

2. UNA POSIBILIDAD REAL¹

...y si la pureza es una virtud sin complicaciones para el aceite de oliva, el mar y las heroínas de las novelas populares, no lo es para los sistemas de opción colectiva.
(A. K. Sen, 1982)

Hasta aquí, hemos señalado las discriminaciones que, en nuestro criterio, intervienen en la definición de una estrategia de empresa social. Comienzan a entrecruzarse sus contornos. Ahora, es necesario explicar en qué consiste y cómo se hace empresa social. Pero, ¿cómo se hace empresa social? Depende...

En este caso, la “explicación” no funciona. Procederemos de otra forma: hemos establecido algunos puntos en cuanto al método, por así decirlo, algunos slogan que sintetizan criterios y objetivos de la empresa social y que dividen en ocho capítulos esta segunda parte del trabajo. Para cada uno de ellos, hemos recogido y transcritos relatos, historias, sucesos, casos, imágenes, usando los lenguajes a través de los cuales se expresan a sí mismas las experiencias de la empresa social. Hemos elegido las experiencias que más conocemos y que parecen adecuarse mejor a su perspectiva estratégica. Aquellas sobre las cuales más hemos trabajado son las de Trieste, Parma, Génova, el barrio de Primavalle en Roma, Ginebra, Berlín (Este y Oeste), Dublín. Pero también expondremos casos y situaciones de Trento, Pordenone, Mendoza, Rieti, etc. Quien lo desee, puede extraer de allí una articulación. Pero no podemos ni queremos hacer más: se trata de un proceso controvertido, no de un proyecto bien confeccionado cuyos elementos están dados desde el punto de partida. En la introducción decíamos que algunas cosas sólo se pueden ver de cerca. O también, se podría decir: ciertas dimensiones exigen una lectura más lenta que aquella a la que estamos habituados; más parecida a la lectura que hace el historiador de los materiales de archivo, que selecciona atentamente, decodifica, aprende a comprender paso a paso; más parecida a la lectura que hace el antropólogo de los testimonios de “otras” culturas en cuyos lenguajes debe poder penetrar. Los testimonios no son artículos de un diario que pueden consumirse rápidamente. Sólo una lectura lenta permite la confrontación con los yo hablantes, con los “otros” lenguajes, con el ritmo de la experiencia cotidiana y de su elaboración.

¹ V. Bencivenga, *Oltre la tolleranza*, Milán, Feltrinelli, 1992.

1. La empresa social persigue y produce sinergías entre el mundo de la asistencia y el mundo de la producción

Empezaremos contando cómo ha tomado forma la apuesta de la empresa social en las tres experiencias “históricas” de las que surgió en Italia: las experiencias de Trieste, de Parma y de Génova. Se trata de historias diferentes, con diferentes protagonistas, colocaciones heterogéneas respecto de las instituciones públicas, distintas combinaciones de recursos materiales y humanos provenientes de diversas fuentes. Pero con algunos elementos básicos comunes: en especial, la intención y la tensión respecto de la producción de relaciones sinérgicas entre la asistencia y la producción: trabajando, por un lado, para convertir cada lugar de asistencia en un taller productivo de bienestar económico y social; de recursos destinados a circular en los intercambios sociales; trabajando, de manera complementaria, en la realización de actividades productivas, de trabajo e intercambio, en la creación de espacios de cura y reparación de los daños que han sufrido las personas y el ambiente humano, producidos también por un sistema asistencial que invalida, empobrece, provoca cronicidad y derrocha recursos.

*Trieste: las instituciones inventadas
con el método de la desinstitucionalización*

Trieste es la sede de la experiencia más famosa y molesta de la reforma psiquiátrica. Aquí la empresa social ha tomado forma dentro de la historia de la autotransformación del servicio psiquiátrico público de la ciudad. Es la historia de la desinstitucionalización, de la desarticulación del manicomio desde adentro, iniciada por Franco Basaglia a comienzos de la década del '70, que ha llevado al cierre oficial del manicomio y a la diseminación de una gran variedad de lugares de cura en el tejido ciudadano: lugares para vivir, comer, encontrarse, trabajar, jugar; también servicios, entendidos no como ambulatorios psiquiátricos para enfermos mentales, sino como talleres de salud mental para todos. Sin camisas de fuerza, sin criterios especializados de pertinencia, pero con una alta calidad profesional. En Trieste se inventaron nuevas instituciones y nuevos criterios de administración y gasto público, con nuevas normativas regionales, nuevas concepciones y prácticas respecto de la enfermedad, de la salud, del tratamiento y muchas otras cosas más. Desde hace unos quince años, Trieste es el lugar de “peregrinaje” de gente desde todas partes del mundo que, con competencias diversas, converge allí para

llevar a cabo un aprendizaje, una formación, investigaciones, intercambios, alianzas, lobbying. Un poco menos desde Italia: *nemo propheta in patria*.

Pero no queremos insistir en el mérito de esta historia: seguiremos sólo por etapas fundamentales el recorrido que lleva, de manera más explícita, a la apuesta de la empresa social. Podríamos decir: la economía política de la desinstitucionalización. Que consiste en reconvertir y usar de manera diferente los recursos materiales y humanos depositados en las instituciones, en activar y atraer nuevos recursos y en invertirlos en la producción de salud mental.

En cierto sentido, podría hablarse de empresa social para referirse a los veinte años de la experiencia de Trieste, a partir del trabajo de desmantelamiento del manicomio. Para empezar, los subsidios dejan de ser considerados y usados como un premio de buena conducta para los internos y se convierten en un requisito mínimo para todos. Con el nacimiento de la primera cooperativa (en 1973), la Cooperativa Lavoratori Uniti, se procede a la abolición de la ergoterapia; las energías profesionales y los poderes institucionales se concentran en la reactivación de intercambios bloqueados.

Se produce así el cierre del manicomio en 1977, que en 1979 se completa y se transforma en la restitución a la ciudad de los recursos depositados en su circunscripción, en su revalorización: el parque, las calles, los pabellones, para hacer referencia a las cosas más visibles, cambian destino, sujetos y modos de usarlos, cambian significados. La reactivación y la constitución de los intercambios se distribuye y multiplica dentro del tejido social de la ciudad. En los años duros, posteriores a la ley 180, se pone en funcionamiento un carácter particular de los servicios territoriales, los cuales sustituirán por entero al manicomio: deben producir salud mental; deben ser lo suficientemente “fuertes” como para liberar las personas, la asistencia, la administración, la ciudad, de la necesidad de recurrir al manicomio. No proporcionan asistencia, distribuyendo medicamentos o palabras, sino que producen contextos, relaciones, instrumentos de vida. Saludables, ricos: dotados de dos ingredientes complementarios: el dinero y la fiesta. Y a las personas no se las considera ni se las trata por los problemas y carencias que padecen sino por sus energías, recursos, pasiones, por su capacidad para invertir, intercambiar y ejercer las mismas, sin importar si son desviados o no. El trabajo se convierte en uno de los espacios importantes sobre los cuales es posible cultivar esta impronta de las relaciones entre personas: a la vez, nacen otras cooperativas que trabajan en calidad de socios operadores o usuarios, con distintas competencias: Monte San Pantaleone, Il Posto delle Fragole.

Pero las cooperativas y el trabajo sólo constituyen una parte de la empresa social. La empresa social es un taller, o un politécnico, que recompone ámbitos de vida normalmente separados, en un proyecto comprensivo que trasciende las dimensiones de la psiquiatría y de la asistencia en general, para

conectarse a los mundos productivos normales, a los contextos normales de vida y a las profesionalidades existentes. La empresa social nace en el pasaje: de la libertad de algo (de todo aquello que ha exigido el cierre de los hospitales psiquiátricos) a la libertad para algo (para todo aquello que está dentro el trabajo en el territorio). Durante años hemos hablado de los “derechos de ciudadanía”: sin embargo, el acceso a los derechos se encuentra notoriamente limitado para las personas con problemas psiquiátricos, más aún cuando son graves, y para los desdichados en general. La ley 180 ha sancionado derechos que antes se negaban, pero su construcción material aún debe hacerse. Este es precisamente el objetivo de la empresa social: es evidente que el derecho de ciudadanía siempre puede ser revocado cuando no se lo conquista y se lo lleva a la práctica materialmente; si las personas siguen en estado de privación material y cultural, la tentación de reconstruir ghettos se fortalece. Por lo tanto, la tarea institucional de los operadores de la asistencia, de los psiquiatras, es tener en cuenta este riesgo. Y es sorprendente que esto raramente sea así, que raramente ellos pongan a disposición su poder de decisión y sus capacidades de iniciativa para trabajar en concreto en aquello que supone la práctica terapéutica por excelencia: la construcción minuciosa de los derechos de ciudadanía, del derecho a la salud y al bienestar.

“La historia del barco Il Califfo pertenece a este período. Cada vez más, el sentido de que las energías y el verdadero sujeto de mi trabajo era el mundo, no como algo que había que modificar mediante la violencia, sino como descubrimiento de los espacios, de las energías, de la inteligencia, de las personas presentes que, por distintas razones, podían ser promotores activos del cambio, porque ellas mismas estaban interesadas en el cambio. El barco ha abierto un mundo para gente que se pone en actividad porque tiene necesidad de hacerlo; y de este modo abre el mundo también para otra gente, también para aquellos que trabajan con nosotros. En el '84, el contra maestre de Azzurra – estaba en la primera página de las revistas ilustradas – nos da el dinero que falta para nuestro barco. Los motivos oficiales son muchos: se promueve la cultura de la vela, la vela hace bien a la salud, patrocinamos a Azzurra y entonces por qué no... Pero también los motivos personales son importantes, también la familia rica tiene sus desviaciones, sus problemas, angustias, tiene experiencia de la vida y puede entender.

Y después está el carpintero de ribera del único astillero de Trieste que hace barcos de madera y que se convierte en formador, en el sentido más auténtico de la palabra: no sólo hay que clavar clavos, porque lo importante es comprender cómo ese clavo se integra en el proyecto global del barco; y entonces se lleva con él a las personas en la experiencia de la construcción de barcos. Un alcohólico de cincuenta años, con diagnóstico de hebefrénico, Emilio Bassolino, llegaba al barco borracho a las ocho de la mañana. Al cabo de algunos meses todos los que van al puerto se dan cuenta de que Bassolino no bebe más. Y de esa manera el trabajo, mi trabajo de operador, se multiplica por cien. Ahora es él quien trabaja en el barco. Y sólo él, dice el maestro carpintero, sabe poner los clavos justos en el momento justo, sólo él sabe limpiar el astillero para que las cosas se encuentren, y eso para el artesano es lo más importante. Nada milagroso; ningún acto aislado es en sí mismo resolutorio, sino muchos. Por

ejemplo, que Emilio haya participado en la excursión en barco a Ravenna, donde recibimos una copa en el club de vela de Azzurra. Se crea todo un espacio de relaciones, de cosas para hacer, de definiciones de identidad recíprocas. De modo que Emilio llega a la mañana, el día de la partida del barco para Ravenna y es el único que se ha acordado de hacer las compras: el alcohólico hebefrénico. Toda esta experiencia me ha enseñado que para abrir estos espacios es necesario salir de los Centros de salud mental.”²

Mientras tanto, la cooperativa de transportes ha comprado el camión, se ha relanzado el bar, se ha abierto un salón de belleza, se ha formulado la primera propuesta para el restaurante y se ha puesto en marcha el laboratorio de artículos de cuero. Durante tres años han ido tomando forma ideas sobre la inserción laboral que constituye sin duda una fuente de rédito, pero también de espacios y de relaciones de calidad. Un pasaje emblemático: la figura “operaria” del socio trabajador – central en las primeras experiencias cooperativas, que vincula y sigue vinculando la experiencia de Trieste al mundo del trabajo – se desvanece. Toma cuerpo la figura del socio emprendedor.

“Cansados de nuestra obra cotidiana de reproducción de la exclusión y la miseria, hemos empezado a imaginarnos la posibilidad de producir, de entrar en el mundo de la empresa y la valorización. Si es cierto que el crecimiento económico se ha convertido en un problema y si el acceso generalizado a los derechos se vincula de todas formas con este crecimiento, no podemos – nos dijimos – no entrar también nosotros en el problema básico de la redistribución: por un lado, están los derechos, por otro, el bienestar. No sabría decir si, cuando empezamos a acariciar la idea de la empresa, lo que más nos impulsaba eran nuestros viejos hábitos y exigencias de sacudir la estructura burocrática y encarpetada de las instituciones (totales o no), o si se trataba de la fascinación de poder manejar nosotros también una bicicleta. Sin duda, la metáfora del ciclista que se cae si deja de pedalear y de avanzar, aplicada a la realidad entre el acceso práctico a los derechos y el crecimiento económico, nos pareció clara. ¿Podíamos nosotros también contribuir a que el ciclista detenido se pusiera nuevamente en marcha?

Hemos descubierto que, por definición, el emprendedor – aquel que emprende –se propone conseguir un determinado objetivo invirtiendo en los recursos de los que dispone. ¿Cuáles eran los recursos sobre los que podíamos invertir para transformar un proceso de invalidación? ¿Con qué energías y capitales podíamos crear ámbitos de valorización, ocasiones y posibilidades de producción? ¿Dónde y cómo podíamos producir bienes y servicios intercambiables con estos recursos? ¿Qué podíamos arriesgar y mediante cuáles mecanismos podían multiplicarse los recursos? Estos y otros interrogantes, quizá un tanto triviales, han constituido el primer paso en el proceso de desmontar nuestras culturas de técnicos de la salud, de operadores sociales. Las sucesivas prácticas en el riesgo e intercambio tal vez nos permitirán alcanzar una rehabilitación gradual, una reconversión productiva y una salida gradual de la marginación y la separación, que acaso nos reproducen como asistentes o asistidos, pero no como hombres y mujeres. Comenzamos a ver que aun en nuestro welfare un poco mezquino, en los lugares abandonados del viejo manicomio, así como en aquellos más vitales abiertos por los Centros, en los sujetos

² Relato de Maurizio Costantino del Departamento de salud mental de Trieste.

enfermos, drogadependientes, pacientes, marginales, se escondían recursos infinitos con los cuales producir vida, reproducción social, intercambios, acaso calidad y riqueza y, por consiguiente, una posible redistribución. Con los cuales crear lugares de producción de cultura, de trabajo, de relaciones entre gente distinta; lugares donde los roles sean intercambiables y el trabajo de los operadores que los coordinan tenga como fin experimentar prácticas innovadoras que valorizan los recursos. Hacer proyectos de transformación con los cuales sólo se producen conocimientos, proyectos que deben tener en cuenta al mismo tiempo el universo de las instituciones y las particularidades específicas de los individuos que llegan a los servicios; proyectar motores de socialización y de producción de riqueza, intercambios múltiples y por eso mismo terapéuticos. El emprendedor social nace y se realiza a partir de estas y otras imágenes. Se trata de un individuo que se propone inventar una condición social para una sociabilidad que de otro modo está ausente, una condición social contaminada que se nutra del máximo de contaminación y que sea el lugar de valorización de gestos, de hechos que, de lo contrario, se repliegan en síntomas. Se trata de la empresa que da existencia, nervio y materia a lo social. La materia prima está dada por los individuos, por sus saberes y sus estrategias. Lo importante es que exista un tráfico entre ellos, mientras que la tarea del emprendedor social es vivificar la escena, activar las plazas del mercado, animando y combinando las mejores y más diversas energías del territorio. El servicio público puede y debe formar parte crucial de este proyecto, en el momento en que deja de ser parasitario, autárquico y fuente de invalidación.”³

Después, el giro decisivo. En 1987, Trieste entra en el proyecto Azimut del Fondo Social Europeo para la formación profesional y la creación de trabajo para jóvenes en riesgo, promovido y coordinado por el Enaip (Ente Nazionale Acli Istruzione Professionale). Sobre esta base se constituye y se lanza la idea de la empresa social, impulsada por las redes europeas del proyecto. Las cooperativas se expanden y se multiplican los espacios de acción, de trabajo y de intercambio. El taller teatral, las giras y la escuela de teatro, el taller de música y vídeo, la discoteca, la radio local, la sala de gimnasio, los negocios de fruta y verdura, de bisutería y de carteras – cosas finas y caras –, el restaurante, la empresa de transportes, etc. En este bullir de actividades y proyectos circulan usuarios (psiquiatras, drogadependientes, drop-out, ex-presidarios, pobres, viejos, discapacitados, mujeres solas), ex-usuarios y casi usuarios, operadores, una infinidad de voluntarios de todas partes del mundo, técnicos y profesionales, poetas y contables. Los roles y las identidades cambian: se es actor, pulidor, transportista, comerciante, peluquero, etc. Se habla de dinero, de mercado, de trabajar, ganar, gastar, vivir, viajar. Se aprende una profesión, pero sobre todo, se aprende a emprender.

Todo esto nace en el interior de la asistencia pública, se convierte en parte integrante de su responsabilidad institucional; la “privatización” (ya que también de esto se trata: las cooperativas son

³ Relato de Renate Görden, enfermera del Departamento de salud mental de Trieste y presidente de la cooperativa Il Posto delle Fragole. Algunos fragmentos han sido tomados de su libro *Intraprendere*, inédito.

entes económicos) sirve si se ramifican los espacios de acción del servicio público, si se refuerzan los poderes y los instrumentos para construir hábitat sociales de calidad. Allí reside el significado más pleno y más realista del compromiso institucional destinado a producir salud y bienestar. Así se vuelven a diseñar las políticas en Trieste.

*Génova: una teología de liberación
de los intercambios sociales*

La experiencia de don Andrea Gallo inicia en 1970 en la parroquia de San Benedetto al Porto, donde fue acogido por el párroco don Federico Reborá (el único dispuesto a hospedarlo en toda Génova después de la orden de “traslado” del cardenal Siri), y donde funda una comunidad eclesial de base.

“Cuando nos desplazaron hacia las proximidades del puerto, estábamos en contacto permanente con personas con dificultades, con problemas de marginación: ex-portuarios, marineros en tierra que se habían quedado sin trabajo, vagabundos, ex-detenido, prostitutas, alcohólicos, drogadependientes, etc. Día a día, merced al contacto cotidiano con los problemas, fuimos involucrándonos. Desde 1975, la parroquia fue una puerta abierta, un lugar de acogida: forma parte integrante de esa zona portuaria multicolor.

