían tenido un vínculo que les dejara impactos positivos.

Estos conocimientos parecían confluir pero se da por un lado un desencanto por parte de la INCOOP y por otro una necesidad cada vez mayor por parte de los cooperativistas, al tomar conciencia de la necesidad imperiosa de tener soporte técnico, especialmente luego de la baja de actividad productiva que los conduce a buscar otras técnicas para seguir subsistiendo.

En cuanto a la posibilidad de un proyecto en común, las aguas parecen estar divididas. Pero hay una realidad: los acuerdos se han seguido renovando año tras año desde el 2006. Esto demuestra que ha existido voluntad de ambas partes. La conjunción del saber universitario con el saber de los trabajadores parece una mezcla perfecta para lograr objetivos de viabilidad en los emprendimientos. Pero en el proceso de construcción de esa viabilidad pueden generarse fricciones y dudas propias de la práctica cotidiana.

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

### **Concepciones sobre autogestión: necesidad e ideales**

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

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

Remontándonos al comienzo del proceso de incubación, vemos que ambos colectivos vivían realidades diferentes, en cuanto a su situación laboral, edad, formación, etc., lo

que lleva a que tuvieran diferentes visiones y expectativas sobre un mismo tema, la autogestión.

Paulo Peixoto De Albuquerque nos dice que:

*“...la autogestión adquiere una connotación fuertemente económica, asociada a una “necesidad gerencial capaz de salvar empresas de la quiebra y evitar el desempleo en masa” (Pires, 1999), y, por otro, resurge retomando las luchas políticas e ideológicas que dieron origen al concepto, es decir, asociada a un ideal utópico, de transformación y de cambio social....” (Albuquerque, 2004:41)*

Según el material recavado en las entrevistas, cabe pensar que la INCOOP veía la incubación como una herramienta para lograr la autogestión, una autogestión cargada de idealizaciones, una crítica radical al sistema mundial imperante, el capitalismo. En cambio los trabajadores de URUVEN luego de varios años de ocupación productiva, veían en la incubación un apoyo técnico que estaban precisando para mantener y/o recuperar su fuente de trabajo y sustento.

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

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

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

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

*“lo que hubo ahí fue una presentación de como [...] la Universidad nos podía ayudar ¿no? y esteee, y el porque básicamente respondía a cuestiones internas nuestras, de necesidades, porque obviamente había, somos trabajadores, no somos empresarios. Si bien lo somos, este, no tenemos el conocimiento que tiene un empresario, me refiero en el sentido de la buena gestión ¿no? saber que vos hoy aunque no trabajes tenés que asumir algunas responsabilidades, que antes por ahí no era así, ¿entendés?, y creo que básicamente se aceptó por ese lado ¿no? Finalmente se entendió que si, que era necesario, que teníamos que capacitarnos de alguna forma, y bueno, si había gente que estaba dispuesta a ayudarte, vamo’ arriba, aceptémoslo...” (Integrante URUVEN)*

#### Pertenencia y compromiso para una ‘buena’ autogestión.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Proyección a futuro: preguntas en el tintero**

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

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

*“...sin duda hay compañeros que estuvieron muy alejados y que no hicieron un proceso con nosotros. Y bueno, eso es todo un tema. Como se van a trabajar esos grupos. Las inequidades, las irracionalidades que nosotros vemos, la distribución del trabajo. La enorme tolerancia de algunas cosas. Eso es un tema muy desafiante. Porque a ellos les cuesta poner límites entre ellos. (...) Ese pasado, ¿no? Ellos lo traen permanentemente, es una fuente de cohesión. Y no se ha sustituido por otra actual, más genuina, todavía es esa. Entonces ahí hay que dar un salto. Y, bueno, va a ser cuando comience el trabajo...”* (Integrante INCOOP)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Los trabajadores de URUVEN parecen tener la convicción de que la autogestión es posible, con sus altibajos así lo han venido sosteniendo por más de 13 años de resistencia y lucha. Hoy, en un período de no actividad productiva la conformación del colectivo se ha visto tocada pero sin embargo hay una visión a futuro, a pesar de la edad de la mayoría de sus integrantes que parece importante remarcar.

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

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

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

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

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

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

### **¿Qué es una incubación?**

A modo de cierre del presente apartado donde se intentó ver los sentidos que cada uno de los grupos dio a la experiencia de incubación, se preguntó en las entrevistas ¿qué se entiende por incubación? y ¿cómo se significa la experiencia de incubación? En el análisis de las mismas se pudo apreciar que responden a los distintos intereses y expectativas ya analizados anteriormente.

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

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

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

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

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

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

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

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

## **A MODO DE REFLEXION**

Durante esta primer etapa del proyecto, asumimos que si bien la corriente crítica latinoamericana apunta a sistematizar “la propia experiencia“, el proceso de objetivación de la práctica puede también favorecerse a través de la colaboración comprometida pero externa en los procesos de sistematización.

Por otro lado, hasta el momento se recurrió a técnicas que apuntan no tanto a una trayectoria grupal, sino a recobrar la voz individual frente a una cuestión grupal. Por



supuesto, partir de los sujetos no busca quedarnos en ellos, sino recobrar a partir de ellos los aprendizajes grupales, siempre de naturaleza contradictoria.

La entrevista individual aseguró en esta instancia que no se construya una lógica cerrada, garantizando que a partir de “todas las voces” pueda negarse el camino único y objetivo del proceso sistematizado.

Como nos recuerda Oscar Jara (s/d: 13) *“en los lugares en los cuales se producen los enunciados para dar respuesta a las preguntas, quedan aspectos no claros de ellos, haciendo que surjan las nuevas preguntas de enunciación, que le dan forma a la concurrencia de múltiples elementos en un momento de la práctica.”*

Será entonces a partir de estos primeros “elementos emergentes” que se pasará a trabajar, debatir y dialogar con los distintos sujetos involucrados en la experiencia a sistematizar.

Nuestra intensión ha sido abordar desde el compromiso crítico las relaciones entre sujetos que conforman colectivos, para ver cómo la interacción entre trabajadores universitarios y trabajadores asociados puede establecerse en la búsqueda por construir autonomía popular.

En este primer análisis de las entrevistas y el taller colectivo realizado con la incubadora, notamos que la memoria y el posicionamiento en las distintas etapas del proceso no son uniformes. Sin embargo, en esta variedad de interpretaciones y vivencias se evidencian luchas, disputas y conflictos dentro de los cuales universitarios y cooperativistas han podido ir reconstruyendo el sentido de sus prácticas y estableciendo nuevos puentes de solidaridad.

## **BIBLIOGRAFIA**

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

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

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

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

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

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

INCOOP. Hacia un acuerdo marco. Documento UEC, 2007.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

OPP. OPP financiará estudio sobre viabilidad económica y financiera de cooperativa uruven. Disponible en: [http://www.presidencia.gub.uy/\\_Web/noticias/2007/05/2007051704.htm](http://www.presidencia.gub.uy/_Web/noticias/2007/05/2007051704.htm) Versión 2007.

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

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

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

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

