

**“Rompe las cadenas de tu pensamiento”: Una aproximación al caso Juan Salvador****Gaviota**

Ibarrola, David Sebastián<sup>1</sup> y Torres Aimú, Juan Ignacio<sup>2</sup>.

**¿Qué es Juan Salvador Gaviota?**

*“Nuestra escuela no es una escuela más. Se trata de la primera “empresa recuperada” del partido de General San Martín y es el lugar donde a nuestros hijos, la palabra solidaridad no se enseña solamente en los libros, sino que la palpan a diario. Sin la solidaridad de todos los que construyen a diario Juan Salvador Gaviota, la escuela ya se hubiese cerrado” Carta de la Comisión directiva al Intendente de San Martín 5/4/2006*

La cita precedente prácticamente evitaría la definición de nuestro objetivo. Sin embargo la cuestión es más compleja. Nuestro caso de estudio, el Instituto Juan Salvador Gaviota, localizado en el partido de general San Martín, a diferencia de muchos casos de formas alternativas de organizar de la producción, no adopta la forma cooperativa.

Los estudiosos de la Economía Social han producido una basta conceptualización, en muchas de las cuales nuestro caso podría ser incluido.

Algunos autores (Gaiger,2004) conceptualizan como “Emprendimiento económico solidario”, a aquellas experiencias que se encuentran en los márgenes del sistema de empleo, pensando estos casos como al margen tanto del sector privado como del Estado. Otros hablan de “Economía Social y Solidaria”, que incluye todas aquellas expresiones autogestionarias de los trabajadores. “El Tercer Sector” también se presenta como una conceptualización demasiado abarcativa, ya que únicamente se define por la negativa: Ni estatal ni privado, abarcando así un amplio espectro de casos (como ONGs, micro-emprendimientos, clubs del trueque, etc). Nuestro caso presenta grandes diferencias con las definiciones precedentes, ya que, como veremos, el tipo de vínculo que intentaba entablar con el Estado municipal no parecía expresar deseos de marginalidad, sino más bien uno de integración con la comunidad sanmartinense y con la comunidad educativa en general. Su deseo era ser un colegio como los demás de la zona, pero con su proyecto educativo particular. Además, estas definiciones nos hablan de un “espacio no-mercantil”. Consideramos que esto no es posible ya que, recuperando los aportes marxistas, “el capital tiende a invadir todos los ámbitos de la vida

---

<sup>1</sup>Estudiante UBA-FFyL: david.ibarrola92@gmail.com

<sup>2</sup>Estudiante UBA-FFyL:historiadortorres@gmail.com

económica y social” (Heller, 2016: 53).

Este tipo de planteos invisibiliza la exclusión producto de la dinámica propia del capital, que tiende a la auto-destrucción, al descarte del excedente de fuerzas productivas, incrementando así el nivel de pauperización general. También oculta la situación de emergencia económica en la que se encuentran estos sectores, al borde de la subsistencia. Este ocultar ideológico, donde la forma toma primacía por sobre el contenido como velo, presenta la extensión del tercer sector como una fuerza motriz de empuje social e incluso productivo (Heller, 1997). Estas pretensiones olvidan que el abandono cada vez mayor del Estado de sus servicios y funciones sociales es una consecuencia directa de la descomposición capitalista, a partir de la cual emergen los proyectos del “voluntariado” del tercer sector. La tendencia no es a un crecimiento de la riqueza material social, sino a recortar gastos en salud, educación pública, seguridad social y seguro al desempleo. Esto, que es bien conocido en nuestro país, es una tendencia de alcance mundial. Esta política ajustadora a lo que apunta es a descargar sobre las espaldas de las masas la bancarrota e hipotecamiento del Estado provocados por el masivo apoyo y salvataje que se le ha otorgado a la clase capitalista y permitir, todavía en una escala mayor, que el presupuesto se siga concentrando en el rescate al capital. Este repliegue del Estado, a su vez, deja planteada la incursión del capital en nuevas esferas, antes defendidas como derechos públicos e incluso gratuitos, y su transformación en una actividad lucrativa. Los banderazos a favor de estas organizaciones comunitarias son un llamamiento a institucionalizar esta tendencia. Su proliferación no encarna una expresión del progreso hacia un orden económico mayor, sino que manifiesta las trabas para que éste se abra paso. “Luego del predominio alcanzado por la producción en gran escala, el imponente aumento de la productividad del trabajo, la concentración de los recursos, el carácter social de la producción, luego de todo eso, es una impostura presentar como un nuevo capítulo en la historia de la humanidad el reino de los microemprendimientos, las iniciativas locales y vecinales, caracterizadas por su baja productividad y su orfandad de recursos.” (Heller, 2004: 95)

Concluimos, como Heller, en que no estamos frente a un fenómeno vital sino a un subproducto del parasitismo capitalista.

Aún así, estos enfoques (Gaiger) plantean algunos puntos interesantes:

*-La presencia de una tradición asociativa, un pasado común, reconocimiento mutuo y una identidad de trabajo.* En este caso, el pasado común remite al grupo de padres identificado con un proyecto educativo particular y con los profesionales docentes encargados de llevarlo adelante. El ideario institucional nutrió a los actores de energías para soportar los momentos más difíciles.

*-la existencia de organizaciones populares dotadas de liderazgos populares.* En este caso, si bien había padres con pasado militantes y docentes con activismo gremial, no expresaban una tendencia general ni tampoco estos pusieron de manifiesto esta faceta más que para conseguir esporádicamente alguna entrevista con algún representante del poder municipal.

*-la reducción de las modalidades convencionales de subsistencia.* Esto, como veremos a lo largo del trabajo, resultó ser sustancial para la existencia de la institución durante tantos años. Los docentes durante muchos años hicieron concesiones económicas y gremiales, y los padres no sólo financiaron de su bolsillo la institución sino que también se pusieron como garantes judiciales de la misma.

*-la existencia de organismos representativos, capaces de canalizar la demanda social hacia alternativas asociativas. De esta forma permitiendo un cambio de fase: de la preservación y la defensa de las condiciones de supervivencia hacia una nueva lógica de crecimiento y expansión.* En este caso, el grupo de padres que inicialmente se involucraba en la vida del colegio (y que más tarde se convirtieron en la primer comisión directiva electa) participaban activamente de todas las asambleas. Estos fueron los principales actores y tomaron las decisiones más importantes, para bien o mal, que marcaban la institución durante toda su existencia; permitiéndole así pasar de la lucha por su existencia a un relativo período de expansión.