Nuestra gran fuerza reside en el hecho de haber acogido siempre a todos, todas las formas de la penuria, sin divisiones ni sectorizaciones. Aquí hay vida, hay encuentros, estímulos, cosas para hacer, espacios para compartir, lugares para habitar, etcétera. Cuando alguien llega aquí trastornado, lo aceptamos por lo que es en ese momento. No imponemos condiciones, no le proponemos un programa, no le decimos: “Tú irás a la granja o a la carpintería”. Lo dejamos elegir, pero también esto es un resultado. Sabemos que el trayecto de ingreso es muy largo, como también lo es el de salida. Muchos llegan, se quedan un tiempo y se vuelven a ir, regresan a casa por un tiempo, o a la calle, para rehacerse, o al hospital, y vuelven después de haber digerido nuestro discurso. No hay puertas, no hay cerraduras. Basta con que vayan hasta el bar, aquí afuera, y allí encuentran a los que les venden la droga. Cuando una persona es débil, cuando aún no tiene valores propios, entonces, por supuesto, la razón no existe. Es necesario volver a empezar todos los días, sin poner etiquetas de una vez para siempre, dando sólo la confianza en que cualquier cosa que se sea o se haga, se puede cambiar. Al mismo tiempo, hay una gran calidad de vida en la comunidad, hay un sentido, un sentido de pertenencia. Están los proyectos personales, el que se casa, el que va a trabajar a otra parte, el que decide frecuentar una escuela, el que va a una clínica, el que se propone abrir un restaurante o criar caballos, el que se compromete con el frente del SIDA – comités, denuncias, trabajo en las cárceles – y abre la sesión de Lila. Porque nunca le dijimos a nadie qué debe hacer.

Pero, al mismo tiempo, si hay que ir a Santo Domingo, o a una granja, o si hay que abrir otro restaurante, la gente está dispuesta, define sus proyectos y los articula con la responsabilidad de una historia común, con sus valores. Libertad y responsabilidad marchan a la par. El que ha pasado años en la cárcel o en la calle siempre cae en el

desaliento y tiene profundamente arraigada una cultura individualista de la propiedad, del consumo, del derroche. Es todo lo que tiene, y para romper esa cultura es necesario trabajar.

La pertenencia también está en nuestra caja común. Todos los ingresos de las distintas actividades confluyen en la caja común. Una parte se invierte en los proyectos, otra parte se distribuye equitativamente entre los componentes de la comunidad de acuerdo con sus exigencias. Esto se discute conjuntamente. Lo cual da lugar a que las experiencias personales se proyecten junto a los demás. A través de la caja común transformamos esta cultura del consumo, del derroche, que encontramos también en los drogadependientes y en los que viven en la calle. Mediante la sobriedad en el uso de la caja común, reconstruimos una cultura de responsabilidad y de solidaridad, de redistribución, de relaciones con los otros. Construimos un sentido de comunidad. Como decía Jabés, cuando decimos comunismo, queremos decir *communauté*.

Y no nos olvidemos que estos jóvenes encuentran una satisfacción en la heroína. La experiencia de la drogadependencia, además de esto, es también una experiencia mística, expresa una necesidad religiosa. Basta pensar en el modo de asumirla, en el ritual, en la jeringa que se convierte en un instrumento litúrgico. Los curas a menudo la viven como lo contrario: es el pecado, lo impuro, y el pecador debe arrepentirse, debe abjurar. Lo mismo ocurre con muchos laicos: la obligación de recuperarse. Entonces el poder teocrático se convierte en poder tecnocrático.

Esto, a nivel de la calle, cuando alguien llega directamente a nosotros. Pero al mismo tiempo somos muy estrictos en el sentido de privilegiar la relación con el servicio público. No acogemos al que ha sido enviado por la familia, por más que venga recomendada por el obispo o esté dispuesta a pagar: primero debe dirigirse al servicio público, a la Usl, y es ésta, en todo caso, la que lo envía, con una pensión diaria. Naturalmente, la pensión en un momento dado se termina, pero nosotros no echamos a nadie. Hacemos trabajo voluntario o auto-ayuda: de todos modos, no hay operadores profesionales entre nosotros. El voluntariado puede darse sólo allí donde está el servicio público que funciona; en caso contrario termina por hacer suplencia, que poco a poco se institucionaliza. Y no es fácil privilegiar la relación con el servicio público. En 1983, cuando tomamos por comodato la granja de Bergamasco – era una ruina –, algunos operadores de la psiquiatría vinieron a trabajar con nosotros para reconstruirla. Pero la Región, en un momento dado, decidió que sólo podía hacerse durante los días de fiesta.

Esta relación con el ente público es difícil sobre todo porque rechazamos y hemos rechazado siempre el asistencialismo. De los entes públicos nosotros lo único que queremos son fondos productivos. También fondos para la formación.

A fines de los setenta comenzamos con las granjas, y con las 15 mil liras asignadas para cada muchacho teníamos que garantizarles alimento, habitación, transporte, etc. No es fácil, porque a veces los fondos públicos llegan un año y medio después de la inauguración de la granja (con tanto de alcalde y asesor).

Pero volvamos a la admisión. La admisión también es habitar: además de la casa-madre, tenemos algunos departamentos dispersos por la ciudad, y también algunos de nosotros ponemos nuestros propios departamentos a disposición, para dar alojamiento a los que lo necesitan. La admisión se hace en la calle. Hace quince años abrimos el negocio de cueros en un callejón del centro histórico. Es una ventanilla sobre la calle. Ahora todos hablan de eso, pero nosotros ya habíamos comprendido que era un punto de intervención crucial. Ahora es una zona militarizada, y nunca ha circulado tanta droga. Nuestro negocio, en cambio, siempre ha sido respetado tanto por los drogadependientes como por la policía. Nunca hubo una requisa. Aquí no nos interesa tanto el aspecto trabajo y

dinero: porque esto, junto con el taller de cueros, forma parte de nuestra acogida. Está administrado por los muchachos, que se turnan (algunos de ellos sólo logran estar poco tiempo porque están muy enfermos) ayudados cada tanto por un grupo de padres.

En el restaurante 'A Lanterna, sin duda, es diferente. El que quiso y montó el restaurante, en 1980, fue Gianfranco Stefani, con todas sus historias de manicomio y los años de crisis y de viajes sobre rascacielos y puentes. Con el restaurante, Gianfranco ha dado un impulso a nuestra historia. (A Gianfranco lo volvemos a encontrar administrando el bar Il Posto delle Fragole en Trieste; y alguien, al parecer, lo vio en televisión hablando en el palco de "Milán, Italia", hace aproximadamente un año). En el restaurante es importante que haya una buena cocina, un menú de pescado con pocos platos pero muy bien hechos, que vaya la gente de Génova que tiene una buena situación. Es necesario que haya un clima particular que atraiga a los clientes. Una mesa de brasileñas (profesión: prostitutas) que comen gratis cuando no pueden pagar. Al lado, una mesa con un ejecutivo del banco y el propietario de un estacionamiento. Gianna, con una historia de manicomio sobre sus espaldas, sirve la mesa con una peluca eléctrica. Cada tanto se canta, se hace cabaret, se baila, se discute.

Adoptamos la misma fórmula para el restaurante Le Vigne, que abrimos en el '87. Está en la campiña al norte de Génova, tiene una bella pérgola y trabaja sobre todo en el verano.

La historia de la comunidad es de algún modo la historia del trabajo y de la búsqueda de una alternativa en este terreno. El trabajo es sustento, es factor determinante de maduración de las personas y de la comunidad, es aquello que discrimina respecto del asistencialismo y la perpetuación de las identidades de los usuarios, es espacio de encuentro y sociabilidad, es el terreno de verificación del método de la autogestión y de la educación liberadora, es el trámite de radicación en el territorio.

Desde la segunda mitad de los años setenta y durante toda la década del ochenta, la comunidad crea espacios de autogestión en las granjas agrícolas que poco a poco son compradas u otorgadas por comodato, 2 en Liguria y 3 en Piemonte. La primera es la de Ponzone: es la experiencia que nos permite entender que las granjas son un instrumento fundamental de la comunidad. Muchos han iniciado allí su recorrido. Todas la granjas debían ser reestructuradas, los terrenos estaban sin cultivar durante decenios, debían conquistarse los pueblos vecinos. Reestructurarlas es un trabajo durísimo que a menudo dura 3 o 4 años. Hay que construir gallineros, establos, hay que plantar viñedos u otros cultivos. Luego la inauguración siempre se acompaña con una fiesta que involucra a toda la comunidad, los pueblos vecinos, los campesinos y los artesanos que nos han dado una mano, las autoridades oficiales, incluso los oficiales de los carabinieri. Los intercambios con los habitantes de los pueblos son muy importantes, es necesario superar el miedo. A veces, estos intercambios se vuelven intensos: relaciones de amistad con invitaciones recíprocas, para festejar cualquier ocasión con una comida o una cantata. No hay actividad de la granja o de la zona sin invitación y colaboración recíproca.

Sin embargo, tal vez lo más importante es que son espacios de autogestión, donde los muchachos toman responsabilidades compartidas y aprenden que la comunidad es algo que les pertenece.

El trabajo, con esos significados, también se encuentra en los talleres: el de cuero, el de carpintería, la imprenta y el taller de encuadernación. Espacios que están a medio camino respecto de la admisión, donde las personas puedan expresarse, encontrarse, tener intercambios con la ciudad. Son espacios de socialización.

Hoy, en 1993, los talleres se han constituido en cooperativa social, que se agrega a la cooperativa agrícola existente desde el '87 y a la asociación de la que dependen los restaurantes. La novedad consiste en que esta transformación

resulta un acelerador de cambios más generales. El perímetro de la comunidad se amplía y al mismo tiempo se abre. Aumentan las figuras: técnicos y artesanos que entran en el proyecto aun sin formar parte de la comunidad; se otorgará mayor atención al problema de la productividad y a la confrontación con el mercado. Habrá estipendios regulares, además de la caja común y del voluntariado, para los socios, que decidirán al respecto. Esto le permitirá al que vive en comunidad, al que vive afuera y que ha estado en comunidad, o al que nunca ha estado en ella, iniciar y emprender un camino verdaderamente autónomo, de autogestión de su propia vida. Por ejemplo, el ex-drogadependiente que trabaja desde hace tres años con nuestro amigo carpintero: los dos se hacen socios de la cooperativa. Una opción más. Pero es importante mantener ambas posibilidades: el psicótico grave, el enfermo de SIDA que no puede trabajar más que dos horas por día, siempre podrán contar con estos espacios de intercambio y experiencia y con la caja común. También esa gente con la que hemos intentado durante años y que siguen viviendo en el vacío. Luego veremos cómo mantener las dos cosas juntas. Estamos discutiéndolo ahora.”⁴

Parma: una administración-comunidad

“Los orígenes de la empresa social en Parma son muy lejanos: se remontan a mi encuentro con Franco Basaglia a fines de los años sesenta, que cambió el modo en que, como administrador local, contemplaba las instituciones de la asistencia y, en particular, las instituciones totales. Y se remonta a las luchas y al trabajo de esos años para desinstitucionalizar el manicomio de Colorno.

Esa experiencia madura en la construcción de la granja de Vigheffio, que acompaña toda la historia posterior: una granja completamente destruida, adquirida por Eca, que primero convertimos en residencia protegida para ex-internos del manicomio, luego en centro social para ancianos y niños, con un restaurante, más tarde en sede de cooperativas, etc. Con la contribución de muchísima gente, de lo más diversa: los campesinos de la granja vecina, muchísimos obreros que trabajan allí los fines de semana, profesionales, muchas empresas – Salvarani, la primera de todas – que proporcionan el material, todo de primera calidad (ladrillos, ménsulas, etc.) y mandan su personal a instalarlo, la Administración municipal que nos instala los paneles solares, etcétera.

Diré inmediatamente y de una vez para siempre que, desde entonces, el punto central de la empresa social en Parma fue que la población siempre estuviera involucrada concretamente. Por un lado, se puede decir que ninguna operación se proponía como un simple acto administrativo, aunque fuera de índole progresista. El acto administrativo siempre seguía a un movimiento de opinión y de presión que provenía de los grupos, asociaciones, organizaciones de base que, por otro lado, como administrador, intentaba estimular y alimentar. Este es el centro motor de nuestra iniciativa: que muchas personas, muchos profesionales, muchos emprendedores, se involucraran y colaboraran en una empresa en la que cada cosa que se hace genera otras. El criterio es poner en marcha algo que poco a poco se agranda, se expande en otras direcciones, multiplica los lazos y las colaboraciones. Es una cosa que se aprende por el camino, que exige que la gente aprenda a usar todas las ocasiones, las grandes potencialidades

⁴ En la reconstrucción de la historia de la experiencia de Génova, han participado: Andrea Gallo, Lily Saccaelli, Franca Bellingeri, Claudio Ronchi, Massimo Carocci. Algunos fragmentos están tomados de Comunidad de San Benedetto al Porto, *Dalla dipendenza alla pratica della libertà*, a cargo de Giulio Gilardi, Roma, Borla, 1990.

existentes. La empresa social es eso: disponer de un gran taller que no tiene límites, que corresponde a toda la ciudad.

Pero volvamos a nuestra historia. En realidad, todo comienza a partir de los años setenta, cuando era asesor en la Provincia: por iniciativa de los asesores de sanidad y asistencia nacen muchas cooperativas “sociales” (entonces aún no se llamaban así) fundamentalmente de jóvenes que se niegan a trabajar en fábricas o en oficinas. Dos de ellas tienen su sede en la granja de Vigheffio: La Quercia y la Giunchiglia. Pero aún son cosas míseras, están constreñidas por la falta de financiamiento y por la necesidad de funcionar como una suerte de oficina de colocación. Sin embargo, no es casual que de Parma no haya salido ningún brigadista.

El salto tiene lugar con la cooperativa Sirio y con el carácter central de nuestra inversión en las cárceles. Por ejemplo, los cinco muchachos que mataron a un coetáneo suyo después de un partido de fútbol. La ciudad estaba convulsionada. Los mandamos a la cárcel, ¿y entonces? También el obispo toma posición: esa no es la solución. Hacemos asambleas y discusiones por la ciudad en las que intervienen también los padres, las víctimas y los verdugos. Hasta que se llega al objetivo de estudiar las alternativas, tanto a la reclusión en la cárcel, como a la venganza. Los muchachos cumplen la pena en un departamento, vigilados a turno por uno de sus padres. De día, van a trabajar. La gente está comprometida en un intercambio cotidiano con ellos, un poco por curiosidad, un poco porque ha comprendido que la reeducación pasa a través de las relaciones.

Con la cooperativa Sirio, al invertir sobre todo en las cárceles, casi sin darnos cuenta hemos llegado a trabajar al mismo tiempo tanto en la separación que se da en el interior del mundo de la marginación (entre encarcelados, jóvenes en riesgo, desocupados, discapacitados, etc.), como entre éste y el mundo del trabajo, de la producción, del bienestar. Se vuelve central la necesidad de vivir en la fantasía, en el sueño, de desarrollar las capacidades de las personas. Intercambios sociales reales, comunidad, trabajos útiles. Empresas reales. La confrontación con el mercado y con la legislación.

Luego hay otros desarrollos. La experiencia de la cooperativa Sirio con 24 detenidos en trabajo externo que arreglan el parque abandonado de Cittadella en 1988, y sus derivaciones; en especial el proyecto *green keeper* en las escuelas, para el arreglo de jardines. El trabajo con detenidos es difícil. Inicialmente porque la institucionalización de la vida en la cárcel desfasa completamente su relación con el tiempo – cotidiano y en el arco de la vida – que se vuelve heterónimo, sustraído a su responsabilidad. Y luego, está sencillamente el miedo de la gente. Algunos lo logran: Angelo, por ejemplo, se ha puesto a aprender, a hacer contactos, etcétera, desde el interior de la cárcel y se ha convertido en socio responsable del sector cuidado del verde. Otra parte importante del trabajo con ellos se abrió con el sector “SOS Casa”, que hace pequeños trabajos de reparación. Basta pensar en lo que quiere decir que un detenido entre en tu casa para reparar el fregadero. A Filippo todos lo quieren y lo saludan cuando pasa con su motocicleta y la estéreo a todo volumen. Es un sector en expansión donde ahora van a trabajar otros detenidos y drogadependientes. Tampoco con estos últimos es nada fácil. Hace falta tener una paciencia que no está en los ámbitos de trabajo. Hay un grupo de Sirio que trabaja en la Empresa de la limpieza urbana. Está el que llega tarde, el otro que se olvida la escoba en la calle... a cada momento hay que arreglar las infracciones.

La cooperativa Cabiria se constituye en 1990: ha introducido en nuestra historia la dimensión y el desafío de la calidad. Y el Castillo de los Derechos, que se inicia en los '90 y que hoy sigue en construcción. Se trata de un antiguo edificio del 1200, poco más que una ruina, que la Municipalidad de Parma le dio a la cooperativa Sirio para

que lo restaure y haga allí un centro socio-cultural, un complejo de actividades productivas, una casa de semi-libertad, y otras cosas. Una sociedad en miniatura. Se trata de nuestro lugar-red más emblemático, donde queremos demostrar en concreto que personas con grandes diferencias, normales o desviados, pueden convivir e intercambiar, difundiendo en la ciudad esa cultura de la tolerancia desde lo bajo y de solidaridad, que nos viene de la tradición del movimiento obrero, campesino, y de la resistencia. También nuestro grupo conciliar en Región – Nueva Solidaridad – es, ante todo, una “ventanilla de la mala suerte” con la puerta sobre la calle, a partir de la cual recorreremos y volvemos a establecer todas las redes, construyendo nuevos proyectos, nuevos asuntos que luego relataremos”.⁵

Diferencias

Se trata de tres experiencias muy diferentes. Se lo puede ver con claridad si, por ejemplo, se comparan dos de ellas: Génova y Trieste. Mientras que en Génova se habla de “sobriedad” y se la practica en el consumo, en los estilos de vida, en Trieste se habla de abundancia, a veces hasta de lujo. Se revaloriza la neutralidad moral, se usa el efecto de potenciación de la identidad, tanto más fuerte en la medida en que esto ocurre dentro de mundos marginales, empobrecidos, fundados sobre el parámetro del mínimo vital, de la necesidad, de la censura de los deseos. En Trieste se habla mucho de dinero, desde siempre se habla de él, desde la época de los descubrimientos realizados en el manicomio, de cómo funciona y cómo produce carencia y de la potencia transformadora de los intercambios que se reactivan. El dinero mueve el mundo. En Génova se habla mucho de valores, con frecuencia se llama la atención sobre los propios valores y sobre los de los otros: como si de la miseria que también aquí debe enfrentarse, se iluminase en mayor medida el aspecto inmaterial, la carencia de sentido y de proyecto. En Génova, el carácter destructivo de la ideología del consumo se mide cada día en la drogadependencia.