*-La formación de un escenario político e ideológico favorable que reconozca estas demandas sociales.* En este caso, el grupo de padres, como el conjunto de la Sociedad, estaba atravesando un proceso creciente de radicalización en el cual proliferarían este tipo de experiencias. Esto se presentó como un contexto favorable para la supervivencia de la institución en un contexto de crisis gracias a la participación masiva de la comunidad educativa. El reflujó de este proceso, como expondremos a lo largo del trabajo, fue el puntapié inicial para el agotamiento de esta experiencia.

Por todo esto, consideramos útil para comprender mejor la experiencia de Juan Salvador Gaviota y sus particularidades el concepto de “empresas recuperadas por sus trabajadores” (ERT), de Andrés Ruggeri (2014). Esta conceptualización se define “como un proceso social y económico que presupone la existencia de una empresa anterior que funcionaba bajo el molde de una empresa capitalista tradicional... y cuyo proceso de quiebra, vaciamiento o inviabilidad llevó a sus trabajadores a una lucha por su puesta en marcha bajo formas autogestionarias”(Op. Cit.: 18). Y agrega el concepto de “recuperadas” debido al uso mismo por parte de los protagonistas del fenómeno, tal como sucede en nuestro caso. Su elección se fundamenta tanto en su precisión como en que a la vez nos permite trabajar con casos tan

variables como el nuestro, permitiendo la inclusión de otras formas jurídicas distintas a la de la cooperativa.

El desarrollo del trabajo problematizará, desde el punto del marxismo, la viabilidad de este proyecto, su relación con el Estado y su dinámica interna (a saber, la relación entre la comisión directiva y los trabajadores). Para esto, nos valdremos, además de los trabajos sobre la dinámica interna del capitalismo, de las fuentes y documentos oficiales de la institución, recuerdos de exalumnos, padres y docentes.

### La historia del colegio 2000/2011

*“En una época donde los sueños se parecían más a quimeras y donde las ilusiones se destrozaban en pos de una ilusoria “estabilidad”, la comunidad de Juan Salvador Gaviota (Alumnos, docentes y padres) pudieron vencer las adversidades y demostrar que otra sociedad, más solidaria y comprometida, es posible”* 28 de abril 2005 carta a legislador

El instituto Juan Salvador nació en 1989 y en Diciembre de 1999 fue creada la Asociación Civil Juan Salvador con el objetivo de proseguir con el proyecto del instituto una escuela privada con nivel inicial y EGB. Hasta la constitución de la Asociación Civil, la escuela ocupaba un edificio amplio, en Tucumán 130 de San Martín, de 800m<sup>2</sup>. La oferta educativa incluía jardín y nivel primario. Sin embargo el alquiler abonado era sumamente elevado de acuerdo al mercado inmobiliario del municipio (u\$s 5.800,00 por mes). Por esos tiempos el contrato estaba cerca de su vencimiento y sus propietarios se negaban a disminuir el monto de alquiler.

“..el colegio había pasado por las etapas clásicas en los suburbios donde mora la clase media destartalada. Aunque los aranceles no eran altos, muchos padres habían pedido becas, pero la situación fue haciéndose cada vez más dramática y las becas no siempre solucionaban los problemas.”<sup>3</sup>

Los dueños de la escuela eran dos matrimonios de docentes, de los cuales uno falleció en el transcurso de ese año. La Asociación fue creada en virtud de graves problemas económicos y financieros que la hacían insostenibles para sus dueños y estaba integrada por padres y docentes. La deuda se elevó a \$25.000 (en el 1 a 1), pero esta solo se hizo cargo de las deudas

---

<sup>3</sup>Página 12, 26 de Marzo de 2003

salariales con los docentes y del alquiler (que era importante, debido a la ubicación geográfica, pero necesario para poder seguir usando el edificio). Las deudas con el sistema de previsión e impositivas quedaron a cuenta de la gestión anterior.

Es importante resaltar que la creación de esta figura jurídica, permitía realizar el correspondiente pedido de subsidio. En marzo del 2000 se solicita la incorporación a la Enseñanza Oficial, con el objeto de abrir la “Escuela Juan Salvador Gaviota”, lográndose así la continuidad de 220 alumnos, y evitándose el despido de más de 40 trabajadores docentes y no docentes. Pero en el curso de ese año los restantes dueños cortan todo vínculo con los padres y docentes, dejando la institución a su suerte. Pese a tamaña responsabilidad, ellos se hicieron cargo de la situación, comenzando por la búsqueda de un nuevo edificio acorde a las posibilidades financieras de la institución.

Ya en el año 2001 consiguieron una nueva sede. La nueva, tiene lugar en el viejo Club Atlético San Martín (institución también al borde de la desintegración), desarrollando un concubinato, el cual ayudó al club a salir de la crisis (personería jurídica) y organizó la convivencia edilicia de ambas instituciones: De 7:30 a 17:30 funcionaría la escuela, luego de ese tiempo el club reanudaba su actividad deportiva normal.. El club había perdido la mayoría de sus 5000 socios y había sufrido una subida de napas, en una recordada inundación en la zona, perdiendo así todas sus instalaciones del subsuelo. Ese verano, fue muy recordado por padres, docentes e hijos, ya que todos juntos trabajaron arduamente en la nueva sede, refaccionándola para el nuevo ciclo lectivo, ya que hubo que erigir un nuevo edificio al lado del casi abandonado club.

Es importante tener presente la composición socio económica del colegio era de un 40% de padres profesionales, matrimonios ambos ocupados, de composición familiar tipo, de una extracción económica variada, pero predominando el elemento de clase media, en su mayoría procedentes de San Martín, Villa Ballester, San Andrés, Santos Lugares y Caseros. Aquel verano de 2001, encontró a los miembros de la comisión directiva, sin pasar por su casa después del trabajo, para ir a trabajar a la obra, volviendo a la medianoche, para volver al día siguiente. Los matrimonios rotaban, se improvisaban soldadores y arquitectos. Los chicos pasaron el verano jugando entre los escombros, viendo como el esfuerzo de sus padres ponía en pie la escuela que ellos iban a transitar durante todo el año. El aporte de los padres fue fundamental ya que aportaron sumas de dinero considerables de su bolsillo, para “bancar” los primeros meses, mientras se gestionaban un crédito del banco de la Provincia de Buenos Aires. Ese préstamo que fue aprobado en septiembre de 2001, finalmente jamás fue efectivizado ya que el país estalló en mil pedazos en Diciembre de ese mismo año.