O bien: en Génova se habla mucho de libertad y de responsabilidad, se las conjuga siempre juntas. En Trieste se procura salvaguardar la posibilidad de “defección” de las personas, de los más débiles sobre todo, de aquellos que siempre corren el riesgo de caer en relaciones de dependencia y lealtad institucional, en situaciones en las que la defección es imposible o profundamente autodestructiva. Pero hay muchas formas en que se puede presentar la defección: el drogadependiente que no respeta los pactos, el socio-trabajador que no cumple el horario de trabajo, el perpetuo inventor de otros escenarios, el lunático y el inconstante, la frivolidad, la necesidad de retirarse, el miedo. Aquí, la defección es algo que debe respetarse, por ejemplo, evitando precisamente ejercitar sobre ella un

⁵ La historia está narrada por Mairio Tommasini. Algunos fragmentos están tomados de: Giovanna Gallio (dir.), *Nell'impresa sociale*, Trieste, Edizione E, 1991; y de Franca Ongaro Basaglia, *Vita e carriera di Mario Tommasini*,

diagnóstico, invasor, que no oculta el deseo de normalizar: el derecho a la defecación y la posibilidad y capacidad de ejercitarlo constituyen aquí requisitos constitutivos de la subjetividad. También en Génova la posibilidad de la defecación se respeta y se salvaguarda: se puede escapar con la caja, como veremos. Pero aquí se advierte más fuertemente la presencia de una red, y la atención que se le presta. Vínculos de reciprocidad, compromisos, lazos de pertenencia, conexiones. Se habla mucho de autonomía y responsabilidad con respecto a la comunidad. Y aquí la imagen de la red deja ver sus dos aspectos: el femenino de las articulaciones, de las mallas que conectan, de la identidad hecha de relaciones; y el masculino de la red como asimiento, que envuelve e impide. La red es ambas cosas, se cuida y se valoriza, pero también se salvaguarda y se cultiva la posibilidad de romperla.

En Trieste se habla mucho de contaminaciones: a veces, crear contaminaciones entre mundos separados, abismalmente lejanos, se vuelve casi una obsesión. También en Génova se habla mucho de contaminación, pero con otro lenguaje: “crear lugares de encuentro...”, “hacer convivir las diferencias...”; también porque aquí, decir contaminación no puede sino remitir al SIDA y a otras contaminaciones, de las que también se muere.

Este ejercicio de individualizar las diferencias entre Trieste y Génova, podría proseguirse en otros terrenos y no sería inútil. Pero para complicar el cuadro, desplazemos por un momento la atención hacia Parma. En Parma, está la Emilia, la patria de la cultura de los servicios y también del movimiento cooperativo italiano, y un terreno fértil para el carácter emprendedor e industrial en general. Estas observaciones no sólo sirven para introducir las diferencias entre los contextos locales en los que se han desarrollado estas experiencias. Sirve también para decir que la dimensión local, en el caso de Parma, es constitutiva de la experiencia de empresa social que hemos comenzado a relatar. No es casual que Tommasini sea un político-administrador local. Y las relaciones con el contexto local tienen su especificidad: por ejemplo, aquí las fuerzas sociales – las representaciones del mundo productivo, la de los trabajadores, la de los emprendedores – entran en juego como interlocutores importantes. Por lo que sabemos, la experiencia de Parma es la que más se parece a los modelos de economía del desarrollo local elaborados, por ejemplo, en Francia o en Canadá. Y en Parma se habla mucho de solidaridad: se procura mantener abierta la vertiente de la solidaridad laica, la del movimiento obrero.

Mantener las cosas juntas

En ciertos aspectos, estas experiencias están muy alejadas entre sí: no obstante las tres están presentes aquí y representan un “lugar originario” de la empresa social. Las afinidades son de método, o son prácticas, y atienen a las estrategias de acción. “Es necesario mantener juntas las dos cosas, la acogida y el discurso comercial”, dice Lilly en su laboratorio de cueros de Génova, “pero aquí, que es el lugar del primer pasaje, lo primero es más importante. Fabrizio, que está impregnado de fármacos, ha confeccionado esa cartera que está allí”, dice señalando un estante, en el cual se encuentran las carteras que están terminadas y que serán enviadas al negocio. Una bella cartera. “Pero si esto no ocurre, paciencia. Ya es importante con que logremos estar juntos”. En las tres experiencias, las “dos cosas” que deben mantenerse juntas tienen distintos nombres y distintos matices. Lo veremos a medida que se desarrollen los relatos. Pero, en todo caso, tienen que ver con poner las cosas juntas – muchas veces incongruentes e incompatibles – haciéndolas, combinándolas en la práctica. No hay duda de que consiguen mantener las cosas juntas. No hay duda de que logran producir esa alquimia. Y no es poca cosa: si se tratara de experimentos de laboratorio, podríamos decir que parecen logrados. Pero se trata de experiencias de vida. Y, por eso mismo, cómo se hacen, cómo se consiguen, sigue siendo un misterio, al menos en parte. Tampoco podremos descubrirlo del todo en la continuación de la historia. Sólo podremos dar algunas indicaciones, algunos elementos de la fórmula química. Mientras, señalaremos el primer elemento y diremos: sucede. Sucede, en el sentido de que funciona verdaderamente, al menos en estos lugares, y es palpable y se advierte su potencia: aquí se produce energía social. Y sucede también en el sentido de que no resulta posible proyectarlo en el escritorio, ya que no es el resultado de un diseño a priori: es un resultado a posteriori, un by product, de acciones dirigidas a otra cosa, en relaciones y situaciones concretas. Las acciones están dirigidas a otra cosa, en el sentido de que están dirigidas, en las tres experiencias, a reconstituir y volver a conectar los fragmentos de la vida de personas concretas, de cada individuo en particular, porque este es sin duda su mandato, su razón de ser. Lo cual no disminuye su dimensión estratégica: el resultado – “mantener las cosas juntas” – lo producen en el fragmento, a menudo lo pierden de vista, lo vuelven a descubrir en lo impensado.

En Santo Domingo

Para “mantener las cosas juntas” no faltan ideas (a veces falta el dinero). A menudo se trata de ideas desacostumbradas y confusas. En 1988 (en épocas no sospechosas) las tres experiencias se asociaron para la construcción de un albergue en Santo Domingo. También adhirió la asociación Trajets de Ginebra, de la que hablaremos más tarde.

“Un invierno a la búsqueda de sol, un viaje, un amigo dominicano, el encuentro con la isla. Una isla entendida desde el comienzo como gente, gente amable, gente con alegría (luego, naturalmente, se sabe que las cosas cambiarán); una isla dulce, no agresiva. Primera búsqueda: hagamos algo que reúna el hecho de venir de vacaciones con una pequeña raíz, con algo que hacer: todavía no se sabe qué. Luego otros viajes, la península de Samaná, cocos y población toda negra, ex-exclavos inmigrantes de los Estados Unidos, poco turismo pero la naturaleza más bella de la isla: se sueña con comprar aquel pedazo de terreno sobre la playa, hacer, quizá, un pequeño albergue... Mientras tanto, las cooperativas sociales han crecido: hacer una cosa que no sea sólo personal, sino con las cooperativas, una pequeña extensión de nuestras empresas, imaginando que más gente podrá disfrutar de este lugar.

Algunos llamados telefónicos a Génova y a Parma, e inmediatamente un “sí, por supuesto”, y se empieza. Hacemos un pequeño albergue de nueve habitaciones pero bello, sobre la playa, con comodidades europeas. Primeros proyectos y asesoría del arquitecto Michelucci y de su grupo. Nuevos viajes con ellos, con otros. Luego, decidimos que es mejor tener un arquitecto dominicano: es una sociedad fácil y difícil al mismo tiempo, todo se hace por relaciones y amistades.

Mientras tanto, se establecen vínculos con la Organización Mundial de la Salud, y se formulan proyectos de intervención en otros países latinoamericanos. Nos ofrecemos para colaborar en el campo de la salud mental de Santo Domingo: el ministro competente se muestra entusiasta. Los equipos van y vienen, un año de trabajo en el manicomio. Y en la medida en que estamos interviniendo también en el manicomio de Leros en Grecia, organizamos intercambios: mandamos gente a trabajar a Leros; un médico griego va a Santo Domingo. Se crea un grupo local con cuatro promotores de salud y un médico de cabecera: dejar de mandar a la gente al manicomio. Entre brujería y *curanderos*, crece un trabajo comunitario, con un poco de sensatez. Nace un servicio público gratuito, sin psiquiatras, entre pollos, gallinas y cocoteros.

Se trata de cultivar la relación con la gente, algo poco probable, teniendo en cuenta la extrema distancia cultural y económica (naturalmente dispuestos a arrebatarle el dinero, pero también está la tensión que nace del saber que con el dinero sólo se corrompe a la gente); sin embargo, algo siempre posible, en la búsqueda de una sensatez que se logrará con el tiempo, conociéndose. Pero justamente, es la sustancial improbabilidad del asunto la que garantiza la sensatez; precisamente porque no está fundada sobre nada, puede cambiar. Hay que crear las condiciones, no están dadas. Hay un lugar bello al que vendrán los amigos, cosas para hacer y relaciones para vivir. Y el albergue, tal vez, algún día, será un lugar de encuentro para gente de distinto tipo; quizá, para hablar y hacer cosas en este continente, teniendo en cuenta también los réditos del albergue. El imaginario es este: un punto de encuentro que funcione también como motor local.

Puede ser o no, no se sabe nada, es una provocación. Porque también está la periodista idiota que piensa que has hecho el albergue para deportar a los locos al Caribe. O los que piensan: ¿de dónde sale el dinero? O el que dice: pero ¿cómo? Con la miseria que hay en Santo Domingo, ustedes hacen un albergue de lujo. O, en las condiciones en que se desarrollan hoy las políticas sociales en Italia, ustedes quieren hacer un albergue de lujo en el Caribe, a quién le sirve, para qué... Y esto está bien, vale decir cuánto y por qué. En resumen, las condiciones no están dadas, los actores deben formarse, hay una escena que aún debe ponerse en movimiento y que, por otra parte, permite que cada uno permanezca dentro de ella como le parezca, ya que ninguna de las partes están establecidas de antemano. Es extraordinaria la adhesión inmediata de aquellos que, de alguna manera, siempre tienen otro sueño y, por el contrario, la perplejidad y la ironía de quienes no tienen ese sueño. Allí reside la diferencia, en definitiva, una discriminación: no mala, simplemente objetiva. El dinero que se consigue para realizar la idea del albergue resulta ser mucho más del que se imaginaba. En Parma, una enorme cantidad de loterías y fiestas, colectas en Bormioli, se imprime el libro de Marcetti, *Il gatto de la libertà*, del que se venden diez mil ejemplares. La Comunidad de Génova, cuidadosa con el dinero, gasta sin refunfuñar ni arrepentimientos. La asociación Trajets pone veinte millones sin reservas ni precauciones. Dinero privado, también personal, y cooperación. La carpintería de la cooperativa La Collina de Trieste hace los muebles. Muebles coloreados, un poco irónicos, en el albergue enteramente blanco. Luego, los muchachos los embalan, parten, pagan los derechos de aduana, van a montarlos. Los muchachos de Génova van y se establecen. Toman una pequeña casa en la zona y la reconstruyen, pensando en conejos, pollos, hortalizas, y en realizar algunas actividades culturales. La red de relaciones locales se espesa. El albergue es una pequeña maravilla, el jardín llega hasta el mar, adelante están las cabañas de la gente de la isla que hace la comida y trata de esforzarse; poca higiene y buena cocina: ron, pescado, pollo, playa. Nosotros turistas, turistas dominicanos y ellos. Una convivencia extraña: ¿los estamos invadiendo? ¿Nos invadirán? Desde luego nosotros no los echaremos. Luego se negociará qué haremos juntos y si será posible convivir felizmente obteniendo ventajas recíprocas. No se sabe. Nadie entiende de qué se trata. Si es un albergue de lujo, si es “pequeño es bello”, si es una cosa entre amigos, si es una experiencia de colonización, si es una idea de hacer trabajo social, si es un ejercicio de placer privado, si es un lugar donde jubilarse felizmente – y si habrá dinero para seguir adelante. Es probable que sea todo esto y aun más. Un lugar de vacaciones de calidad para asistidos y operadores que, alguna vez, fueron miserables. Un modo para dar una profundidad ulterior al encuentro con el “otro”. Un modo de ampliar, en el plano cualitativo y cuantitativo, la circulación de personas y recursos. Un lugar para proporcionar un espacio a los proyectos de vida personales, aun cuando estos proyectos – inevitable en estos tiempos – estén impulsados por el deseo de desplazarse, de abandonar el compromiso cotidiano, de irse a otra parte, del deseo de un no-lugar. Un modo para soñar, para pensar en grande, para provocar. En una palabra, el desafío es el siguiente: ¿es posible compartir lo bello en un país del Sur del mundo? ¿La estética tiene también aquí un valor de emancipación?”⁶

⁶ El relato es de Franco Rotelli

Santo Domingo es un lugar estratégico de la empresa social: la adhesión inmediata que ha suscitado en todos los que hacen y saben de empresa social, constituye un claro indicio de ello. Aun cuando – o justamente porque – las razones no son lo mismo que los sueños.

Dinero

Decíamos que no faltan ideas sino dinero para realizarlas. Sobre todo hoy, pese a que – o quizá justamente porque – se sigue derrochando una gran cantidad de recursos en la asistencia. Veremos de dónde provienen o de dónde podrían provenir los fondos para realizarlas.

Hay fondos públicos nacionales, locales, supranacionales (de la Comunidad Europea). Del Ministerio de obras públicas, del Ministerio de trabajo, de las asesorías para la formación profesional, del Ministerio del interior, de los Municipios, de las Usl. Como decíamos, se han reducido notablemente. Pero no serían pocos si se ampliara una perspectiva de reconversión de su uso. En ciertos contextos, hay sistemas que dan envidia: en Alemania, por ejemplo, donde existe un fondo público nacional o leyes expresas, para la creación de gestorías de auto-ayuda; hablaremos de ello más adelante.

En Italia está la legislación nacional y regional para la creación de cooperativas sociales, con facilidades e incentivos: aún deben descubrirse sus potencialidades, que deben experimentarse y también mejorarse.

Hay también bancos sociales – en realidad, en Italia funcionan poco – que vinculan las concesiones de créditos a la calidad social de las inversiones. La Ökobank en Alemania, por ejemplo, o Intermag en Italia.

Están los privados, que subvencionan o invierten: industrias, asociaciones de categoría, ligas cooperativas que contribuyen a un proyecto o proporcionan materiales y técnicos. Por ejemplo, la Liga de las Cooperativas tiene un fondo generado por las contribuciones obligatorias de los propios asociados destinado a la promoción de cooperativas sociales.

Para llevar a cabo ciertas ideas existen otros recursos, además del dinero. Se podrán ver a medida que avanzamos. Sin embargo, el dinero es indispensable, no hay ninguna duda al respecto. El dinero público y el privado. Las experiencias de empresa social se desarrollan sobre la base del aporte de ambas fuentes combinadas. Por eso, ellas se fundan en dos requisitos. Por un lado, necesitan condiciones de emprendimiento, de ese emprendimiento social capaz de activar y combinar estas dos fuentes distintas de financiamiento (y las razones y opciones que subyacen). Pero, por otra parte,

también necesitan poderes y responsabilidad institucionales, públicas, que proporcionen facilidades, incentivos y espacios para hacer. Es decir, es necesario que se den elecciones de políticas y políticas en este sentido; que haya un gasto social – esto sigue siendo indispensable – pero que éste se invierta en sujetos y estructuras capaces de producir valor social agregado, y no sólo que se gaste y se consuma. Hoy, la tarea de subir la cuesta siguiendo las curvas de las leyes existentes resulta muy fatigosa, a menudo inútil. Y esto supone un gran desperdicio.

La idea de las sinergías se concentra hoy en un punto simbólico y al mismo tiempo concreto: se visualizan y son posibles, en la medida en que se llegue a formular un “balance social de empresa”. Decíamos que la empresa social es una empresa en todos los sentidos, salvo por el hecho que sus beneficios se miden por su capacidad de producir un valor agregado de naturaleza social, un valor del que puede disfrutar toda la comunidad civil. Por otra parte, este principio es un elemento constitutivo del estatuto de las cooperativas sociales, de su propia razón de existencia, tal como está prevista por la ley. Pero ¿cómo se puede medir este valor agregado? ¿Cuáles son sus indicadores? ¿Cómo se cuantifican en términos de balance la calidad social de los productos de la empresa, el ahorro y la reconversión del gasto público a nivel local, o la valorización de las personas, o la calidad del hábitat social? Por ahora, dejamos planteados estos interrogantes: los retomaremos al final del recorrido, cuando tengamos más conocimientos sobre ellos.

2. La empresa social se apoya en la simultaneidad de los procesos de formación profesional y de trabajo

Como ya hemos visto, una cuota importante de los fondos públicos invertidos surge de financiamientos de distintas fuentes destinados a la formación profesional. Esta última es importante en la empresa social porque funciona como un eslabón entre la asistencia y el trabajo, un transmisor de elementos, tanto cognitivos como prácticos, de transformación de una en otro y viceversa.

Aprender haciendo

En el caso de ISFI, Irish Social Firms Initiative de Dublín, la historia empieza en 1989, con un financiamiento para la formación profesional de jóvenes en riesgo de la Comunidad Europea, el proyecto Azimut, que ya habíamos encontrado: está coordinando por el Rehabilitation Institute, una organización no-profit muy activa desde hace años en el campo de la formación y de la rehabilitación profesional. A este financiamiento se agregaron fondos públicos, tanto del Eastern Health Board (el ente sanitario local) como de la asistencia.

El centro de las actividades de las Social Firms de Dublín es el Parnell Square Business Center. Un viejo edificio bien restaurado, de tres pisos, en una zona central de Dublín. Se instalaron allí dos empresas, el Design Forum y el Secretarial Services, y la sede administrativa. En la entrada está la recepción, con tres secretarias muy eficientes y cerca de allí, un ir y venir de gente que trabaja, clientes, operadores de servicios públicos que van a intercambiar ideas y proyectos con Mick Coughlan, el director y animador del proyecto.

En su estructura de base, está la misma fórmula que ya habíamos encontrado en Trieste y que encontraremos más adelante en las experiencias de Primavalle y de Berlín:

“Organizar una carrera de formación profesional con personas “desaventajadas” (en el caso de Dublín se trata de pacientes psíquicos) que, por un lado, valore el potencial de rehabilitación que tiene la participación en proyectos y experiencias de trabajo, y por otro, vaya creando espacios de trabajo y de mercado. La formación profesional de estas personas coincide con la programación y ejecución, *junto con* ellos, de unidades productivas de distinto tipo. Por eso, el corazón del proyecto está en las unidades productivas, seis empresas que constituyen el espacio concreto en que se quiere realizar y construir esta coincidencia.