La crisis desatada en el país pega fuertemente y solo con la ayuda de las familias de la comunidad educativa logra salir adelante. Durante estos difíciles tiempos esta se solidariza y mediante la realización de eventos logra sostener al colegio. Se realizaron fiestas, obras de teatro, asados, en las que el conjunto de los estamentos de la escuela se vieron movilizados y contribuyeron a una fuente de ingresos alternativa, tan necesaria en aquellos primeros días de incertidumbre..

A medida que pasaba el tiempo, el colegio subsistía y los hijos de los padres mas activos pasaban de año, se acercaba el momento de tomar una decisión importante ¿Hasta dónde se extendería el proyecto educativo? En otras palabras ¿Se abría el Nivel Polimodal o no? Mientras la decisión no se tomaba y la situación se complicaba más y más. Las contras de su apertura era la creación de todo un aparato administrativo y educativo nuevo para... ¡Diez alumnos!. Además la apertura de sanitarios y aulas diferentes a las de otros niveles. Esta situación, remarcan los padres, elevaría la cuota a niveles irrisorios.

Finalmente en 2003 se crea el Polimodal y completa los tres niveles educativos, cuyo proyecto educativo era supervisado por la UNSAM .<sup>4</sup>Ese mismo año el Honorable Concejo Deliberante del municipio declara al proyecto educativo de “Interés Municipal”. La decisión de la asamblea de padres se fundó en tratar de darle una continuidad al proyecto educativo “...los tres años que te quedaban tenías que ir a otro colegio. Te cortaba a la mitad. Aparte el proyecto educativo a nivel nacional estaba desarticulado. Y paso que se fueron, muchos compañeros tuyos, en el séptimo año, estando tan cerca de capital, aprovecharon para hacer la secundaria.”<sup>5</sup>

Los documentos oficiales indican que en el año 2005 experimentó un crecimiento: 250 alumnos y 52 trabajadores. Sin embargo “...debido a numerosas trabas burocráticas (...)aún no se ha podido tramitar la subvención en la Dirección Provincial de Escuelas de Gestión Privada (DIPREGEP), organismo natural que debería ayudar al financiamiento de este tipo de emprendimientos.”

Los fines del pedido de subvención eran:-Cancelamiento de la deuda con el propietario del edificio (club)-Compra de insumos informáticos -Financiamiento de las bonificaciones de las cuotas de familias imposibilitadas de su pago. Es decir que las deudas impedían acceder a la subvención, y a la vez ... ¡La subvención se pedía para poder solventar deudas!

Resaltamos esto porque la falta de apoyo estatal fue una problemática que acompañó a la

---

<sup>4</sup>Clarín, 22 de Noviembre de 2001. Suplemento Zonal de San Martín.

<sup>5</sup>Entrevista Álvarez , Alfredo (2015).

institución hasta sus últimos momentos.

La relación armónica con el Club San Martín no fue armónica, y la tensión fue aumentando a medida que el colegio atrasaba más y más el pago de sus obligaciones contractuales, debido a su difícil situación económica. La magnitud del litigio era tal que incluso de obtuvo la mediación del intendente interino . Hay registros de propuestas a la municipalidad para intervención y prioridad de uso del SUM para de actividades estatales Pero parece que no llegó a buen puerto. El intendente de aquel entonces Ivoskus, no prestó oídos a los reclamos. La CD intentó acercamientos, ofreció retirar la demanda judicial que había hecho, la concesión del comedor/buffet, la coorganización de emprendimientos sociales, la promoción de eventos sociales en el SUM (con el fin de usar el dinero para acortar la deuda que se tenía con el club), pero esto tampoco otorgó frutos.

Pese al impulso inicial y el relativo crecimiento, a medida que la situación con el club se tornaba más y más incómoda, el aprovechamiento edilicio que podía realizar la institución educativa era cada vez menor. Ya sea por concesiones realizadas para no tensar demasiado las relaciones, como por el fraccionamiento del contrato de propiedad de diversas áreas del edificio, la actividad educativa tuvo cada vez un despliegue menor. Los espacios perdidos llevaron a improvisar recreos, recortar talleres abiertos a la comunidad, dificultades para la circulación y las clases de educación física. Esto no fue pasado por alto por la comunidad educativa. En un acta de una reunión de padres de 2005 se manifiesta que "...sintió un quiebre de la institución cuando la escuela perdió el SUM fuera de los horarios de clase, porque era aquel lugar donde la gente bajaba la guardia y se daba cuenta del funcionamiento de la escuela. Los eventos tenían una magia especial". Esta pérdida parece/puede haber sido significativa, en términos de cohesión y unidad de CD/docentes/padres/comunidad y en términos financieros (le quitaba la posibilidad de realizar los distintos eventos para recaudar fondos, tan útiles usualmente a la causa de las ERT)

En el año 2006/7 teniendo en cuenta estos problemas, se buscó un acuerdo con una institución deportiva cercana a la zona (Club deportivo San Andrés), teniendo en cuenta que algunos contratos vencían en febrero de 2008. El problema central era la carencia de espacio para colocar nuevas aulas. Al momento la escuela contaba con 270 alumnos y 60 docentes y no docentes, cantidad aun no suficiente para el tan deseado auxilio estatal. La idea inicial era trasladar primero a la primaria (1ro a 6to) y luego a la secundaria y polimodal. Solo se pudo hacer lo primero. La intención por parte de la CD del colegio la posibilidad de fusionar ambas instituciones en lo legal y económico. El colegio promocionaba las actividades del club y el club prometió descuentos y beneficios para los alumnos que se asocien. Se comprometían a

reglamentar y controlar fuertemente la circulación, para que no se mezclen ambas partes hasta que se pueda acordar una fusión. Este último punto generó constantemente conflicto, ya que jamás se cumplió, el descuido era constante y generó resquemores entre los padres. Parecía ser que no estaban dadas las condiciones para el funcionamiento y la circulación ordenada y segura de los alumnos.

“Se invirtió mucho y a nivel edificio no resultó porque no había lugar para los recreos, había pérdidas de agua por todos lados. Tener el colegio partido en dos pedazos era muy complejo también para los padres con el traslado. La administración partida... la experiencia duró dos o tres años. Y ahí ya muchos se fueron.”<sup>6</sup>

Este parece haber sido un golpe casi letal, el cierre de la primaria. En los últimos años hasta el cierre, lo que observan los padres de la CD, es una gran pérdida de alumnos, producto de lo que parece ser decisiones erróneas y experiencias fracasadas, el crecimiento del déficit y el acorralamiento edilicio. A esto se le suma el agotamiento de la relación con los docentes. Lo que se remarca es una decadencia en todas las líneas. Y también una erosión del núcleo de padres que terminó reduciendo la intensidad de su actividad. Sobre el final solo funcionaban de séptimo al último año del llamado polimodal y el jardín. Todo en un mismo espacio. No se disponía de un espacio al aire libre para realizar los recreos. Se llegó al extremo de no tener espacio para las clases de educación física (finalmente se le alquiló una cancha de fútbol 5 al CDSA). La de 2010 fue la última promoción de egresados del polimodal. En el 2011 funcionó solo el jardín y en las últimas semanas de diciembre de ese año se convocó a un acto de cierre, donde se invitó a ex alumnos, docentes, etc. a participar. La experiencia de Juan Salvador Gaviota había terminado, pero hasta el día de hoy no muere: los padres que se hicieron cargo jurídicamente de la institución, siguen litigando con los docentes por salarios impagos y problemas con la obra social.

### Organización, funcionamiento y pedagogía

*“En tiempos de profunda crisis como la que atravesamos los argentinos, la educación, la familia, los valores éticos, la cooperación y la solidaridad, sostienen a los pueblos más castigados y los hacen resurgir. La escuela ocupa un espacio fundamental para que ello suceda. Defender y hacer crecer la nuestra, será tal vez, el desafío más importante que hemos*

---

<sup>6</sup>Entrevista Álvarez, Patricia (2015).

*tenido. Los invitamos a participar, nuestros hijos se lo merecen”*

Comunicado invitando a asamblea

La asociación cumplía los requerimientos de la Subsecretaría de Justicia de la Provincia de Buenos Aires, para las Asociaciones Civiles: Actas de Asambleas, Actas de reunión de CD, Asistencia a Asambleas y Reuniones de CD, Diario general, Inventario y Balances, Registro de Asociados y/o Socios y Actas de Comisión Revisora de Cuentas.

Las Asambleas Generales Ordinarias, eran animadas por todos aquellos que se hayan asociado (estaba la posibilidad de asociarse durante la misma). Un socio solo tenía la obligación de participar en las asambleas anuales. Esta adhesión era voluntaria y estaba abierta a padres, tutores, docentes, no docentes y a socios adherentes (hermanos mayores de 18 años y abuelos). Al ser una organización democrática, lógicamente, todos los asociados gozan del mismo derecho a voto y participación en las decisiones que afectan a sus organizaciones.

La asociación era administrada por representantes elegidos por sus miembros. Dichos representantes son los integrantes de la CD. Asimismo, existía una Comisión Revisora de Cuentas también elegida por los Asociados, que controlaba y fiscalizaba la Administración. Las firmas necesarias, eran prestadas por los algunos padres que ejercían profesiones vinculadas a lo judicial. El estatuto prohibía la percepción de honorarios por parte de los socios que integraban la CD. Los mandatos duraban 2 años, renovándose por mitades en cada asamblea general ordinaria.

La función de la CD, en nombre de la asociación civil, era llevar adelante la gestión administrativa de la Escuela Juan Salvador Gaviota, de la cual era la propietaria.

Para la cuestión pedagógica delegaba en el equipo directivo, quienes eran los responsables frente a las autoridades educativas.

Es decir que si los alumnos desean utilizar el espacio del colegio para algún fin, debían solicitar permiso de la CD y que está disponga personal para controlar que no haya ningún accidente.

A la vez funcionaban distintas sub-comisiones: de eventos( que vinculaba a la institución con la comunidad y recaudaba dinero ),de mantenimientos (vinculado al edificio), campamentismo y algunas para cuestiones más concretas como ser negociar con algún órgano del Estado.

Pasando a la cuestión pedagógica Estamos ante un colegio que , por lo menos en los papeles, pretende difundir una serie de valores , por llamarlos de alguna forma “democráticos y

solidarios”. Esto no es algo menor, ya que es de público conocimiento que en la ex zona de esta institución predominan los colegios públicos venidos a menos y los colegios privados o bien con una cuota elevada, o bien religiosos, o bien ambas. Por esto se entiende que los padres afirmen que “es el único que les ofrece (...)una alternativa de educación personalizada, de progresismo democratizador, de ideario abierto y coherente...”<sup>7</sup>

La reunión de CD, que sesionaba sobre los escombros , generados por la construcción del nuevo edificio, en febrero de 2001, se proponía la creación de un centro cultural que se proponía entre otras cosas: difundir la cultura nacional y local, construir un espacio de educación permanente., crear y recrear diferentes manifestaciones culturales, generar un espacio para ejercer la democracia e instancias de participación y ampliar el proyecto institucional.

Esto se vio materializado en los talleres artísticos que se dictaron en el espacio del colegio. Estos eran abiertos a la comunidad y en muchas ocasiones lograron incorporar a los chicos al colegio. A partir de 2005 se propuso el desafío de la integración. Se dieron bonificaciones en la cuota a hogares golpeados por la crisis y se firmó un convenio con el Hogar Asunción de la Virgen María de San Andrés, para que 3 niños de dicha institución concurren a la escuela sin costo alguno. También se incorporaron niños con “capacidades especiales”, con el correspondiente equipo pedagógico pertinente y un proyecto específico .Al mismo tiempo desarrollo actividades que le dieron a la entidad un fuerte perfil solidario. Los alumnos han concurrido a los Piletones de Margarita Barrientos, comedores infantiles, hogares de ancianos, hogares de niños en tránsito , escuelas especiales, escuelas públicas y privadas con comedores, barrios afectados por inundaciones, etc a efectos de llevarles personalmente alimentos, ropas y calzados o brindarles espectáculos de murga, circo y teatro.