Puesto que no se trata de un slogan sino de un método de acción, esta coincidencia de formación y trabajo está cruzada por aproximaciones forzadas, resultados parciales y reversibles y siempre resulta incompleta. La formación misma, en cierto sentido, siempre es incompleta, interminable: aquí no se trata de aprender un oficio que luego debe desarrollarse en otra parte, gracias a una inserción laboral. El oficio se aprende mientras se construye el lugar donde ejercitarlo. El lugar, no es un “puesto de trabajo”. Cuando, a veces, sucede al revés y hace falta replegarse sobre la inserción laboral, los costos son mayores, el riesgo de fracaso es elevado, y las personas no pueden volver sobre sus pasos. Y además, las unidades productivas tienen una productividad más baja que la “normal”, son muchos los que perciben subsidios por invalidez o desocupación, y las subvenciones públicas y privadas tienen un peso importante.

A pesar de estos límites, aquí la formación tiene un potencial propulsor. Hay muy pocos cursos, frecuencias, aprendizajes, etc. (apenas para respetar algunas cláusulas formales), en que los dos momentos del aprendizaje y del hacer se separen: se aprende – y se enseña – haciendo. Aquí se invierte el tradicional mecanismo de la formación

asistencial y paternalista, según el cual es necesario que una persona (loca, drogadependiente, drop-out) primero demuestre que está mejor, que se sabe comportar y que puede sostenerse – más que de haber aprendido la profesión; en ese caso puede ser candidato a una integración laboral. De este modo, el trabajo es un premio. Aprender haciendo invierte esta lógica: se crean espacios productivos donde las personas trabajan, ganan, toman decisiones, valorizan sus capacidades, tienen intercambios y razones para intercambiar, en la medida en que esto es un presupuesto, una condición preliminar, para que estas personas estén mejor. Tampoco los objetos y los contextos físicos son inertes, sino formativos: por eso, el restaurante está en el local más famoso de Dublín, y las máquinas que se emplean en las oficinas de servicios del secretariado y en la de la computadora gráfica son las más avanzadas desde el punto de vista tecnológico.

Aprender haciendo significa también que, en el tercer año del proyecto, las unidades productivas en cuya construcción se había trabajado ya habían entrado plenamente en funciones. Ellas constituían la ejecución de competencias e ideas que surgían directamente de los interesados. De este modo, la distinción entre el que enseña y el que aprende, no es lineal ni simple: la formación consiste en “aprender juntos”. Esto quiere decir que los operadores de la asistencia, más o menos especializados en el sector de la salud mental, deben – también ellos – aprender competencias técnicas y de gestión en los sectores de mercado específicos en los que actúan, del mismo modo que aquellos que trabajan en calidad de alumnos en formación... Unos se convierten en “project leader” y los otros se reconocen y son reconocidos como “team member” ... A propósito del entrenamiento de los operadores de la asistencia, es necesario agregar una consideración. Al comienzo, decidimos concentrarnos en ellos, partir de su competencia para transformarlos en manager; pero fue muy difícil y fatigoso: tal vez, hubiera sido más fácil producir, en cambio, competencias en materia de salud mental a partir de gente que ya tuviera capacidad y experiencia en el campo técnico y de gestión. Cuando hay que hacer formación profesional en serio – no como la de los talleres protegidos – la competencia especializada, psiquiátrica, se debe desarrollar y transformar.

Lo que logramos es fruto del aprendizaje conjunto. La empresa de computación gráfica, Designer Forum, necesita y proporciona prestaciones técnicas de un nivel notable. El negocio de muebles – de pino escandinavo, space saving, etcétera – expande su clientela porque proporciona un producto-servicio que instala los muebles. El servicio de secretariado se ha convertido en el mejor – el más requerido y el más caro – de Dublín. La cafetería – Mug’n’ Muffin – especializada en desayuno y panes para llevar, de tipo americano, para oficinas y negocios, y el restaurante Harrison, refinado y con una excelente atmósfera – era el de Joyce, muy frecuentado por turistas – alimentan las relaciones con la ciudad. Pero nunca hay paz. El restaurante, por ejemplo, es demasiado grande y plantea no pocos problemas en cuanto a la calidad del trabajo y de las relaciones en el trabajo. Los 23 miembros del equipo que trabajan allí están un poco limitados sólo a su condición de “trabajadores”.

Trabajando en estas empresas, hemos aprendido todos juntos – a hacer repostería americana, por ejemplo, a diseñar el logo de una empresa con la computadora, a organizar congresos, a comercializar, a llevar las cuentas, a hacer investigaciones de mercado, etc. Y es decisivo el hecho de haber aprendido a hacer todo esto juntos. Tuvimos una prueba *a contrario* cuando montamos el sector lana de nuestro negocio. La idea provenía de un miembro del equipo en formación que tenía una larga experiencia en este campo: durante un año trabajó como el primero de la fila, enseñando también una serie de cosas del sector a todos nosotros, pero en el momento de abrir el negocio se

fue a internar al hospital psiquiátrico, poniéndose a sí mismo y a nosotros en embrollos: no habíamos practicado bastante el principio del aprendizaje conjunto.

A partir de 1992 tuvimos que reforzar el papel de la formación en nuestra estrategia: terminada la fase del proyecto Azimut, para obtener ulteriores financiamientos, tuvimos que transformar nuestras empresas en centros de formación. Establecer currículos profesionales, crear diplomas, organizar cursos trienales, etc. La gente sigue aprendiendo mientras trabaja y proyecta, pero ahora se formaron dos categorías de team member: los que trabajan en las empresas con plenos títulos y los que trabajan como alumnos. Sin embargo, el verdadero problema está en que el peso adquirido por la formación, y su relativa autonomización, han debilitado su función de transformador tanto del trabajo como de la asistencia. El trabajo corre el riesgo de volver a coincidir con el problema de encontrar, después, un puesto de trabajo – un problema dramático en esta fase, sobre todo aquí en Irlanda, sobre todo para personas desaventajadas. En forma complementaria, la asistencia corre el riesgo de volver a adquirir la modalidad asistencial tradicional: se produce un efecto de pasividad de las personas que se refugian en la formación porque implica menores presiones. O que, por el contrario, se sienten humilladas, constreñidas a hacer cosas inútiles y sin futuro. Y luego, también la eficiencia económica de nuestras empresas se resiente fuertemente porque muchas energías se gastan en compromisos incongruentes con respecto a la lógica de empresa. Pero, quizá, podamos enfrentar estos riesgos gracias también a la influencia que nuestro trabajo tiene sobre las culturas públicas de la asistencia: acaba de aprobarse (en diciembre de 1993) una ley que prevé la asunción por parte del Estado de una nueva cuota que oscila entre el 20 y el 50% del estipendio de las personas desaventajadas que trabajan en los establecimientos sociales⁷.

Aprender e emprender

“La formación profesional a menudo es un espacio encastrado y sofocado entre la asistencia, por una parte, que le proyecta su carácter privado, su paternalismo, y el trabajo y el mercado del trabajo, por la otra, cuyo acceso es muy difícil y se da sólo en algunos casos aislados y esporádicos a través de la inserción laboral. Dos sistemas rígidos y separados con rigidez. Como si la formación, el pasaje del estatuto de asistido al estatuto de ocupado, consistiera en cerrar una puerta para abrir otra. Se trata en cambio de un pasaje evolutivo: la formación pone un pie en la puerta, para que permanezca abierta, y pone en el medio la dimensión del proyecto.

También en Primavalle, hemos usado el instrumento de la formación profesional. En 1988, con los financiamientos del Fondo Social Europeo para proyectos trienales de formación profesional hemos creado un Centro, en un gran edificio de la Municipalidad de Roma, al que se han incorporado diversos grupos. Un grupo – el promotor – formado por operadores del Departamento de salud mental de la Usl local (RM 12), por operadores de un ente privado, Enaip, destinatario de los financiamientos, y 30 usuarios psiquiátricos como alumnos en formación. Un grupo de operadores Enaip con 20 jóvenes “en riesgo” (los llamados drop-out). Y dos cooperativas sociales, surgidas de los anteriores cursos formativos con jóvenes discapacitados o jóvenes en riesgo, respectivamente la

FuturArt, que restaura muebles y cuadros antiguos (un motivo de orgullo: la restauración de un Caravaggio), y Tremestieri, que trabajaba en el comedor y en el bar para todos. Luego, también el primero de estos grupos se constituyó en cooperativa social, Magazzino, con una empresa de vidrios de arte, una de floricultura y jardinería, una imprenta y un taller de encuadernación. También realiza actividades de asistencia y de formación.

Nosotros hemos usado el instrumento de la formación profesional para hacer proyectos. Un proyecto se hace con actores: hemos usado la formación profesional justamente para esto, para hacer actores, para convertirnos en actores. En un proyecto, los participantes no son considerados como el punto de llegada de intervenciones planificadas e implementadas exclusivamente desde arriba, como ejecutores de actividades predeterminadas bajo las indicaciones de una estructura técnica. Al contrario, para un proyecto (también formativo) y sus participantes, es importante que la capacidad de estos últimos se constituya en una pluralidad de voces de diferente peso, con características autónomas, interconectados entre sí, que hablan de lo que hay que hacer, que discuten, deciden, pelean. Son los recursos de los sujetos los que permiten que un proyecto crezca, produzca, arriesgue. La formación es utilizada justamente para hacer esta inversión con los recursos de los sujetos, con sus capacidades, para que éstas puedan expresarse y crecer. Las capacidades tienen la ventaja estratégica de que deben aplicarse para volverse visibles. Necesitan de la práctica. Por eso también nosotros, por supuesto, hemos adoptado el método de aprender haciendo.

En esto ha consistido nuestro primer proyecto, el de los alumnos usuarios de los servicios psiquiátricos. Se discutió mucho sobre qué quería decir tener el instrumento “formación profesional”. En primer lugar, salir de los cauces del entretenimiento, al que estábamos habituados los operadores y los usuarios de los servicios públicos: un poco de cuero y cerámica y luego la muestra de fin de año en algún rincón del ghetto. Y empezar a buscar por todas partes, a buscar con método, una actividad formativa que diera lugar a una rentabilidad económica en el futuro. Después de semanas y meses de búsqueda, encontramos el lugar, el edificio, todavía sin nada, con las habitaciones vacías pero muchas ideas. Y nació un grupo. Un grupo que decidió qué haría: queremos hacer vidrios artísticos. Hacen falta técnicos y expertos en el arte del vidrio, hace falta la disponibilidad de los participantes para ocuparse a tiempo completo. También el enfermero psiquiátrico aprende a usar el cortavidrios y se convertirá en uno de los técnicos más hábiles. Antes de componer un vitral artístico con plomo, es necesario descomponerlo en sus elementos básicos para luego recomponerlo. Hay pasajes difíciles y simples. Hay quien prefiere y sabe hacer las cosas más difíciles, y quien hace las cosas más simples, pero todo es indispensable en la recomposición. Hay una cuestión que atormenta a todos cada día: qué es bello, qué es feo, siempre acompañada por la consideración de lo que se ha hecho bien o mal. La estética puede componerse, cuanto más se la usa más crece. El vidrio, que parece frágil y cortante, por el contrario es sólido y rico en estructuras. Puede cortarse, fundirse en el horno, pintarse, trabajarse con ácidos y óxidos, puede arenarse, combinarse con plomo, fijarse al mosaico, puede restaurarse. Es necesario aprender e invertir en todo esto. En la investigación de las diversas técnicas del trabajo en vidrio, también fue necesario calificar la formación.

Durante un año, los vidrieros aprendieron a restaurar vidrios antiguos: un día por semana venía de Siena una famosa restauradora que enseñaba las técnicas. A través de las técnicas se entraba en el mundo de la cultura del vidrio. Los conocimientos en seguida se invierten en un proyecto. Para empezar, la restauración de un rosetón en

⁷ El relato es de Michael Coughan, Director del ISFI, Dublin, y de Marie Murphy, project leader de los Secretarial and

una pequeña capilla de Tarquinia. Luego, la propuesta del párroco de Primavalle de restaurar dos vitrales antiguos de su iglesia, como acción a la vez formativa y promocional. Con nuestro temor (¿estamos preparados para exponernos?) y el temor del párroco: no podemos permitirnos fracasar. Pero fue un éxito. Se hizo un buen trabajo de restauración de los vitrales y a eso se agregó también un cuadro restaurado por la cooperativa FuturArt, inauguración, etc. Dos años después – los vidrieros en ese lapso se habían convertido en cooperativa – han obtenido por licitación la restauración de todos los vitrales de la iglesia. Esta vez trabajaron en un verdadero taller, junto con otros técnicos, obreros, restauradores de los Museos Vaticanos. Uno de ellos invitó a uno de nuestros socios a hacer un aprendizaje de restauración de mosaicos en sus talleres. En este evento participaron todos, no sólo los mejores. Otro de los muchachos, que terminó en nuestro Centro después de un largo viaje por varias instituciones de asistencia, al parecer nunca lograría convertirse en un buen artesano del vidrio – no lograba sostener el cortavidrio – a pesar de todas las tentativas, reiterados durante años. Pero era uno del grupo: y en esta experiencia de la iglesia se convirtió en un experto en estucado, un pasaje indispensable en la composición del vitral.

La iglesia ha marcado el crecimiento de la formación en taller y en cooperativa. Invertir en intercambios sociales, desarrollando una cultura del emprendimiento.

Y además, los vidrieros de arte, que primero aprenden y después también enseñan a los alumnos de la escuela media del barrio con la cual hemos articulado otro proyecto, el proyecto Orientamento.

Los vidrieros de arte que construyen el dragón de vidrio que domina el arco de entrada en el parque de la ciudad que reconstruimos en Primavalle con otro proyecto.

Los vidrieros que van a las casas de los clientes, proponen un diseño, por ejemplo, liberty, de un portal o una ventana, toman las medidas, aprenden qué es un producto-servicio.

Tal vez, lo más difícil sea el pasaje hacia la cooperativa social. ¿Qué es una organización? ¿Cómo se gana dinero y, una vez ganado, qué uso se le da? El proyecto de formación se ha convertido en un proyecto de vida, a veces con decisiones injustas que es necesario tomar, con elecciones peligrosas de afrontar. Pero en todo caso, un punto de no-retorno. Hay, sin embargo, otro pliegue de este pasaje, igualmente difícil e importante, de esta formación: en el consejo de administración de la cooperativa han entrado también algunos operadores de los servicios psiquiátricos públicos que han participado en todo el recorrido. Tratemos de ver por qué es tan importante. En el curso de la experiencia con el vidrio, la jardinería, etc., la formación se volvía cada vez menos importante comparada con el problema de la autonomía económica, de la empresa y de las personas: el dinero para la formación se terminaría y esto sí era un problema y una cuestión de responsabilidad para los operadores, de otra manera, todo podía venirse abajo. Si la formación no crea sujetos responsables de lo que se ha creado gracias a ella, todo ha sido inútil. Esta responsabilidad se creó, a nivel del servicio público. Es el servicio público el que la ha incorporado como parte de sus tareas institucionales.

¿Quién forma a quién? Formación, aquí, consiste en aprender a reconocer y usar los recursos de las personas. Los de los participantes, los que se producen por el hecho de que es un grupo el que construye un proyecto, los del contexto. La formación profesional es una inversión productiva. Cuanto más se la usa, más crece. Esta dimensión

la distingue de la distribución que consume los recursos con el uso, como los fármacos o los subsidios. Pero una inversión como la formación profesional exige aplicación, necesita un sentido, vive de intercambios. El pasaje de aplicación más directo lleva de la formación al trabajo remunerado. Pero por esta vía directa corremos el riesgo de reproducir contextos laborales poco cooperativos y muy competitivos, que excluyen a muchos y tiene sentido para pocos. Nuestra acción formativa busca, inventa y aplica estrategias indirectas, para producir sentido en un contexto social constituido por actores diversos. Por ejemplo, con el proyecto Orientamento. Nació alrededor de la propuesta – a cargo de uno de nuestros grupos de operadores y alumnos en una escuela media del barrio – de realizar en su interior un “jardín didáctico”, con cuatro áreas temáticas (rocosa, arenosa, pantanosa e invernadero). El trabajo del jardín nos permitió entrar en la escuela todos los días. Al comienzo, los jardineros daban la vuelta por el perímetro de la escuela e iban a trabajar al jardín, mientras los de la escuela miraban. Prevalecía allí la tradicional cautela frente a los locos o los desgraciados, o la distancia entre dos estilos de trabajo muy distintos, el curricular de la escuela y el de la motivación nuestro. Pero mientras tanto crecía el jardín didáctico, también con la contribución de gente de afuera, por ejemplo dos encargados del jardín botánico de Roma. Es cierto que el jardín didáctico había sido diseñado y construido por desgraciados, pero técnicamente, tenía una implantación muy compleja y refinada: un ecosistema construido artificialmente sobre un área abandonada y llena de porquerías de la escuela. Organizamos también algunas pasantías con socios europeos, franceses, alemanes y holandeses, con intercambios de visitas que funcionaron de acelerador. Al cabo de un año, la escuela nos pidió que incorporáramos al programa de orientación profesional algunos de los alumnos de tercera considerados difíciles. La directora y los maestros habían descubierto que, además de proporcionarnos un espacio de valor simbólico, a su vez podían utilizarnos, podían obtener de nosotros algo que se vinculaba con sus intereses. No obstante, hasta aquí, la perspectiva quedaba en el seno de la escuela, en su funcionamiento y su calidad. Pero al año siguiente construimos, juntos, un proyecto más complejo con toda una clase. Durante el año escolar, todos los martes, los alumnos de esta clase trabajaron codo a codo con nuestros alumnos, que mientras tanto se habían convertido en formadores, para construir el diseño y dar los primeros pasos para la construcción del parque del barrio. La escuela experimentaba así la posibilidad de ser, a su vez, un socio activo de una inversión hacia el exterior, en el contexto local, especificando intereses propios para participar. Es esta forma de reciprocidad de intereses la que permite aprender del otro, invertir en un proyecto común, aceptando asimismo el riesgo de transformarse.”⁸

3. La empresa social construye al mismo tiempo espacios para arriesgar y redes de seguridad para los participantes

A menudo, riesgo y seguridad son dos condiciones polarizadas que pertenecen una al mercado y la otra a la asistencia, al Estado, a la burocracia (empezando por la seguridad en el puesto de trabajo). El riesgo de empresa implica un crédito, un abastecimiento de recursos para arriesgar (también para intentar, equivocarse, etcétera): este abastecimiento, la posibilidad de crédito, es otro tipo de seguridad.

⁸ Relato de Thomas Emmenegger, coordinador del Centro de Primavalle (Roma)

El riesgo – a diferencia del peligro – es elección, decisión, producción de futuro y de sí: emprendimiento. Para retomar una formulación que circulaba hace años en Trieste, “el riesgo es terapéutico”.