Con respecto al perfil docente al que se apuntaba se priorizaba el trabajo de equipo, mediante la creación de distintos grupos de trabajo orientados a distintos niveles, el vínculo constante con la CD y las familias, esto último se lograba mediante tanto instancias formales , como informales .Se tenía en cuenta el rol docente desde su aspecto social, ético y político. Los distintos grupos de trabajo por niveles se articulaban entre sí mediante reuniones donde se discutían los distintos asuntos pedagógicos. La búsqueda de este vínculo entre las 3 patas, daba lugar a una compleja, pero clara mini-red social en constante funcionamiento, intercambio y retroalimentación.

Además de enseñar el programa de estudios vigente se proponía una serie de materias

---

<sup>7</sup>Página 12, 26 de Marzo de 2003

extracurriculares que incluía el área artística, la vida al aire libre y los medios de comunicación. El eje de todo esto era el trabajo en grupos reducidos de alumnos con los docentes, el cual representaba uno de los principales atractivos. Los grupos debían ser no superiores a los 25 alumnos.

Y este enfoque pedagógico que acabamos de describir no es ajeno al contexto que fue comentado más arriba. Tampoco es distinto al que se proponía el colegio antes de su recuperación. Los padres se proponían proseguir con el proyecto pedagógico previo, que era muy seductor, y fue uno de los motores de su movilización. Como ya hemos planteado, el abandono del Estado de sus tareas sociales implica también un mayor grado de libertad para el accionar de las empresas. En este marco se produce la ya mencionada desorganización y desarticulación económica: descalabros en la producción. El ejemplo clásico es la cuestión medioambiental, las compañías eluden los costes vertiendo gratis sus residuos tóxicos en el medio ambiente. (Harvey, 2007). Teniendo en cuenta esto, no es un dato menor, que en la propuesta educativa del Juan Salvador Gaviota, aparezca la cuestión medioambiental y se hallan desarrollados una serie de acciones al respecto. En 2009 se desarrolló una especie de actividad electoral. Consistía en que se presentaran dos candidatos para ir a una junta de estudiantes de escuelas privadas del municipio, que acercarían propuestas a las autoridades locales. La mayoría de los candidatos, presentó propuestas medioambientales, asociadas al reciclaje. Por esos días se hablaba de emergencia sanitaria en José León Suarez. También en la materia “Proyecto Social” se desarrollaron tareas de relevamiento estadístico, para conocer la situación del barrio, la canasta real de precios, o maratones solidarias, la cual salió en los medios locales y tenía como objeto “Honrar la vida” y se pronunciaba por la paz, la solidaridad y el trabajo. También la escuela realizó una colecta de alimentos no perecederos y calzado para donarlos a la escuela n51 de José León Suarez.

#### Después de la recuperación: el Estado y el proyecto educativo

*“Nos acercamos a hablar con concejales, pero los fuimos a ver porque eran los que estaban en ese momento, no porque fuera de un partido o de otro.*

*No creo que haya cambiado nada, porque no se meten con eso, a nadie le interesa un proyecto educativo distinto. Aparte invertir y sacar provecho ¿De qué? ¿Qué propaganda podes sacar? .Ni rédito político ni económico vas a sacar” Entre 1,P6*

Según los propios agentes, los principales problemas de la institución estaban asociados a la ausencia de subsidios estatales, la carencia de un predio estable, y, como consecuencia, las

malas decisiones tomadas por la propia comisión directiva.

El grupo de padres ha buscado distintos interlocutores estatales a lo largo de su historia, ya sea entrevistas con intendentes, concejales, o ferias de economía social, no encontrando ningún tipo de respuesta positiva. Al mismo tiempo que la matrícula era baja como para acceder a un subsidio, la falta del mismo actuaba como un bloqueo para el crecimiento de la institución; desarrollando así una dinámica contradictoria cargada de una tendencia a la auto-disolución de la institución. Los propios padres hacían consciente la circularidad (con olas de agravamiento) de este problema, considerando necesario también un espacio físico estable para desarrollar la institución. Como vimos, las entidades con las que compartió edificio, el Club San Martín y el Club San Andrés, tuvieron una relación conflictiva con la escuela que devino en rupturas abruptas con consecuencias nefastas en términos de matrícula para la institución. Los cambios de edificio, la reducción del espacio físico para el colegio, repercutieron negativamente en las familias; que fueron retirando a sus hijos progresivamente (producto principalmente del cierre del primario). A la vez, el proyecto pedagógico sostenido por los padres hacía necesario el apoyo estatal. La prioridad por los grupos pequeños de trabajo y la educación semi-personalizada hacían necesario estas dos formas de subsidio. Esta situación, de potencialidades explosivas, explica, en parte, el fin de la experiencia. El deterioro progresivo del colegio, como dijimos, se vió marcado en el cierre de los espacios, la caída de la matrícula, la deserción docente, y el agotamiento del núcleo más activos de padres (motorizado primero por el alejamiento de los padres cuyos hijos ya habían egresado, y por la carencia de renovación y fortalecimiento del equipo de padres después).

Hasta aquí hemos hablado del Estado exclusivamente como un potencial financista de la educación, ahora debemos abordar más exhaustivamente el rol que ha jugado en este proceso. En el centro municipal de San Martín predominan, por un lado, las instituciones educativas privadas, asociadas a la enseñanza religiosa, con subsidio estatal y, por el otro, escuelas públicas en franca decadencia. En esta experiencia quedó planteado que el Estado es una institución que refleja las contradicciones de clase presentes en la sociedad civil, de cuyo interior es que el mismo aparato estatal nace, sin poder emanciparse de la primacía de la sociedad civil<sup>8</sup>. En la medida en que ésta es la expresión de las relaciones de

---

<sup>8</sup>En este sentido, el trabajo de Lenin (2007) constituye lo que el historiador cultural Martín Jay (2004) llama una hermenéutica de la restauración del sentido: no se evoca principalmente a formular una nueva teorización propia sobre el Estado, sino que “restaura” la conceptualización original de Marx y Engels a partir de un duro trabajo intelectual.

producción<sup>9</sup> tomando su forma jurídica; su dominio sobre las instituciones coercitivas y administrativas oficiales significa, a su vez, la consagración de la hegemonía del capital sobre la organización social en su conjunto, y la primacía de la explotación del trabajo subsumida al capitalista (Marx, 1971 y 1982).

Este carácter se expresa en la orientación social de la política de distribución de subsidios educativos, que marginalizó este emprendimiento pedagógico alternativo en favor del parasitismo de las instituciones del clero. Estas mismas, ya asentadas con una estructura propia, no necesitaban la protección del aparato estatal para mantenerse en los términos de su propia supervivencia. El Estado, entonces, expresa un interés social concreto que resulta antagónico con el desarrollo del proyecto pedagógico del colegio, no sólo porque éste ponía de relieve las contradicciones de la organización social específica en la cual estaba inserto, sino también (y principalmente) porque la alta calidad educativa de este emprendimiento no se traducían en la “alta calidad” de un negociado en términos capitalistas<sup>10</sup>. Estas mismas contradicciones sociales no se liquidan con la intervención estatal, sino que se transforman y perpetúan en la forma de opresión política (Marx, 1982). Esta orientación de conjunto, en este caso concreto, se expresa en la asfixia presupuestaria y el aislamiento que sufrió el instituto Juan Salvador Gaviota.

La propia forma jurídica que adoptó el colegio, y las trabas burocráticas que bloqueaban el financiamiento estatal, son otra muestra de la falta de voluntad política de quienes detentan el poder del Estado de respaldar la institución. Esta decisión política no brota meramente de cualidades personales de tal o cual funcionario, no es “un problema de gestión”, sino que expresa un interés de clase que el Estado defiende con una orientación general. Así lo reflejan las decenas de cartas pidiendo reuniones con concejales, municipales, intendentes, diputados provinciales, etc. El grupo de padres era consciente que para los políticos del régimen no era negocio (ni en términos electorales ni en términos económicos) hacerse cargo de una institución pequeña con un proyecto pedagógico disruptivo.

### Educación y mercantilización

*“Tenía razón Bill Clinton: es la economía. La privatización-mercantilización de la educación*

---

<sup>9</sup> Lejos de las concepciones lineales y “economicistas” que caracterizaron al stalinismo, aquí no comprendemos a las relaciones sociales de producción meramente como “una superestructura económica”, sino como la reproducción de la totalidad de la materialidad de la vida humana (Marx, 1952).

<sup>10</sup> La contradicción entre la realización del valor de uso y la realización del valor (en cuya contradicción ya se encuentra, como potencia, la crisis y el colapso “catastrofista” a la cual tiende el capitalismo) ha sido analizado brillantemente por Marx en los conocidos primeros tres capítulos del primer tomo de El Capital (Rosdolsky, 1989).

*que se despliega como fenómeno particular en las últimas décadas no hunde sus raíces en ninguna especificidad pedagógica. La educación, como todo el mundo sabe, no es una isla y no puede dejar de reflejar las tendencias de la sociedad de la que participa” (2015:204)*

La hegemonía del capital sobre la sociedad civil y la producción se expresa, en el ámbito educativo, con la subordinación de los planes de estudio y las instituciones de formación académica a los criterios de la rentabilidad capitalista y los lineamientos del Banco Mundial. Si comprendemos que el mercado capitalista expresa una anarquía de la producción (en la cual no se planifica en función de las necesidades sociales, sino que los productores autónomos, independientes entre sí, sociabilizan sus mercancías post-facto), comprenderemos que para la lógica mercantil del capital que ha ingresado en una fase histórica de descomposición, la calificación fragmentaria, especializada y/o de rápida obsolescencia es una necesidad vital para la acumulación capitalista en un país atrasado y oprimido. Entonces, el capital se nos presenta como un “cepo” insostenible del desarrollo educativo, que se consume en la inanición y la asfixia de la educación pública.

Así como el Estado no es una entidad abstraída de las determinaciones históricas, tampoco lo es la educación. Ésta también brota de una sociedad concreta –en una situación histórica específica- y se reproduce al interior de ésta. Si las formas y los contenidos del propio proceso educativo se encuentran cargados de los elementos y tendencias de su sociedad de raíz, entre estos elementos y tendencias se encuentran los antagonismos de clase junto a diversas contradicciones que los refuerzan<sup>11</sup>. El alto nivel de calidad pedagógica de la institución no definió su futuro, sino que éste estuvo siempre supeditado al resultado de una puja de poder. Su fin fue producto de la incapacidad del colectivo del proyecto para, “hacia abajo”, romper el aislamiento y lograr formar parte de un movimiento social de resistencia más amplio y fuerte; y para, “hacia arriba”, conseguir imponer sus condiciones al Estado. La cuestión de la educación (y su crisis), entonces, no es una cuestión académica, sino de poder y social.

### Hacia el interior de la escuela: ¿Unidad?

*“...entonces hubo algunas condiciones en que los docentes nos fuimos adaptando, como ser el no cobro de nuestro sueldo, teníamos un 15% de descuento que nosotros lo habíamos acordado con la escuela durante algunos años”*Entrevista Gallego, Leticia (2015)

---

<sup>11</sup> Ver: <http://www.pagina12.com.ar/1999/99-06/99-06-08/pag15o.htm> (Página/12, 8 de junio de 1999).