Crear empresas, crear trabajo

La condición para que el emprendimiento y la capacidad de riesgo se expresen y se construyan reside, fundamentalmente, en que los recursos monetarios, humanos y estructurales no se consuman, sino que se inviertan. También la inercia de las instituciones necesita del aporte de recursos, energías que, sin embargo, se consumen, se absorben por completo. Por el contrario, como sabemos, la empresa – industrial y capitalista – los invierte en procesos productivos cuya finalidad es aumentarlos. Por eso, las empresas – de producción o servicios, de distinto tipo – constituyen un lugar central, un motor, de las estrategias de la empresa social.

En algunos casos, este carácter central se acentúa. Por ejemplo en Berlín, cabeza de un reticulado de numerosas experiencias similares diseminadas por toda Alemania.

“La Fundación Lebenswelten (conviene que el lector tenga en cuenta este nombre: le servirá para preguntarse – mientras examina balances, trabajo, productos, opciones de mercado, etcétera – cuándo y en qué condiciones la empresa produce, precisamente, *Lebenswelten* “universos de vida”) nace en 1982, por iniciativa de los estudiantes y graduados en rehabilitación psicosocial de la Freie Universität, con el proyecto de crear “empresas de integración” (*Integrationsfirmen*). Definidas más tarde como empresas de auto-ayuda, estaban destinadas a trabajar en la reinserción social y laboral de personas con discapacidades psíquicas o físicas. Crear trabajo protegido en un contexto laboral no protegido. La primera empresa, montada en 1983, es una panadería de productos integrales que se inserta en un sector del mercado muy interesante en esa época, al que le sigue un negocio de productos naturales y más tarde un servicio de contabilidad y administración.

En 1986, le toca el turno a l’Etoile, un restaurante francés muy refinado y caro que constituye un giro cualitativo en toda la estrategia de Lebenswelten. Esta empresa ha funcionado como lugar concreto y vital a partir del cual se han articulado y multiplicado actividades de rehabilitación, de formación profesional y de creación de trabajo. De l’Etoile surgieron otras dos unidades productivas, una de catering y la otra que tiene licitaciones de comedores. Y la empresa se ha transformado en una S.R.L.

A continuación, el establecimiento se amplió con la apertura de otras empresas, cada una con su propia fórmula asociativa, su propio sector de mercado, objetivos, balances, etc. El negocio de productos integrales y ecológicos, tres panaderías, la oficina de contabilidad y administración, una pequeña empresa de ensamblado de componentes electrónicos y mecánicos.

Al mismo tiempo, se agregaron espacios de soporte a la rehabilitación, más tradicionales, dirigidos esencialmente a los pacientes más graves: un centro diurno, un servicio psicosocial de apoyo y asesoramiento, un departamento protegido, algunos talleres de formación y calificación profesional. Estas estructuras se han articulado con las empresas, que ponen a disposición espacios de formación y trabajo. Se trata de un circuito paralelo que se sitúa al lado de la red de servicios públicos.

En Alemania hay una condición normativa favorable a la construcción de estas empresas, proporcionada por un fondo monetario regulado por una autoridad pública nacional y constituido por las multas que todo el mundo industrial y la administración pública pagan por el hecho de no respetar las cuotas de integración de personas con discapacidades físicas o mentales. Una ley (de 1986) sanciona la posibilidad de invertir este fondo en la creación de puestos de trabajo, en la instalación de empresas que, precisamente, cumplan con el derecho de trabajo y de emprendimiento de las personas discapacitadas. Estas últimas deben constituir el 60% del personal y cuentan con otras facilidades, como desgravación fiscal, descuentos en los transportes públicos, etcétera.

Por otra parte, existe un organismo nacional, el Förderung in Arbeitsinitiativen und Firmenprojekten (F.A.F.), que es un centro de proyectos y asesoramiento para las empresas, al que recurren tanto las empresas particulares como los entes públicos que financian. De este modo, hay un capital inicial suficiente para emprender una actividad económica y, desde el principio, una garantía de pleno estipendio para las personas incorporadas, a las que les corresponde un contrato regular de trabajo por tiempo indeterminado. A esta implantación de base se agregan otros tipos de financiamiento público: casi todos provienen de políticas de trabajo regionales o municipales y sólo una mínima parte de políticas asistenciales y sanitarias. Se prevé que al cabo de tres años, la empresa podrá autofinanciarse en un 90% y, en el caso de que en el curso de su desarrollo no mantenga la cuota obligatoria de personal discapacitado, el capital debe ser restituido.

Por lo tanto, existe un gran impulso emprendedor en estas empresas que deben ser competitivas en el mercado y, al mismo tiempo, deben dar y obtener trabajo continuo a cambio de un pleno estipendio. Por ejemplo, al no operar en un mercado protegido, no disfrutan de facilidades en el concurso de adjudicaciones; y por el contrario, están constantemente expuestas al riesgo de operar una selección, una discriminación, en la admisión, a favor de aquellos que corren el riesgo de sostener un trabajo “normal” o, por lo menos, de aquellos que, aun siendo psicóticos graves, tienen conciencia de su condición y motivos para emprender un camino de transformaciones. Nuestras empresas afrontan este riesgo recurriendo a una serie de cámaras de compensación – como la formación y los laboratorios – o privilegiando la pequeña dimensión de las unidades productivas, la diversificación y la calidad de los productos y de los procesos de trabajo. Mientras que los criterios de valorización de la empresa y de riesgo de empresa siguen siendo centrales en tanto instrumentos de crecimiento personal, de socialización y autorrealización de las personas: nosotros pensamos en business, no en terapias. A lo largo de los años, hubo muchas reestructuraciones, pero ningún fracaso, que no conviene a nadie. El balance de las empresas de auto-ayuda está en activo, tanto en relación con los criterios de mercado como con los gastos sociales. Las empresas de auto-ayuda – junto con la Fundación y los entes públicos que financian – constituyen una red de intercambios y conocimientos recíprocos sobre situaciones y problemas específicos, que permite definir opciones y cambios convenidos sobre la base de algunas pautas compartidas: las que hemos señalado. Algunos ejemplos. El motivo de orgullo de Lebenswelten, el restaurante l’Etoile, hoy ya no es rentable. Los restaurantes franceses no están de moda: abrimos un restaurante italiano, Da Enzo. Koriander, el negocio de productos naturales, tampoco es rentable a causa de la competencia de

los supermercados, de modo que se transforma en un negocio de fruta y verdura. El servicio de catering, que tiene un sector promocional de Hausplatte (platos calientes para la casa o la oficina), da en concesión el transporte, porque en las condiciones de este tipo de empresa cuesta demasiado. Mientras tanto, aumentan las actividades de asistencia, un centro diurno, talleres, etc. sea porque se trata de un sector rentable, sea por su carácter de eslabón entre las actividades de rehabilitación y la incorporación al trabajo del que carece la asistencia pública. La lógica de empresa como condición central de la experiencia de Berlín puede captarse también a través de este dinamismo intrínseco, tan típico de la vida del mercado.”⁹

Pero sabemos que Berlín es una ciudad especial, hoy más que antes: el muro ya no está. Y sin embargo, la ciudad aún sigue dividida por profundas diferencias materiales y simbólicas que pueden percibirse en la diversidad – de las caras, de los gestos – de sus habitantes del Este y del Oeste. En el Este el viento sopla con más fuerza que en el Oeste, y el frío es más penetrante. Quizá se deba a que las calles son más largas, a causa de los derribos o los fragmentos de desierto diseminados aquí y allá donde bulle la vida aún no estructurada, restos visibles de una guerra que no se ha combatido. Lebenswelten creció en el Oeste pero, en el ínterin, también ha establecido nexos y relaciones con el Este.

“Lebenswelten tiene un socio en el Este, la Spektrum, que ha llevado a cabo algunos proyectos de capacitación profesional y de creación de trabajo. Hay un sector de formación que prepara personal para oficinas, que por el momento sigue el camino de las inserciones laborales de sus propios alumnos, pero que tiene el proyecto de abrir un estudio de servicios de secretaría. Hay una firma de instalaciones eléctricas que está creciendo. Y una sección de montaje en una fábrica de goma que ha sido implantada y modificada por Spektrum: era el taller protegido de la fábrica (un sistema difundido en la República Democrática) y se ha convertido en una unidad productiva de la Spektrum que trabaja por encargo de la fábrica y emplea a 20 discapacitados físicos y psíquicos, o personas que de todos modos tienen un nivel de productividad inferior. Algunas de estas personas trabajan a tiempo completo con sueldos regulares; otros trabajan por turno, a tiempo parcial, y reciben los estipendios que surgen de las pensiones por invalidez o los subsidios para desocupados. Parece ser la fórmula justa en este contexto cultural que aún está fuertemente marcado por las ideologías del trabajo, del puesto seguro, de la fábrica, etc. Y por la debilidad de las culturas de empresa y de mercado. Se mantiene allí una continuidad con la idea del colectivo que radica en los ritmos sociales y en las identidades individuales, una contigüidad con el resto de los operarios de la fábrica con quienes se comparten espacios y momentos comunes: el almuerzo, por ejemplo. Y se mantiene una continuidad con los sistemas de compensación que en Alemania Democrática permitían adaptar las condiciones de trabajo a las personas con niveles de prestación inferiores. Hoy no hay más lugar para estas personas: y son muchísimas y, a menudo, no aceptan ser tratadas ni se reconocen como discapacitados que necesitan rehabilitación. No tienen conciencia de sus propios límites, no tienen una relación con la realidad, tan rotundamente transformada. El recorrido realizado por Spektrum para superar este sistema cultural, para aprender a estar en el mercado, para

⁹ La historia está narrada por Meto Salijevic, dirigente de la F.A.F., por Michael Stoll, Geschäftsführer de l’Etoile, y por

adquirir condiciones de emprendimiento y aceptar una confrontación realista con los límites y capacidades personales, se apoya en distintos pasajes. Es necesario ampliar la cartera de clientes, salir del mercado protegido de los subsidios o de los encargos seguros. Es necesario asumir las responsabilidades administrativas y de gerencia, sin contar más con el monto disponible de los financiamientos asistenciales. Es necesario comprar la sede, aceptar convertirse en propietarios. Asimismo, es necesario intervenir en el tiempo del no-trabajo, en el tiempo libre: porque la vida no se agota en el trabajo. La Spektrum – que con la misma fórmula de Lebenswelten tiene espacios de rehabilitación – ha abierto un club para el tiempo libre, Kontakt, donde la gente va a comer y a encontrarse, donde se organizan conferencias, veladas musicales, muestras de fotografía, etcétera.”¹⁰

El riesgo, una pasión

Una fuerte impronta empresarial caracteriza también a la cooperativa social Il Noncello, de Pordenone.

“Para empezar, por sus dimensiones: 420 socios (de los cuales 198 son discapacitados) y una facturación de 15 mil millones. Y luego la estrategia empresarial: tres de los cuatro sectores que la componen – limpieza, cuidado del verde y mantenimiento de edificios y lugares públicos (el cuarto es la asistencia) – cubren un vasto espectro del mercado, integrándose y ampliando en forma recíproca la gama de los encargos. Es una economía de escala que parte de actividades muy sencillas y llega a cubrir una intervención compleja, como la licitación de la Universidad de Udine. Desde la limpieza a la mantenimiento de las máquinas de oficina, a la mantenimiento de las instalaciones y estructuras, pavimentos y cielorrasos. Para hacer empresas como esta se necesita capacidad de riesgo y competencia organizativa. Un grupo de manager de Zanussi da clases y asesora: montar un aparato administrativo de 34 empleados, pero también invertir en una máquina láser muy avanzada y muy cara para cortar pisos de madera y mármol, que permite reorganizar totalmente el trabajo, el grupo de trabajo, permitiendo que las personas con escasas capacidades manuales puedan hacer trabajos refinados, destinados a pocos.”¹¹

“También en Trieste el carácter central de las empresas en las estrategias de empresa social – en nuestro caso se trata de cooperativas de producción y servicios – está en el hecho de que activan y expanden una lógica de la inversión, del emprendimiento. Pero para invertir hace falta tener capacidad de crédito, en los dos sentidos: capacidad de obtener y de dar crédito. Más aún, para poder usufructuar del crédito, y saber cómo usarlo, hay que saber concederlo. Conceder crédito, al menos en nuestro caso, significa presuponer la existencia de un valor, atribuir valor a un recurso humano – aun residual – e invertir en él. Sin duda, las empresas “normales” se proponen reducir el aporte de recursos humanos, para reducir el riesgo de hacer depender el logro de sus objetivos de la enloquecida variable de la energía humana. Nosotros, empresarios sociales, no podemos ni queremos reducir los recursos humanos, el “factor humano”, porque este último, estas energías enloquecidas, constituyen nuestro capital

Dagmar Schilka, responsable del personal de Lebenswelten.

¹⁰ El relato es de Katia Gehring, dirigente de la Spektrum, de Harriet Riedel y Britta Kniesche, operadoras.

principal. Porque en el momento en que sustituyamos una sola energía humana con una máquina más simple y más confiable, en el momento en que desechemos una sola energía humana porque no logramos que pueda intercambiarse en forma más rica, habremos fracasado en nuestro objetivo, habremos perdido nuestro valor agregado. Nuestro objetivo empresario es producir un valor agregado de naturaleza social, por lo tanto, no una cosa – mercadería o dinero – sino relaciones, intercambios, sociabilidad. Como empresarios sociales, este es el primer riesgo que corremos, el más esencial: se corre el riesgo de las relaciones y se lo corre de a dos o de a muchos. Se afronta el riesgo de un futuro menos seguro, pero también mucho menos inerte y empobrecedor de la rutina institucional de la asistencia.

Por consiguiente, en primer lugar, concedemos crédito: esperamos lo mejor de todos aquellos que están cerca de nosotros: que se valoricen en nuestra empresa.

La cooperativa Il Posto delle Fragole administra ejercicios públicos: el bar homónimo, el albergue Il Tritone, el restaurante Le Baretine, el salón de belleza, el negocio de carteras Carta da Zuccherò, un servicio de transportes. El ejercicio público tiene una característica mortífera: la caja. El dinero circula, se guarda, se gasta, se cuenta, se aparta para pagar los impuestos, etc. Si no se quiere poner a las socios “desaventajados” en posición de fregones, recreando una jerarquía por la cual no tendrán acceso al dinero, se debe arriesgar con las personas. Debe entregárseles la gestión del albergue y en el albergue el dinero circula 24 horas al día. En este caso, el dinero adquiere esta característica terrible, porque tiene el poder de arruinar toda la empresa. Entonces es necesario contar con instrumentos para que este riesgo se comparta, para que se convierta en un riesgo calculado que, efectivamente, puede hacer crecer a las personas. Por eso, el espacio del ejercicio público, con estos riesgos, obliga a trabajar mucho con las personas, y enseña mucho acerca de los mecanismos de la condición crónica, no sólo del usuario sino del operador, y de la organización. Para que el dinero y el riesgo correlativo se conviertan en recursos, es necesario contar con una organización de ciertas características. La palabra transparencia no es una palabra abstracta, es una forma de organización compleja. Veamos en concreto.

Como hemos visto, la cooperativa tiene 6 ejercicios públicos, por lo tanto 6 libros de IVA compra, 6 libros de IVA venta, 6 libros de IVA caja y debe articular todo esto. Por un lado, el que trabaja en un ejercicio público no puede quedarse fijado a la caja, porque entonces deja de ver al cliente: pero la caja, para el administrador en particular y para la empresa, es la verificación cotidiana de lo que se ha hecho, con cotejos y controles continuos. Si se presta atención a la calidad, se suscita todo un juego alrededor de las materias primas, los precios, la fantasía en la oferta de productos – por ejemplo, un menú – de calidad: un juego de elecciones que no se puede centralizar y racionalizar si lo que se quiere es el crecimiento de las personas y de su profesionalidad. De otro modo, a la larga, el valor que se logra producir es de todos modos menor. Si no hay compromiso se produce una serie de gastos de más, el rendimiento es menor y también la calidad es más baja. Este modo de proceder requiere capacidad de control, pero de una índole absolutamente particular: la posibilidad de correr riesgos implica la posibilidad de verificaciones y confrontaciones continuas. Por lo tanto, se necesita una organización flexible que se subordine al crecimiento de la capacidad de riesgo, a la capacidad de asumir responsabilidades, de la gente. Es importantísimo estimular a las personas a correr riesgos, pero también es importante darles la posibilidad de declarar sus propios límites, miedos, errores, etc., poniendo “trampas” para que esto ocurra sin controles preventivos que restablecerían

¹¹ El relato es de Rodolfo Giorgetti, director de la Coop. Service Noncello de Pordenone.

una relación de tipo paternalista. Es importantísimo hacer crecer la modalidad de control horizontal, extendida, de “indicadores”, para que se rompa la lógica empresarial que apela a los jefes y a la sumisión de los que no se quieren comprometer. Se desarrolla una conciencia extendida – hecha de tolerancia pero no de indiferencia porque se trata de una empresa colectiva – de que todos podemos cometer errores en la vida. Imaginémos: nosotros somos una cooperativa constituida por, y dirigida a, aquellos que de todos modos se equivocan en la vida. Lo importante es que las personas admitan los errores, que los vivan sin ocultarlos, que se prueben. Este es el mecanismo que hemos creado por el cual las personas quieren demostrar lo que saben hacer, dan lo mejor de sí: una cosa que, en principio, es totalmente extraña para ellos (durante mucho tiempo se les ha dicho que no saben hacer nada). Este es el proyecto de empresa de nuestra cooperativa: convertir a nuestros socios – haciendo todos los días ejercicios públicos de calidad – en emprendedores, no en trabajadores.”¹²

Los risk-takers

Al experimentar la lógica de la empresa se hizo un descubrimiento: descubrimos que hay un mundo de riquezas, energías y capacidades para valorizar, justamente allí donde nos habían enseñado a ver sólo miseria, discapacidad, carencias y desviaciones. Pero sobre todo: hemos descubierto la capacidad más importante, la capacidad de riesgo, de emprendimiento, de experimentar, intentar, equivocarse, aprender.

La construcción de Trajet en Ginebra habla de este descubrimiento. Es Jean Pierre quien le enseña a Alain, fundador y animador de Trajet, a invertir y emprender.

“Toda su vida, desde que nació, Jean Pierre sólo conoció la institución. Había pasado por todos los tipos de hospitales psiquiátricos, por los diagnósticos y los tratamientos más diversos. Se lo describía como incapaz de hacer nada, destinado a ser asistido hasta el fin de sus días. Su carpeta clínica era la historia de la institución, no la suya. Era bello, simpático e insoportable.

Su recorrido con nosotros ha durado 15 años, pero hemos aprendido mucho de él y hoy este recorrido podría ser mucho más breve. Todo empieza con unas vacaciones en Normandía con un grupo de pacientes del hospital psiquiátricos de Ginebra, entre los cuales está Jean Pierre. Lo pongo a hacer la comida en la casa de campo en la cual nos alojamos. Aprende muchísimo, es otra persona, pero al volver a Ginebra vuelve a caer en lo de siempre, en su antiguo hábito de crónico. Pero quiere volver a Normandía y la experiencia se repite en 1972. Mientras tanto, yo había comprendido que fuera de su ambiente habitual – también del nuestro – al encontrar personas distintas y al hacer cosas distintas, las personas se comportan de otro modo y desempeñan papeles distintos al del paciente psiquiátrico crónico. Y además el lugar es importante. Normandía: hay que tener en cuenta que las amistades que

¹² Relato de Renate Gørgen. Algunos fragmentos fueron tomados de su libro, *Intraprendere, op. cit.*

construyeron allí los pacientes, por ejemplo Jean Pierre, se han mantenido vivos durante años y se escriben, se telefonean.

En Ginebra, donde todos lo conocían, Jean Pierre estaba constreñido en un rol prefijado. Era un barril sin fondo de demandas. Reclamaba amigos, un trabajo, una casa para sí. Y se le respondía (yo mismo): cuando te hayas curado, cuando estés mejor, entonces podrás. Para los psiquiatras estos reclamos eran una prueba de su locura. Aprendí de él, que era verdaderamente lo contrario. Cuando empezamos a cambiar, él también cambió. Tomamos en serio su deseo de trabajar, luego tuvo un departamento y empezó a tener amigos. Pero, para volver a irse realmente tuvo que hacer una ruptura clara con Ginebra y también con Trajets, y la decidió solo. Nos dijo “ustedes no pueden hacer nada por mí” y decidió abandonar a las personas que estimaba.

Lo ayudamos a encontrar otra asociación en Lausana, Les Oliviers. Logró dejar de beber y luego, con nuestra ayuda, encontró un trabajo en Neuchâtel en una pensión para ancianos. Dada su experiencia, se convirtió rápidamente en el referente de los ancianos que tenían problemas con el alcohol. Todo este recorrido le permitió valorizarse y ser valorizado. Después se casó y logró asimismo renunciar al subsidio por invalidez psiquiátrica. Piensen en lo que significa que una persona así, con esa historia, renuncie a ser asistido: el mero hecho de someterse a una pericia con un juez y un psiquiatra desconocido, sin dejarse vencer por recuerdos traumáticos. El solo tomó todas las decisiones fundamentales de su vida y me enseñó a elegir, a arriesgar.

Y me dio la clave sobre la cual se construyó todo el proyecto de Trajets: Trajets es una empresa que multiplica las direcciones en la ciudad, los lugares, de modo que las personas – sobre todo los que no saben dónde ir – tengan alternativas de donde entrar y salir. El café es un recurso, también lo es la farmacia y el supermercado.

Por eso me radiqué en el barrio. Se trata de una elección estratégica. El restaurante Croque Note, el restaurante Pleine Lune, la oficina del secretariado, el negocio de fotocopias, la lavandería, el Bureau d’Ingénierie Sociale que acoge, acompaña, organiza vacaciones, itinerarios culturales, fines de semana, etc., la granja y empresa de cuidado y proyección del verde, la agencia de viajes, el centro diurno Katimmavik, los departamentos, la pensión-comunidad, la casa de campo en Normandía, que ya es nuestra, el albergue de Santo Domingo. A lo largo de esta estrategia he abierto también otros caminos, más alejados de la asistencia psiquiátrica – hecha de todos modos a nuestra manera. Con el Teatro Crève-Coeur de Ginebra hemos creado otra asociación, Gaia, para promover acciones culturales. Ahora producimos un trabajo teatral que también se representará en París. Pero Gaia es también una agencia de colocaciones en el sector teatral, para técnicos de diferente tipo. Esto vale también para la casa editorial Les Deux Continents, que abrimos con colegas canadienses.

Los primeros años de Trajets han sido años de lucha durísima con los operadores psiquiátricos. Fundé la asociación sobre la base del fracaso del centro diurno del hospital psiquiátrico donde trabajaba, y me propuse darle una impronta: una llave para abrir muchas puertas, un lugar de intercambio. Los mecanismos institucionales sólo nos permiten ver una puerta de entrada, cuando un contexto de vida tiene tantas, y los operadores deben estar presentes en todas ellas. Es necesario tener una identidad como ciudadano, y no como asistente social (esto no quiere decir que yo no tenga una profesionalidad, una metodología y competencias). Y es necesario que los usuarios tengan una identidad en tanto ciudadanos: si el plato del día en un restaurante no es bueno, no vuelvo a ir.

Hacer un centro de este tipo llevó quince años. Es Katimmavick. En la lengua de los esquimales significa encuentro, *partage*, solidaridad, que, en las condiciones climáticas en que viven, se transforma en una cuestión de

supervivencia para la comunidad (hemos consultado al Ministerio de asuntos indígenas del Canadá para rastrear todos los significados del nombre). Se lo ha pensado principalmente para las personas con problemas de salud mental mayores y para aquellas cuya situación los pone en peligro de terminar en el manicomio, para acogerlos de modo adecuado, ayudarlos en las prácticas administrativas, comer o tomar un café con ellos, hacer proyectos, etcétera. Es un punto de partida, que les deja a las personas todo el tiempo necesario. Donde se encuentran operadores, pero también gente del barrio y nuestros artesanos.

En la reunión de constitución de Katimmavik estaban los viejos usuarios del centro psiquiátrico del que me había ido años atrás. Le dije a Jean: “Frecuentas los servicios desde hace años, esperas la comida y la rutina cotidiana. Los operadores de salud mental te propusieron exponer tus acuarelas aquí, pero ¿cuántos cuadros vendiste? ¿Cuántas personas han venido a verlas? Además de los otros usuarios y algunos operadores, ¿quién más estuvo? El desafío que quiero proponerte es que sigas pintando y que dejes el taller protegido y harás una exposición en una galería”. O también a Pierre, cuyo problema principal es la soledad: “¿Crees realmente que aquí puedes construir una familia? Tomas vacaciones y sólo tienes amigos entre los usuarios. No quiero verte más por aquí.” Entre ellos y yo lo logramos. Creamos y habitamos nuestros espacios que no están separados de la vida. Donde Pierre puede encontrar gente o, por ejemplo, elegir hacer uno de los viajes que organiza nuestra agencia.

Recuerdo que cuando terminé de hablar, cuatro o cinco de ellos se levantaron y me aplaudieron, había tocado el fondo del barril de los crónicos: habían comprendido el mensaje. Fue tan bello cuando se levantaron. Me emocionaron muchísimo ya que es ahí donde recupero el sentido de lo que hago, y lo que me da la certeza de que tengo que apoyarme en ellos. Es necesario reconocer la fuerza de estas personas (que no es la nuestra) y restituírselas. ¡Los llamados enfermos, tienen tanta energía y fuerza sobre la que podemos apoyarnos! Tenemos que reconocer que la mayor parte de las acciones y de las ideas provienen de ellos. En realidad, a menudo me siento un ladrón que les roba las ideas y la energía (para la gente del barrio o del comité soy yo solo el que tiene las ideas). El problema es permitir que las personas hagan su recorrido y acompañarlas, darles lugar a fin de que puedan reapropiarse de la palabra, y reconocerlas como un motor de transformación de la comunidad y de ellos mismos.”¹³

Una variante: la confianza

A propósito de capacidad de riesgo: ¿acaso no la tienen los drogadependientes que todos los días corren el riesgo de la vida y, en general, los “jóvenes en riesgo”? En Génova, dar crédito se dice de otra manera: dar confianza. También aquí es el primer paso. El primer movimiento en este “juego de reciprocidades” es cooperar, un movimiento que se repite cada vez que el otro defecciona. Que se da y se debe tener en cuenta. En este caso, dar confianza quiere decir algo más sustancial que una calidad relacional. Se da confianza creando y multiplicando las situaciones de opción, las decisiones a tomar, los lugares de intercambio. Todo lo contrario de ese estereotipo tan difundido acerca de los

drogadependientes (a la Muccioli, para entendernos) según el cual tienen inteligencia pero no voluntad, son capaces de entender (por lo tanto merecen ser castigados) pero no quieren (por lo tanto son coartados): la voluntad, la capacidad de elección, la autonomía, la libertad, son recursos que crecen con el uso. Mientras estamos conversando en la cocina con Lilly y algún otro, entra una muchacha con todo el aire de estar drogada, que viene a buscar el dinero que ha solicitado el restaurante 'A Lanterna para pagar una factura. Lilly saca dos millones de su cartera y se los da. "En casos como éste – esa muchacha hacía poco que había llegado a nosotros – me tiemblan un poco las rodillas." Pero tranquilicémosnos: el dinero llegó a destino. No siempre ocurre. "Es una prueba de relación – es nuevamente Lilly quien habla –, si se escapa con el dinero nos enfrentamos con esto, admitiendo también una situación conflictiva. Pero en este momento nunca le daría toda la caja para administrarla, ya que la induciría a una situación de elección continua. El riesgo debe evaluarse."

Es evaluado también cuando se le da a seis jóvenes drogadependientes la administración de una granja (valor 600 millones). ¿Qué harán? ¿Lo lograrán? En este caso el riesgo está distribuido en muchas cosas diferentes, con muchos contrapesos: la vida cotidiana, el trabajo, las relaciones entre ellos, las relaciones con la región vecina, el dinero, los objetos. "¿Por qué cambió mi actitud? Comprendí que la confianza de la comunidad era más fuerte que mi desconfianza...". "Uno percibe enseguida que no es un asistido, sino que es llamado a decidir, a participar." "Descubres que el estar mal nace justamente de la dependencia: pero que la dependencia de la droga es parte de un conjunto más vasto de dependencias".¹⁴

La defección se tiene cuenta, pero no por sí sola: se la considera en relación con aquello que las personas dan: energías, ideas, trabajo que, en conjunto, valen mucho más. Y entonces, aun cuando alguno escapa con la caja, hay que hacer las cuentas con él, pero sin olvidar que entre costos y recaudaciones el balance aún sigue estando en el haber.

Empresas en riesgo

Arriesgando se puede fracasar. En una granja se puede perder una cosecha, porque la gente está empeñada en pelear y poner obstáculos y es más importante trabajar en esto que en la cosecha ("estamos aquí para curarnos, no para trabajar"; "no, aquí están para vivir y la granja es de ustedes, es

¹³ Relato de Alain Dupont, fundador y coordinador de la asociación Trajets de Ginebra.

un pedazo de la vida de todos ustedes”). Se puede proyectar convertirse en administrador del albergue de Santo Domingo, y para esto hacer una escuela hotelera, y luego quizás, algún otro va a cubrir ese puesto. Se puede cerrar un negocio porque no se vende, está en una situación desagradable y el que lo administra debe reconvertirse, hacer otra cosa. Se puede correr el riesgo de cerrar un proyecto que incluye a 50 personas porque una asignación pública ya aprobada, parcial pero vital, tarda en llegar. Y si un ente público disminuye los encargos hay que afrontar los problemas clásicos de las reestructuraciones. Se disminuye el horario de trabajo, el personal, el estipendio. Se lo hace discutiendo en la asamblea de los socios de la cooperativa, tratando de arreglar las situaciones, una por una. Es una perspectiva que siempre está abierta; o bien, se tienen en cuenta las condiciones del mercado protegido; pero no hay atajos.

“Y entonces ¿por qué decir que nuestros socios son emprendedores? Sobre esto, hemos tenido discusiones feroces entre nosotros en Trieste en estos años. En el curso de los años, nuestros socios han tomado conciencia del valor del dinero, de los costos, de cuánto ganan por mes y qué pueden hacer con eso, de la relación entre costos y recaudación, saben qué es un balance y que si un producto cuesta demasiado disminuye su venta. En resumen, todos aprenden en las cooperativas sociales, aprenden cosas que tienen que ver con la vida real cotidiana del que trabaja, pero esto no equivale a ser emprendedores.

El emprendedor es una figura de mercado, con algunas características precisas y entonces hay que entenderse. Cuando se ha hablado de carácter emprendedor, desde el comienzo, no era en este sentido literal: emprendimiento. La perspectiva del emprendimiento se coloca en relación con la vida. Ser capaz de emprendimiento consiste en ser protagonista de la propia vida. El usuario de un servicio tradicionalmente no es alguien emprendedor de su propia vida, sino que, con su propio sufrimiento, padece también la institucionalización de este sufrimiento. Por consiguiente, el problema no consiste tanto en que cada uno se vuelva capaz de dirigir una empresa en el mercado, sino que logre tener capacidad de emprendimiento con respecto a sí mismo, aumentando la capacidad de control y de elección de lo que ocurre a su alrededor, y de acción en el proyecto en que está involucrado. Y eso se pudo hacer para muchos. Ha crecido su capacidad contractual en relación con el mundo, los servicios, la familia; han aumentado sus expectativas sobre la calidad de vida, en forma conjunta. Gustos, competencias, capacidad de jugarse y de administrarse, dignidad.”¹⁵

Pero entonces ¿para qué se necesitan empresas, mercado, dinero, trabajo, balances, etcétera, si se trata de generar la capacidad de arriesgar la propia vida, de imprimirle un carácter de emprendimiento? ¿No bastaría con una buena asistencia que pueda recrear situaciones de vida? En este sentido, circulan dos respuestas, o mejor, dos modos diferentes de decir lo mismo. Sí, basta recrear situaciones de vida, pero

¹⁴ Se expresan así Rosario, Vito y Fabrizio en el libro ya citado de la Comunità San Benedetto al Porto, dirigido por Giulio Gilardi, en las págs. 169-170.

de vida real, no ficticia y en la vida real están el trabajo, el dinero, los balances, el mercado, los impuestos, la competencia, etc. Y en la medida en que, por profesión o vocación, tenemos que ver con aquellos que están parcial o totalmente excluidos de situaciones de vida, tenemos que crearlas. Las empresas sirven para eso. Esta es la primera respuesta. La segunda es: también la asistencia, no sólo la pública, tiene necesidad ella misma de aprender a emprender, para producir sujetos capaces de emprender la propia vida. Necesita, por lo tanto, aprender algunas cosas de la empresa económica; en primer lugar a invertir y por, consiguiente, a arriesgar. Por eso se hacen cooperativas, equipos de trabajo, listas de tareas, comités o consejos de administración, que producen lugares de encuentro, hábitat sociales de calidad, ejercicios públicos, espacios para proyectar, espacios para usar. Teniendo en cuenta fundamentalmente que estas empresas – que nunca serán empresas “normales” – deben tener, sin embargo, los requisitos esenciales de la empresa. A veces se logra demasiado poco, otras veces demasiado, con oscilaciones y contradicciones continuas. Y con el riesgo – el más real – de que toda la vida que se logra producir y transformar, todo este patrimonio de culturas y capacidades, rebote contra el muro de goma – sin lograr penetrarlo – de una administración pública de la asistencia cuyos funcionarios y técnicos siguen operando impertérritos según las lógicas de la prestación, de la concesión, del gasto, del consumo y del ahorro.

4. La empresa social conquista y combina las energías de los contextos locales

A propósito de la reestructuración del Estado social y de la oferta de servicios, se habla mucho de mix entre lo público, lo privado y el voluntariado. Las estrategias de empresa social interpretan los mix en formas originales.

Sin duda, usan mucho la posibilidad de hacer confluir los financiamientos de diversas fuentes y constituir acuerdos sobre la base de programas entre diversos entes privados y públicos. En lo que respecta a Italia, funcionan las fórmulas previstas por las leyes nacionales y regionales sobre la cooperación social; funcionan los institutos de la convención y del comodato; se activan acuerdos entre administradores diferentes y distantes entre sí: por ejemplo, una Usl, que tiene exclusivamente competencias sanitarias, y el Ministerio de trabajo, acaso con la mediación de un ente privado de formación; se siguen los matices de las leyes, los capítulos de gasto, los proyectos de ministerios y

¹⁵ Relato de Fabio Pittuco, enfermero de la Usl y presidente del Consorcio de las Cooperativas de Trieste.

entes locales; se hacen cuentas que unen recursos incongruentes. Pero lo que califica a la empresa social es sobre todo la capacidad de producir mezclas y coaliciones entre actores y poderes distintos.

Una ciudad

Ante todo, vayamos a Parma. A Parma, porque aquí, en este sentido, son maestros y porque aquí, las particularidades del contexto local desempeñan un papel crucial. Cuando aparece una idea, por ejemplo, ayudar a las viejitas de un círculo del barrio a organizar una fiesta para discutir y oponerse a la proyectada clausura de un hospital con una sala geriátrica y un consultorio, Tommasini se monta en la bicicleta y se recorre toda la ciudad, puerta a puerta, negocio por negocio, servicio por servicio, y distribuye invitaciones, cuenta, explica y vuelve a explicar. Tommasini siempre monta en la bicicleta cuando se trata de impulsar o realizar un proyecto o para que la gente se apropie del mismo.

“Otra iniciativa, nuevamente con los ancianos. La Municipalidad había adquirido el terreno y el comité de los ancianos había pedido el uso del mismo para hacer huertas de cultivo. Pasa un año sin recibir respuesta y entonces ocupan el terreno. Le piden un tractor a la Municipalidad, que lo concede, avalando de este modo la ocupación. Ahora, hay mil quinientos huertos trabajados por dos mil familias.

El hecho de que haya tantas familias que se encuentran, ocupan el terreno, lo dividen en partes iguales y juntas estudian el modo de hacer llegar el agua, es una señal de la capacidad e inteligencia no utilizadas que encuentran el modo de expresarse. Pero también la señal de que la gente está dispuesta a participar cuando es protagonista de sus propias iniciativas.

Otro ejemplo muy reciente. Se trata del proyecto organizado en torno del santo y seña “no ahorrar para la vejez, sino invertir en la vejez”. Ocurrió así. Un viejo señor gasta 70 de sus 80 millones ahorrados para tener la asistencia nocturna que durante un año necesitaba. Cuando me cuenta esta historia, está abrumado por el miedo de que sus ahorros se terminen y él deba ser deportado a un hospicio quién sabe dónde, muchas veces fuera de la provincia. Hay 330 mil ancianos de más de 75 años en nuestra Región, y 100 mil viven solos. Son personas que viven atemorizadas: por el abandono, la soledad. Los ahorros de toda una vida se pueden ir en pocos meses a causa de una enfermedad. Y entonces: creemos las condiciones para que cada uno invierta en su propia vejez. Una inversión segura que enseguida producirá tranquilidad y también trabajo. Se empieza a pensar y se descubre que hay precedentes. Donaciones y subvenciones para hacer casas – no hospicios – para ancianos, o para uno mismo cuando será viejo. En Neviano, por ejemplo (800 habitantes: cuando un anciano desaparece se nota), alguien dona el terreno en el centro del pueblo, para una casa que proteja a los ancianos de la soledad. En la suscripción, 300 familias firman y se juntan 400 millones. La mayoría de los que han contribuido son jóvenes. Piensan en sus viejos y en sí mismos, en el mañana.