Ruggeri nos señala que “Si hay un aspecto que suele ser apuntado como distintivo (...) es la democratización de la toma de decisiones. Es este aspecto, quizá, el cambio que resalta de la nueva forma de organización de la empresa autogestionada (...).Desaparecen las jerarquías y la asamblea es el órgano soberano.” (Ruggeri,2014:88)

En un apartado anterior hemos hablado sobre el carácter democrático de la dirección del colegio.Sin embargo, las cosas, como se presentan en los papeles, terminan distando mucho en los de lo que muestra la realidad. En esto encontramos una gran similitud con otros casos de ERT. Muchos trabajadores de recuperadas manifiestan la constante necesidad de la participación de todos los trabajadores, a riesgo de un deterioro y la “rutinarización” de la unidad productiva y de la participación democrática. En este sentido más allá de lo que explicitan los requisitos para esta forma jurídica, es decir la existencia de un presidente, vice, secretario, etc. La dinámica era diferente. “tiene voto los vocales, etc. Pero era un grupo que siempre, se llevaba a discusión alguna cosa, pero no era con votación, digamos formal. No era que el presidente tenía mayor poder”.<sup>12</sup> Esto se ve reforzado por la débil participación de la comunidad educativa, a medida que el tiempo iba pasando. Entonces todo el peso de las decisiones pasó a esa pequeña comisión directiva, que por más que intentara no lograba que la gente participara. Las asambleas terminaron por vaciarse y perder sentido .La participación de sus trabajadores docentes, de ser baja paso rápidamente a ser nula. El mismo proceso afectaba a las ya mencionada sub-comisiones que terminaban, en la práctica siendo integradas por los mismos miembros de la CD. De esta forma se entiende el agotamiento del núcleo de padres impulsor. A la vez es cierto que por parte de los docentes se dice que se informaba poco o selectivamente de estas instancias, lo cual contribuye a esto. Esto último abre las puertas a repensar al planteo de unidad que se esboza en los comunicados oficiales de la institución.

A partir de lo conversado con algunos padres y docentes, mediante entrevistas, intentaremos explica la dinámica interna del colegio a partir de un “consenso ideológico práctico” entablado entre las dos partes implicadas: Trabajadores y padres.

La principal motivación detrás de la aceptación de los docentes de este “pacto” fue la defensa de su fuente laboral. En contraste, la motivación que movilizó a los padres fue la defensa de este proyecto educativo contra-hegemónico. La aceptación de estos sacrificios tuvo una manifestación ideológica y práctica, pero no tomó un carácter “formal” sino luego de todo un desarrollo previo.

Los docentes no sólo debieron entregarse a cumplir “horas extras” y tareas que no les habían

---

<sup>12</sup> Entrevista Álvarez, Patricia (2015).

sido asignadas en un principio, sino también a renunciar al cobro de un salario en tiempo y forma, condiciones laborales y derechos gremiales. El caso más significativo es el derecho a huelga: Los directores directamente “extorsionaban” a los trabajadores con argumentos asociativistas, apelando a los sacrificios de una comunidad educativa. El esfuerzo entregado por los padres no sólo se vió manifestado en la toma de tareas administrativas y de mantenimiento y construcción edilicios, sino que también se materializó en un financiamiento surgido de sus propios ingresos, llevando al caso extremo de endeudamientos personales para mantener en pié la institución junto a litigios judiciales luego del cierre frente a los casos de salarios impagos.

La propia dinámica de erosión de este proyecto, al encontrarse en condiciones de aislamiento, actuó como una fuerza centrífuga que tendió a la disolución de este “pacto”. Notamos la emergencia de una disputa entre el sector de padres y los docentes frente a este consenso ideológico: Los primeros por su continuidad, los segundos por el cambio de los términos del mismo. \*Las respuestas contestarías\* por parte de los docentes no adoptaron una forma de disputa de poder en el seno de la asamblea, ni de un enfrentamiento ideológico discursivo. Aún así, si consideramos las respuestas que despliegan los agentes no sólo en tanto conciencia en su forma ideal sino también en la configuración de acciones concretas, enmarcadas en una serie de comportamientos creativos, accederemos al registro de una conducta social donde podemos encontrar un *abandono práctico* del consenso. El pacto se presentó como un calmante para estas contradicciones para ambos sectores con relativa estabilidad hasta su derrumbe en el 2006. Sin embargo, como ya hemos explicado, este consenso ideológico práctico se encontraba penetrado y limitado por sus propias contradicciones, que se fueron agudizando silenciosamente. El potencial explosivo de este movimiento se manifestó en el estallido de una auténtica sangría de docentes, lo cual marcó un punto sin retorno hacia la disolución final de la experiencia, como los propios padres reconocen en entrevistas posteriores, sin que el instituto haya podido volverse a recuperar. Podemos decir entonces que esa comunidad casi idílica que muestran los comunicados oficiales, termino siendo inestable y potencialmente explosiva, como lo demostró en el futuro el curso de los hechos.

Por lo tanto, este consenso ideológico práctico no se nos aparece como un proceso monolítico acabado y lineal, sino con un desenvolvimiento problemático, disputado, de dominación y lucha en contradicción. Para pensar esto podemos remontarnos a los comienzos de la institución, en los que se debatió la condición jurídica de la institución. Este interés por la fuente laboral por parte de los trabajadores y su consideración de su forma cooperativa como

una situación insegura en esos términos terminó llevando a transformar el colegio en una asociación civil sin fines de lucro. Los intereses que motivaban a ambas partes, que chocarían a lo largo de la historia del colegio, tuvieron una primera confrontación ya en su mismo nacimiento: Unos pensaban en sus medios de subsistencia y otros en la subsistencia de un proyecto pedagógico<sup>13</sup>. Esta serie de concesiones mutuas, piedra basal del sostén de la institución, nació al calor de esta primera asamblea.

#### Conclusión:

*“Haber puesto a la comunidad educativa en conocimiento, entonces la subvención hubiese llegado ¡Por que se cerraba una escuela!. Entonces antes la amenaza de cierre, se tendría que haber movilizadado la escuela, el dar a conocer hubiese sido mejor, dos cabezas piensan mejor que una. Y no estabas, con todo respeto, hablando de un taller de arte. Estamos hablando de toda una comunidad educativa que perdió su lugar.”* Entrevista Gallego, Leticia(2015).

Este proceso general de vaciamiento de empresas, que hemos estado presenciando a partir de su expresión en el ámbito escolar, es un síntoma de la descomposición y derrumbe de toda una forma de organización social. En palabras de Walter Benjamin, el estado de crisis se ha convertido en permanente y generalizado: el estado de excepción (o lo que se nos presentaba como mera excepción) pasa a ser la norma. Cada “huida” patronal de cara a su administración expresa su incapacidad para mantenerse en sus propios términos, producto del agotamiento de su función social y económica. Estamos asistiendo a la bancarrota de un sistema de producción no debido a “factores exógenos”, sino como consecuencia lógica de sus propias leyes y tendencias. Esto pone a la orden del día la necesidad de una transformación social, en la que los trabajadores están llamados a jugar un papel protagónico.

Según el relevamiento realizado por el “Programa Facultad Abierta” de la Facultad de Filosofía y Letras, el fenómeno se en cuenta en franco ascenso de 1999 en adelante teniendo su pico en la crisis política de 2001.<sup>14</sup>

Si lo que caracteriza a la economía capitalista es su carácter global, un abordaje en los términos de una empresa individual, aislada, resultará infértil. La cuestión educacional no es una cuestión académica y pedagógica sino una cuestión social y política: refracta las tendencias y fuerzas en pugna que se hallan en la base de la sociedad y como tal su resolución

---

<sup>13</sup> En esta línea, uno de los padres nos manifestó el desinterés inicial del colectivo de padres por tomar la gestión directa del colegio. Aun así, sí se encontraban interesados por el día-a-día de la institución.

<sup>14</sup>[http://www.recuperadasdoc.com.ar/Informe\\_IV\\_relevamiento\\_2014.pdf](http://www.recuperadasdoc.com.ar/Informe_IV_relevamiento_2014.pdf)

está en la arena de la lucha de clases. El fin de la experiencia no estuvo sujeto a la calidad del proyecto pedagógico, sino de la intervención activa de los agentes en los términos de una disputa de poder frente al Estado (en la cual fueron derrotados). El cierre sobre sí mismo de la ERT, en lugar de abrirse a la comunidad desplegando una agitación política de cara al conjunto del barrio, facilitó la asfixia que terminó por liquidarla.

La cooperativa, que en principio se nos presenta como la continuidad del proyecto educativo y de los puestos de trabajo, termina mostrándose, por un lado, como un lastre que los padres deben cargar incluso luego de su disolución (en forma de deudas) y, por el otro, como la negación de la permanencia laboral hacia los docentes.

La experiencia fallida con el préstamo bancario tampoco hubiera representado más que un desahogo temporal: Las entidades bancarias tratan a las empresas recuperadas como una unidad económica más. Pese al alto nivel de afiliación sindical, los distintos gremios educativos, en palabras de los docentes, no se preocuparon más que por mantener el grueso de su número de afiliados. Éste es otro abandono por parte de la burocracia sindical, no negándoles la afiliación sino con la indiferencia frente al quéhacer cotidiano del trabajador. En un cuadro de situaciones como las que presenta el caso, la continuidad del proyecto fue representando (y más bien necesitó) el sacrificio por parte de los trabajadores de sus condiciones laborales. Estamos hablando de situaciones de auto-explotación, en las cuales las condiciones materiales de trabajo de los docentes del instituto Juan Salvador Gaviota eran inferiores al del resto de profesores de la zona. La ocupación de las empresas abandonadas constituye un cuestionamiento al capital en tanto potencia social de dominación, pues representa una tentativa de organización social sobre nuevas bases. Consideramos que las condiciones objetivas, sin embargo, no son suficientes para la subsistencia de estos emprendimientos. Este caso demuestra que el factor subjetivo fue fundamental. Lo que potencialmente es un elemento contestatario frente al régimen social no fue interpretado por sus protagonistas de la misma forma, de aquí que el alcance de la acción de los sujetos haya tenido tan poca difusión. No es uno de los casos más conocidos de empresas recuperadas. Con el análisis precedente pretendimos demostrar que esta experiencia en los términos que se planteaba a sí misma, y por el peso de sus dificultades y contradicciones internas, no podía tener otro fin que su abrupta conclusión en una calurosa tarde de Diciembre.

### **Bibliografía utilizada:**

Gaiger, LuizInácio (2004) “Emprendimientos económicos solidarios”, en Antonio Cattani (organizador) *La otra economía*, Buenos Aires: Altamira-UNGS.

Harvey, David (2007) *Breve historia del neoliberalismo*, Madrid: Akal.

Heller, Pablo (1997) “El Fin del Trabajo de Jeremy Rifkin”, en *En Defensa del Marxismo*, No.18 (Octubre).

----- (2004) *Fábricas Ocupadas. Argentina 2000-2004*, Buenos Aires: Ediciones Rumbos.

----- (2016) *Capitalismo Zombi, crisis sistémica en el Siglo XXI*, Buenos Aires: Editorial Biblios.

Hernandez, Mario (2013) “Movimiento de ocupación fabril y autogestión obrera en la Argentina “, en Mario Hernandez *El movimiento de autogestión obrera en la Argentina. Empresas recuperadas y movimiento de trabajadores desocupados*, Buenos Aires: Topía Editorial.

Jay, Martin (2004) *Campos de fuerza: Entre la historia intelectual y la crítica cultural*, Madrid: Paidós Ibérica.

Kulfas, Matías (2003) “El contexto económico. Destrucción del aparato productivo y reestructuración regresiva”, en AAVV *Empresas Recuperadas*. Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires: Buenos Aires.

Lenin, Vladimir (2007) *El Estado y la revolución*, Buenos Aires: Longseller.

Marx, Karl (1981) “El papel del crédito en la producción capitalista”, en Karl Marx *El Capital Tomo III*, México D.F.: Siglo XXI.

----- (1982) *Escritos de Juventud*, México D.F.: Fondo de Cultura Económica, México D.F.

----- (1972) *Crítica del Programa de Gotha*, Buenos Aires: Editorial Ateneo.

Marx, Karl y Engels, Friedrich (1959) *La ideología alemana*, Montevideo: Pueblos Unidos.

Rieznik, Pablo (2015) *La pereza y la celebración de lo humano*, Buenos Aires: Editorial Biblos.

----- (2002) *Marxismo y Sociedad, variaciones sobre un tema*, Buenos Aires: EUDEBA.

Rosdolsky, Román (1989) *Génesis y estructura de El Capital de Marx [estudios sobre los Gründisse]*, México D.F.: Siglo XXI.

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

-Entrevistas: Álvarez, Patricia. Ex secretaria de la Comisión Directiva. Entrevista realizada en la Provincia de Buenos Aires. Entrevistador: David Ibarrola -Entrevistas: Gallego, Leticia. Ex docente del Juan Salvador Gaviota. Entrevista realizada en la Provincia de Buenos Aires.

Entrevistador: David Ibarrola -Entrevistas: Álvarez, Alfredo. Ex presidente de la Comisión Directiva. Entrevista realizada en la Provincia de Buenos Aires. Entrevistador: David Ibarrola