Pero la idea de la inversión es más densa. Lanzamos la constitución de un fondo, apoyado por la Banca del Monte, en el que los ancianos pueden invertir sus ahorros, constituyendo también una garantía jurídica. Por lo menos en Parma, los ancianos a menudo son pobres, pero no de ahorros. Con este fondo se crean viviendas de ancianos organizados de este modo: un edificio en el que hay departamentos para algunos viejitos, departamentos para estudiantes con alquileres rebajados que truecan por *time to care*: por ejemplo, garantizando por turno, presencia y guardia en casa. Y se alquila un departamento a un enfermero, acaso retirado, y otro a un médico. Se involucran servicios territoriales competentes que están de guardia mediante un sistema de bip. Se convoca a la Municipalidad y a la Región, que ponen lo suyo: dinero, casas u otras cosas. Y eso les proporciona las relativas ventajas. También el Banco obtiene ventajas.

Ante todo, lo primero que hay que hacer es encontrar las cosas que unen, que logran que los intereses de cada uno sean intercambiables”.¹⁶

“La misma fórmula funciona con los detenidos. La empresa más reciente en este sentido ha sido la iniciativa de nuestra cooperativa Sirio para arreglar y restituir a la ciudad el parque de Cittadella, abandonado por la Municipalidad, con el trabajo voluntario de un grupo de 24 condenados a cadena perpetua que sumaban un total de 500 años de condena.

Crearon un espacio de juegos para niños, un centro para ancianos, una recorrido de gimnasia al aire libre. Al comienzo había una gran distancia entre ellos y los que frecuentaban el parque. Pero, después de algunos meses, alguna mamá se ponía a conversar con el detenido, el detenido tomaba al niño en brazos, el viejo le ofrecía un cigarrillo al detenido. Tuvimos la enésima verificación: mientras se habla en abstracto del criminal, del drogadependiente, del loco, mientras se habla de ellos como categorías abstractas de la peligrosidad social – personas desconocidas que están allí adentro, separadas de la vida cotidiana normal – la gente tiene miedo. Pero cuando detrás de esta etiqueta se descubre a una persona de carne y hueso, con todo aquello que una persona posee, entonces las cosas cambian, las etiquetas se borran rápidamente como consecuencia de la experiencia y del conocimiento. El éxito de esta empresa ha logrado que, sobre la base de la propuesta de los detenidos, los comités de gestión de las escuelas maternas, elementales y medias de la ciudad, los padres y sus representantes, los mismos directores y maestros, promovieran un convenio con la cooperativa para que los detenidos (a los que luego se agregaron también los jóvenes del servicio de drogadependencia) pudieran continuar su trabajo de mantenimiento de los jardines de las escuelas. A cada escuela se le garantizan cuatro horas semanales de trabajo. Se corta el pasto, se limpia, se recogen las eventuales jeringas, pero también se arregla el portero eléctrico que hace siete meses que no funciona, se pintan paredes, se cambia una lámpara: todas esas pequeñas tareas que la organización municipal logra satisfacer fatigosamente. Con las escuelas y los pedagogos se estudian nuevas soluciones para el uso de los espacios exteriores, huertos, comedores para los pájaros y otras cosas. Luego, a partir de aquí surgieron también otros convenios: con la Empresa de limpieza urbana, con las Municipalidades de Fidenza y Traversetolo, y también con participación de privados.

¹⁶ En el relato de Mario Tommasini hemos intercalado fragmentos del libro de Franca Ongaro Bassaglia, ya citado.

En Parma siempre funcionamos así. Con los niños y la clausura de la casa de expósitos: las madres, la Municipalidad, los círculos, sectores de partido, operadores disponibles, familias disponibles. Y con la clausura de los institutos de internación para jóvenes discapacitados. Sólo en el año 1981, 224 discapacitados (en su mayoría oligofrénicos, espásticos, mongoloides, retardados) fueron incorporados en grandes y pequeñas empresas con personal de sostén y subvenciones iniciales a los dadores de trabajo, en la fatigosa fase de aprendizaje y adaptación. ¿Con quién, cómo, esto ha sido posible? Con la Unión Industrial, con la Unión Artesanal, con los trabajadores y los sindicatos, con las familias”.¹⁷

Se trata de toda una red de relaciones que crece y prolifera. Los jóvenes de la casa de expósitos, así como los de la cárcel de menores, también cerrada, se hacen adultos: son aliados seguros. La Unión Industrial, por su parte, queda satisfecha con la experiencia de esa alianza: en la actualidad participa financieramente en la construcción del Castillo de los Derechos. Y también muchos otros. El profesor Mambriani, un físico que dirige los trabajos del Castillo. El dueño de Bormioli que proporciona dinero para el proyecto Santo Domingo y los vasos para el albergue, mientras que el consejo de fábrica de Bormioli organiza una colecta de fondos entre los obreros. Un gran recurso son las relaciones personales.

Pero también el mercado es un gran recurso. La cooperativa Cabiria cuenta con fondos públicos de distinta proveniencia para la formación profesional. Pero se jacta de no tener ningún pedido de los entes públicos, de no contar con un mercado protegido. Todos sus clientes son empresas privadas, clientes fieles que crecen con el tiempo. Como veremos, Cabiria ofrece mejor calidad a menos precio, productos-servicio. Sirio cuenta con una red de clientes privados, empresas y particulares. Que conocen las características sociales de la cooperativa, el hecho de que los que trabajan son drogadependientes, detenidos, desocupados, marginales y desgraciados de vario tipo. Pero saben que ellos no tienen que enfrentar los problemas que eso implica. Lo importante es la fiabilidad y la calidad del producto y del servicio que se ofrecen. Y también el hecho de que su decisión, a la vez, les tranquiliza la conciencia.

El papel del azar

Para estimular las relaciones con el contexto se confía a menudo en el azar, cuyas oportunidades se utilizan. Pero se confía también en el “azar” particular, de esa persona con sus problemas. De cada una de ellas.

¹⁷ Relato de Mario Zucchi y Manuele Bondi, respectivamente presidente y socio de la cooperativa Sirio de Parma.

En una palabra, también se estimulan las energías en torno del caso particular: prioritariamente, en algunas experiencias y en algunos contextos. Se lo pudo ver en Ginebra, a propósito del riesgo y la seguridad, con Jean Pierre y los otros, y se lo podrá volver a encontrar también en otros relatos.

“Es un ingrediente importante en Génova, donde el “caso particular” es el camino privilegiado para activar aquellas energías que, por hallarse más sofocadas, resultan más refractarias: las de los operadores públicos del sector. Hay que sacarlos de su cascarón – su setting – para que acompañen al usuario a los lugares que nosotros construimos, a la vida que ponemos a su disposición. Crear nexos para que frecuenten nuestras granjas, organizar vacaciones juntos, lograr que conserven – y también transformen – la relación con su usuario cuando llega a nosotros. Como con Barbara, una muchacha de 23 años, huérfana, pasada de alcohol y de psicofármacos, con una larga internación psiquiátrica sobre sus espaldas, con una soledad crónica y una gran dificultad de socialización. Una psiquiatra del servicio territorial siguió tratándola con nosotros, pero su jefe no estaba de acuerdo. Terminó nuevamente en la clínica, un medio fracaso. El gran problema de estos servicios, privados o públicos, es que cada uno de ellos hace un poquito, sin una perspectiva de conjunto. Esto luego se relaciona con la astucia que desarrollan estas personas para sobrevivir, sobre todo, los nuevos crónicos: aprenden a contemporizar, a obtener una cosa de uno y otra cosa de otro. Aprenden a cabalgar en la compartimentación de los servicios. Si lográramos coordinarnos, crear un proyecto conjunto para decidir qué cosas hacer, este mecanismo se interrumpiría.

Pero más en general, nosotros trabajamos mucho a través de los conocimientos personales. El que decide ayudarnos de alguna forma – y las formas pueden ser muchas – lo hace como persona. El dentista o el especialista al que mandamos a nuestros muchachos, o el abogado que reduce a la mitad sus honorarios o se hace pagar con cenas en uno de nuestros restaurantes. El propio Garbarino, administrador y ahora también presidente de la comunidad: funcionario retirado de la Municipalidad que comenzó proporcionando sus conocimientos en materia contable y fiscal y luego, en forma progresiva, ha ido ampliando su compromiso. Los privados que hacen donaciones. Los artesanos que nos dieron una mano en la reconstrucción de las granjas y también aquí en Génova: por ejemplo, el carpintero con un taller en el centro histórico que se convierte en socio de nuestra cooperativa y ofrece espacio en su taller. Los padres – un grupo de seis o siete personas – que se involucran, independientemente del hecho de que tengan o no algún hijo en la comunidad. Porque nosotros nunca pedimos nada a cambio: este es un dato fundamental de nuestra filosofía. Dan una mano en el negocio y en otras situaciones: lo hacen porque esto les permite comprender más el mundo de sus hijos. Lo hacen por ellos mismos, como personas, para emprender un camino de crecimiento y de cambio. Cada uno tiene sus motivaciones: nosotros no ponemos condiciones, ni siquiera una adhesión a la comunidad a la que no entran, de todos modos, a formar parte.”¹⁸

¹⁸ Relato de Lilly Saccarelli y de Ivo Garbarino.

Redes interpersonales

En cambio, un rasgo constitutivo de la experiencia de Trajets en Ginebra es la reunión, la creación de coaliciones.

“El restaurante Croque Note, primera inversión de Trajets, nació así. La directora del servicio social de Lancy, un suburbio residencial de Ginebra, quería encontrar ocupación para algunas personas con problemas (personas solas, pensionados por invalidez social, pacientes psiquiátricos) y se dirigió a varias asociaciones. Aceptamos, a condición de organizar algo allí, en Lancy. Estaba la posibilidad de encontrar un espacio en un bellissimo edificio moderno recientemente comprado por la Municipalidad, que albergaría además de departamentos, un conservatorio de música, un centro para jóvenes, y otras cosas. Se lo discute, la idea madura y se decide abrir un restaurante. Por lo tanto, había que tomar contacto con varias oficinas administrativas, la oficina federal de subsidios, el consejo de administración de la Municipalidad, el alcalde y sus asesores, así como la comisión social y la financiera, también desde luego, los políticos. Y no teníamos certeza de que el proyecto se aprobara. Nos encontrábamos siempre con el mismo problema: la incapacidad de imaginarse que un loco pueda de verdad hacer algo, y el miedo que siempre suscita la locura. Pero de a poco, al cabo de largas discusiones, aceptaron todo (aunque el miedo persistía). Siempre les expliqué cuáles eran nuestros objetivos, nuestra metodología de trabajo y nuestros valores: habríamos podido obtener en seguida un taller protegido, porque estaban acostumbrados a eso.

Los primeros en aceptar fueron los políticos, entusiasmados por el proyecto. Nos pidieron un presupuesto y decidieron dar más de medio millón de francos para el restaurante, además de una subvención para que Trajets pudiera subsistir. En el informe que publica la Municipalidad todos los años sobre sus actividades, el restaurante ocupa un puesto de honor y se cuentan las historias de los usuarios que trabajan allí.

Luego era importante seguir el proyecto en todas sus fases – con los obreros, las empresas de la Municipalidad – y explicar que no sólo tenía que ser bello sino que también debía expresar nuestros valores, que la cocina debía concebirse para que allí pudiera trabajar Aziz, que de este modo realizaba su sueño de trabajar de lavaplatos... Con los arquitectos, padre e hijo, que se involucraron en la experiencia hasta el punto de que uno de los dos entró en nuestro comité. Creo que un elemento fundamental para que las personas se involucren es que no basta con interesarlos en mi trabajo: tengo que interesarme en su trabajo. Y fue así, verdaderamente recíproco. De este modo, comiendo y bebiendo juntos, se encuentran también los espacios para explicar quiénes somos y qué queremos.

Se trata de una construcción que avanza paso a paso pero con una visión global, con claridad acerca del sentido de la propia acción y de las propias ideas. Y comprender el lugar que cada uno ocupa: porque el arquitecto, el obrero, la población, deben estar allí. Visitamos, hablamos, explicamos e involucramos también a otros restaurantes del barrio porque para ellos representábamos una competencia desleal, pero cada uno puede ocupar su propio espacio. Significó también visitar a las empresas de los alrededores para entablar relaciones y desarrollar una clientela potencial. Y luego la fiesta de la inauguración a la que participaron todos. El electricista de la zona hizo la instalación eléctrica. La cuestión de cómo se pueden crear alianzas en un barrio es central. Crear el espacio, la ocasión del encuentro, el evento. Fuimos nosotros los que dimos lugar a que la población se encontrara a través de la fiesta. El significado de la fiesta: todos, desde los operarios al arquitecto, pudieron reconocerse. Para el

arquitecto, por ejemplo, no se trataba sólo de construir un edificio sino de demostrar que su contribución era importante: lo nombré presidente de la fiesta. Todo esto constituye una estrategia y un proyecto a largo plazo donde nada se deja al azar. La fiesta también permite valorizar el trabajo realizado por los operadores sociales que a menudo queda oculto o desvalorizado en las formas tradicionales del trabajo social. La fiesta es como un escenario en el que todos pueden representarse. Mi papel consiste en garantizar los objetivos y valores de Trajets, en poner en escena estas ocasiones para que la gente pueda representarse y reconocerse. Y al mismo tiempo, disseminar, promover y legitimar otras experiencias o asociaciones de Ginebra u otros cantones”.¹⁹

Justo en el momento en que está hablando Alain, telefonan de Neuchâtel. Es la responsable del servicio de refugiados de Bosnia de ese cantón, con quien Alain está colaborando en este periodo.

“Debía²⁰ realizar la “integración social” de los refugiados de Bosnia haciendo un trabajo social de grupo con ellos, y uno de los objetivos era explicarles las reglas y las normas vigentes en Suiza a las que debían adaptarse. Pero para mí el problema de la integración social de los refugiados de Bosnia es el mismo que el de los pacientes psiquiátricos: lo primero que se hace es recluirlos porque no tienen documentos, o porque no conocen la lengua, o porque no hay otra alternativa. Tienen ganas de vivir y potencialidades: si no les das las posibilidades, ¿sabes qué hacen? Venden droga y se dedican al tráfico de armas. Y – le decía a la responsable – son ustedes los que los han obligado a vivir en los márgenes, ¿y ahora también quieren reprimirlos? Por el contrario, lo que la responsable debe hacer es encontrarlos y hacer una lista de sus competencias, de sus fuerzas, de sus proyectos – como hacemos en Trajets para cada uno – y luego haremos el recuento de las dificultades. Y, al mismo tiempo, frente a ellos, tendrá que haber otro grupo, compuesto por el Ministro de Economía, por un académico, un electricista, la Cámara de comercio, etcétera, un grupo al que se pueda decir: éste es nuestro proyecto, ¿cuáles son sus competencias?”

Los actores se hacen

Que quede claro: el territorio es hostil. Y, a menudo, los estímulos no funcionan: hay resistencias de la administración pública, hay una mala disposición por parte de los operadores de los servicios para cambiar las modalidades de trabajo, hay inercias mecánicas y culturales. Pero, en especial, se suele partir de una relación marcada por una condición subalterna: pedir y obtener. ¿Cómo podría invertirse esta condición subalterna: y como generar crédito en el contexto local?

Algunas veces, es más, muchas veces, parece funcionar la vieja regla de Adam Smith: no hay que contar con la benevolencia del cervecero o del carnicero, sino considerar sus propios intereses. Los

¹⁹ Relato de Alain Dupont y de Claude Aymaud, jefe de cocineros de Croque Note.

intereses constituyen un resorte importante para estimular y promover energías en la empresa social. La empresa social crea espacios, lenguajes y proyectos para que estos intereses puedan encontrarse, intercambiarse y también evolucionar.

La impronta dada a la intervención de la Obra Universitaria de Trento, por parte de su actual presidente Gregorio Arena, fue la siguiente. Se reformuló la tarea institucional de cumplir con el derecho al estudio: se trata de promover el derecho de ejercer las capacidades de aprendizaje – lo cual requiere un hábitat social adecuado, lugares de encuentro, vida cultural, lugares para comer y vivir. Con esta orientación, destinada no a erogar servicios sino a promover capacidades, espacios, intereses, intercambios, la Obra ha realizado muchas cosas con los estudiantes universitarios. Veamos una de ellas. El problema habitual del alojamiento: pocos lugares y poco dinero para aumentar la oferta directa. Y a la inversa, muchos departamentos sin alquilar porque los propietarios tienen miedo de los estudiantes. De esta manera pierden todos: los propietarios porque se pierden un beneficio; los estudiantes porque no encuentran casa o se ven obligados a pagar mucho; la Obra tiene que gastar mucho en el problema habitacional y en el de la selección de los que poseen los derechos necesarios. ¿Entonces qué hacer? Se inventa, se estudia, se elabora y se da publicidad a un “contrato tipo” de alquiler anual que, con la garantía institucional de la Obra, active un mercado de alquileres donde los intereses hasta ahora conflictivos de los estudiantes y los propietarios puedan encontrarse e intercambiarse: por un lado, alquileres con precios oficiales y por otro, garantía al propietario sobre el uso correcto de su bien. Con los contratos tipo se consiguen 196 lugares para dormir (de los cuales 176 son habitaciones para una persona) en departamentos en la ciudad. Todos contentos, todos favorecidos. Los estudiantes, los propietarios, la Obra. Y también la ciudad como tal se favorece: la tasa de alarma social frente a los estudiantes se reduce notablemente, el prejuicio, las divisiones, el miedo a lo distinto, pierden una fuente de alimentación. Y se produce ese bien público fundamental, condición fundamental de los intercambios sociales, que es la confianza. ¿No debería funcionar así toda la administración pública? Al comentar esta experiencia, Arena decía: “El ente Obra Universitaria no es este aparato administrativo, el ente es la ciudad”.

Pongamos otro ejemplo que ilumina un aspecto diferente de la cuestión.

“En Piacenza, la cooperativa Didasco obtuvo la concesión para abrir un bar en el antiguo quiosco del manicomio. Un amigo mío, herrero muy refinado y cotizado, hizo el arreglo del lugar: tiene encargos por toda Emilia, Milán, etc. Montó el bar con la ayuda de los locos. También estuvo en la fiesta de inauguración, con los locos, los operadores, las autoridades, etc. Y después en la cena, juntos, para seguir festejando. ¿Quién es, y qué papel tiene

²⁰ Sigue el relato de Alain Dupont

ese hombre en este asunto? Y ante todo, ¿por qué está ahí? La primera respuesta es: se le paga correctamente y con puntualidad. La segunda es: por amistad, por curiosidad, para divertirse haciendo algo que además, tiene un sentido: de hecho viene a la fiesta. Pero aquí le sucede otra cosa: descubre que es “alguien”, un protagonista importante de la historia. Se siente reconocido – justamente porque es un externo, porque no es un operador, ni un experto de la asistencia –, como un “terapeuta potencial” que otorga a su trabajo una calidad social diferente.”²¹

En las experiencias de la empresa social figuran muchísimos como él. Y todos señalan dos aspectos importantes. Primero habría que precisar lo que hemos definido como “terapeuta potencial”. Como dice Antonio Villas, arquitecto y alma del taller de carpintería Hill de Trieste, de quien hablaremos luego, estas figuras “son inyecciones de normalidad. Los externos tienen criterios de evaluación diferentes, modos de relacionarse con los otros y con las cosas que dan lugar a ‘otra’ situación. Aportan discursos de calidad allí donde no suele haber calidad. Aportan una mirada orientada hacia lo externo, e historias de relaciones con el mundo”. Y a la inversa – este es el segundo aspecto – suelen tener, en general, algo que no es precisamente la buena conciencia de la solidaridad, ni el interés económico en sentido estricto. Ya que lo hacen por interés, pero en una acepción más amplia del término: el cálculo es más complicado y más estratégico, y el sujeto que surge es más rico que el individuo “racional” y “autointeresado” del mercado. Aunque también se trate de mercado. Podríamos decir: lo hacen por el *gusto de hacerlo*, un gusto que se alimenta de muchas cosas, entre las cuales la estética de las relaciones ocupa un lugar que no carece de importancia.

Pero la cuestión más importante es la siguiente: los actores se hacen. El territorio es hostil, decíamos, no es fácil encontrar sujetos disponibles, actores dispuestos a inventarse y a desempeñar un papel. Al comienzo, nunca están. Hay que crearlos. Es necesario construir las escenas, elaborar proyectos, en una palabra, es necesario hacer un emprendimiento y entonces las personas empiezan a adquirir contornos más claros, un espesor mayor, un lugar y un peso. Las empresas sociales producen muchas cosas en términos de bienes y servicios, pero sólo tienen sentido cuando, al hacerlo, producen sujetos.

“Hace falta un proyecto. Cerca de nuestro Centro, en medio del barrio de Primavalle, había un terreno abandonado, lleno de malezas, desniveles, agujeros, basura, etc. El lugar ideal para invertir las energías, las aptitudes y los sueños de nuestros jardineros y de todos los demás. Pero también un lugar muy difícil si se quiere llevar a cabo con seriedad, si de lo que se trata es de recorrer todas las dimensiones que supone un proyecto como este: el individuo, el grupo, las instituciones, el barrio y su gente, las culturas de la gente. Es necesario superar el miedo que nos

²¹ Relato de Laura Cammelli, presidente de la Cooperativa Didasco de Piacenza.

provoca salir de los lugares habituales, habitualmente separados y, en forma complementaria, tratar de hacer desaparecer el miedo que suscitan los marginales, los locos, los drogados, los peligrosos.

Pero sobre todo, es necesario superar la convicción de todos según la cual toda tentativa de cambiar algo en la vida de los sujetos individuales o en la calidad de vida del barrio, va a ser neutralizada al día siguiente: se ha asistido a muchas loables iniciativas y promesas de reforma. Y además, hacía diez años que ese terreno era la clásica tierra de nadie: volverá a serlo al día siguiente por obra de los drogadictos, los gitanos, etc. Eso decía una de las muchachas de nuestro grupo. Y descubrimos en seguida que esta convicción era la de sus padres y la de toda la gente del barrio.

El trabajo concreto en torno al proyecto del parque no sólo cambió el terreno sino que cambió a esta muchacha. La profecía no se realizó: la muchacha, junto con tantos otros, contó con los instrumentos concretos para enfrentarse con sus padres y con la gente del barrio.

El terreno pertenece al Iacp (Instituto Autónomo de Casas Particulares) que generalmente alquila: pero no queríamos pagar un alquiler porque se trataba de un terreno de la gente del barrio. Y nuestra intervención sería ecológica, de recuperación ambiental. Queríamos valorizarlo pero no queríamos pagar para hacerlo. El problema parecía insoluble. Hasta que un administrador del Iacp, por propia iniciativa, resolvió el problema con un contrato, único en la historia del Iacp, por el cual el terreno se ponía a disposición por un periodo, mediante una cláusula donde se estipulaba que debía realizarse el proyecto del parque. Esto promovió una serie de intereses fuertes alrededor del uso del terreno: por ejemplo, por parte de los comerciantes del mercado vecino que querían conseguir un estacionamiento. Sobre eso podría llegarse a ciertos compromisos.

Pero seguían apareciendo obstáculos e impedimentos. El terreno estaba lleno de jeringas: el servicio competente declaraba que no podía poner los pies allí porque las malezas eran demasiado altas. Del mismo modo, el servicio de jardinería se negaba a cortar la maleza por las jeringas. Hasta que un emprendedor edil, con una empresa en la zona, propuso y llevó a cabo una solución: trajo una excavadora que limpió la superficie y luego una docena de camiones de tierra fértil, gratis.

Luego, qué hacer con este terreno. El grupo del proyecto Orientamento se puso en acción: involucraron a todas las escuelas del barrio, invitándolas al terreno, entrevistando a los estudiantes, a las familias, a la gente del barrio, etcétera, y de allí extrajo un proyecto que fue presentado con una ceremonia organizada en el terreno, con la participación de las escuelas, las autoridades locales y una fiesta. A esa altura, estaba la aprobación oficial y el mecanismo se había puesto en movimiento, pero faltaban otras cosas.

Hacían falta árboles, por ejemplo. Un día, llegó un directivo del Servicio de drogadependencia que tenía la posibilidad de acceder a una financiación del Ministerio del interior para actividades de jardinería en el ámbito de un trabajo con los drogadependientes. Pero no sabía qué hacer. Inmediatamente lo comprometimos. Se compraron árboles de tronco alto, setos y un invernadero. Se presentaron las facturas a la administración de la Usl que deliberó sobre el asunto y mandó la orden de compra a la prefectura, brazo competente del Ministerio del interior. Pero la prefectura decía que no podía erogar el dinero porque la documentación era insuficiente: además de la orden de compra, hacían falta también las órdenes de pago efectuados por la Usl. El coordinador administrativo de la Usl sostenía a su vez que sólo podía mandar órdenes de pago después de haber cobrado el dinero, que de lo contrario violaba la ley. Y a la inversa, la prefectura sostenía que necesitaba antes las órdenes de pago para poder erogar los fondos: el bloqueo recíproco parecía insuperable. Todo esto sucedía el último día útil para presentar la

documentación. Si no se lograba se perdía todo. Eran las once de la mañana, y al mediodía ya sería demasiado tarde: el “mandadero” de la prefectura habría partido hacia el Ministerio a llevar toda la documentación relativa a estas erogaciones. Estábamos acorralados: los árboles ya estaban allí. Hasta entonces, el coordinador de la Usl, contador del Estado, y la contadora jefa de la prefectura, también contadora de Estado, nunca se habían hablado directamente: cada uno sostenía su punto de vista. Era necesario ponerlos en contacto, hacerlos hablar. Una llamada telefónica finalmente, cinco minutos antes del vencimiento. Los dos funcionarios tuvieron un acceso de orgullo profesional: ¿cómo es posible que dos contadores del Estado no se entiendan? Y encontraron la solución. Y luego, naturalmente, plantar los árboles, los setos, instalar los marcos y los vidrios en los portales, hacer plazoletas, bancos. Y todo lo demás. En el barrio, los muchachos del Centro no son sencillamente los pacientes psiquiátricos, los inadaptados, una desgracia o una amenaza, son “los del parque”.²²

5. La empresa social se expande en la pequeña dimensión y en la diversificación de los campos de acción

Los lugares de la empresa social son pequeños. Mejor dicho, sus dimensiones se adecuan a las exigencias de las personas concretas que las frecuentan y, al mismo tiempo, están diversificadas. No hay un conglomerado de gente anónima y relaciones en serie: se trata de una medida de prudencia, ante todo, contra los riesgos de la institucionalización. Este criterio se aplica por ejemplo a los lugares de vida, aunque estén protegidos. Que se trate de pacientes psiquiátricos crónicos, viejos o jóvenes, de drogadependientes, de discapacitados psíquicos, ancianos, el habitar, que a menudo es un “habitar difícil”, tiene las dimensiones y las características del departamento o de la casa. Por lo tanto, muchos departamentos y muchas casas. Lo mismo ocurre con los lugares de trabajo, con las unidades productivas.

La pequeña dimensión corresponde en este caso a los vínculos con el mercado: por razones obvias, no nos colocamos en el terreno de las grandes producciones en serie, sino que nos construimos un nombre en el mercado cualitativo. La pequeña dimensión de las unidades productivas favorece una mayor transparencia y horizontalidad de las decisiones y de los papeles y procesos de decisión: responde a criterios de democracia económica y al objetivo, ya señalado, de promover y difundir el ejercicio de la iniciativa emprendedora. Naturalmente, no se trata de que esta opción carezca de problemas. La pequeña dimensión siempre corre el riesgo de condenar a las unidades productivas a la invisibilidad, a la debilidad y a la fragilidad en el plano económico, a una fatigosa supervivencia dentro de nichos del

²² Relato de Thomas Emmenegger

mercado. A este riesgo se lo enfrenta también con las alianzas, los carteles, los consorcios: pero más tarde hablaremos sobre esto.

El lugar justo

“Tomemos por ejemplo el Mug’n’Muffin, la cafetería: en mi criterio, la empresa social ideal. Es pequeña y el grupo que trabaja allí tiene una fuerte cohesión. El pequeño grupo da lugar el *empowerment* de las personas, en especial, de aquellas que han aprendido a no tener poder. Y que se sienten parte de un grupo, superando la lógica clínica dual que es una lógica de dependencia. Y luego el Mug’n’Muffin está ubicado en un barrio periférico, con clientes habituales: las relaciones entre los clientes y nuestros muchachos son fluidas y se convierten también en relaciones personales. Cuando se trata de empresas sociales, *small is beautiful*, “pequeño es mejor”. Al conocer bien su territorio, todos participan, tienen ideas y hacen propuestas para expandirse. Poner un mostrador en la entrada principal y ofrecer sandwiches, como iniciativa promocional; buscar firmas y oficinas pequeñas que no tienen tiempo para el restaurante, donde podamos llevar nuestros platos; organizar la jornada de comida francesa. También tenemos un contrato para administrar coffee shop en la feria de antigüedades un domingo por mes: tanto la cafetería como los muchachos que trabajan allí ganan muy bien.

Este es el lugar justo para que las personas comprendan que pueden salir adelante; que si trabajan aquí, pueden hacerlo también en otra parte. Y la mejoría es rápida. También para aquellos que llegan muy maltrechos, que no hablan, que son impresentables. Esa señora que está allí, por ejemplo, no estaba capacitada para asumir responsabilidades. Mal vestida, embotada por los fármacos, a veces ni siquiera aparecía y no sabía ni hacer una suma. Ahora puede programar su jornada y lleva la caja. Se ha convertido en su trabajo. Ocho de nuestros muchachos ya encontró trabajo en otras empresas. Es un ambiente de trabajo que produce una ecología social positiva, donde las personas pueden reconocer y desarrollar sus potencialidades como personas.”²³

Por otra parte, basta recordar aquí las imágenes de las “direcciones” en las que se condensa la experiencia de Trajets en Ginebra, a partir de su dispositivo de admisión, el Bureau d’Ingénierie Sociale: casas, negocios, empresas artesanales, turismo, conciertos, bar, restaurantes, etc. Un sistema de acompañamiento de las personas que es todo lo contrario del principio del setting especialista, que constituye una dirección y un lugar separado para el problema diagnosticado.

“De este modo se encuentra el lugar justo para las personas, para ese momento. O, si todavía no existe, se lo construye: abrí el negocio de fotocopias porque era lo que quería Charles, y es él quien lo administra. Aziz, un argelino que ya no es joven (con una cara muy intensa, que transmite sufrimiento pero también la certeza de haber

²³ Relato de Jaquie Horan, proyect leader del Mug’n’Muffin de Dublin.

adquirido una gran experiencia) llegó a nosotros en la época en que construíamos Trajets, y aún no teníamos claridad sobre las definiciones globales. Aziz se automutilaba, se ponía en una situación de total dependencia, su cabeza se iba y comenzaba a contar historias. Probamos con la pequeña imprenta, pero no funcionó. Luego un bar donde trabajaba Dominique que todavía formaba parte de Trajets: siempre necesitaba tener gente a su alrededor, sentirse amado. Pero también allí seguía cortándose las venas. Un día me dice que el sueño de su vida era trabajar de lavaplatos en un restaurante. Hasta entonces había tratado de ofrecerle algo mejor, y me resistía a la idea de confirmar el estereotipo: “árabe-que-hace-el- trabajo-humilde”. Pero no había funcionado. Entonces le prometo que lo lograremos: empezaba la aventura de Croque Note en Lancy. Desde entonces Aziz trabaja contento y hace su vida, y no tiene más crisis.”²⁴

Aquí se puede ver que la pequeña dimensión y la diversificación marchan y deben marchar juntas. Para que existan lugares múltiples y dimensionados donde las personas puedan elegir ir, entrando y saliendo, haciendo cosas pequeñas también, pero concretas, que entran en circulación, que tienen efectos visibles y que corresponden a la dimensión personal de la experiencia. Donde cada uno puede identificar y usar su propio lugar. Inventar el lugar justo para cada uno, que es todo lo contrario de colocar a cada uno en su lugar: una lógica que reúne, en la matriz mecanicista, tanto los lugares del trabajo “normal” como los lugares de la asistencia “normal”.

Pequeña dimensión y diversificación: no hay un solo puesto justo; porque sólo si hay muchos se puede elegir y se puede cambiar. El puesto justo cambia según la situación, las experiencias realizadas, el momento y la fase de la propia vida. Esto vale para todos, “operadores” y “usuarios” (las comillas son un signo de nuestra renuencia a reducir la diversidad de actores de la empresa social a estos roles. Pero a veces es necesario, para recordarnos y recordar que siempre se trata de asistencia, de responsabilidades profesionales e institucionales, de gente que tiene necesidades más o menos urgentes y dramáticas). Pequeña dimensión y diversificación responden a un dato constitutivo de la existencia moderna: “componer la vida” es lo que hacemos al entrar y salir de redes múltiples, atravesando saltos y roturas, restaurando los fragmentos, eligiendo y singularizándonos.

²⁴ Relato de Alain Dupont y Robert Van der Laan, tipógrafo de Trajets.

Las diversidades: multiplicadores de intercambios

Pero pequeña dimensión no es sinónimo de “pequeño es bello”. Al contrario, porque acompaña y favorece la diversificación: de espacios, sujetos, intercambios, experiencias. Dilata y complejiza el mundo que es justamente lo contrario de la clausura en lo “pequeño es bello”. Pequeña dimensión y diversificación valorizan las diversidades y las posibilidades que se encuentran y se intercambian. Por eso, en las experiencias de empresa social son tan frecuentes los negocios, los bares y los restaurantes, los “ejercicios públicos”, como los llama Renate Görden.

El bar Il Posto delle Fragole en Trieste, un espacio histórico de la experiencia, es un lugar de pasaje y de encuentro para gente muy distinta. Loredana, lobotomizada, que va a tomar la Coca-cola, los estudiantes de la universidad, los obreros de las obras cercanas que van a almorzar allí, o a tomar café, los operadores – en una mesa hay una reunión, en la otra come el “director” con una delegación de japoneses –, los muchachos de los alrededores, un señor desconocido sentado, leyendo el diario, los viejos de las “casitas” que vienen a beber y a intercambiar alguna palabra y que siempre encuentran a alguien que verifica que estén adecuadamente limpios y decorosamente vestidos. Alguien: los muchachos del bar y sobre todo el administrador: Gianfranco Stefani.

“Quiero que el bar sea considerado como el octavo Centro de salud mental de la ciudad, y como el que mejor funciona. Desde aquí me doy cuenta de que no andamos muy bien con el cuidado de estos viejitos, que hay que hacer algo. Y veo cómo funcionan los Centros que, cuando no saben qué hacer, vienen aquí a encargarme a sus usuarios. Aquí todos vienen para estar mejor, a descargarse, a pretender un tratamiento especial. Incluso el director, el vice y todos los vice.

Si no saben usar este lugar, como se usa un bar, entonces que me reconozcan como responsable de un Centro de salud mental. Pero con la diferencia: los otros son como cuerpos autónomos y este no lo es.”²⁵

Gianfranco se casa hoy, 4 de diciembre, con Patricia. ¡Muchas felicidades!

Decíamos que éste es un lugar histórico. Históricas las discusiones sobre si se necesita la licencia para vender alcohol o no, las fiestas y las discotecas de verano. Los cambios de administración, las discusiones sobre el horario de apertura, las reestructuraciones (cuál es la estética adecuada para este lugar y qué es este lugar).

²⁵ Relato de Gianfranco Stefani

Seguimos con la visita a los ejercicios públicos, en Trieste: vamos al albergue Tritone, administrado por Angelina con la ayuda de tres muchachas y un conserje.

“Es un pequeño albergue de 12 habitaciones y una terraza sobre el mar, en Barcola. Habitaciones agradables, un pequeño bar donde se preparan desayunos y aperitivos. Una parte de la clientela es estable y proviene en su mayoría del Centro de física cercano. Pero sucede de todo. Un día, llama por teléfono una agencia para reservar una habitación para Uto Ughi que tiene programado un concierto en la ciudad y que necesita una habitación silenciosa y sin alfombrar. Tomamos la reserva. Pero ¡qué desastre! En esos mismos días hospedamos un ómnibus entero de pacientes de un manicomio que salen por primera vez, y que llegan de Alemania. Se pueden imaginar las chispas que podían producirse. A Ughi le dimos tapones para las orejas y estimulamos encuentros entre él y los acompañantes de los pacientes, algunas charlas, una invitación al concierto, casi una amistad. Y funcionó.

Es importante que el albergue esté bien cuidado, que ofrezca un servicio atento y cortés y que tenga una buena clientela. Ya que puede ocurrir lo siguiente: la comprobación de las condiciones en que algunos clientes dejan sus camas a la mañana, tiene un efecto de sorpresa sumamente terapéutico para aquellos que trabajan en el albergue, todos los que alguna vez fueron “crónicos”. Se “curan” de muchas cosas. Para que se produzca este efecto es necesario que el ambiente sea normal, normalmente confortable, y que esté frecuentado por personas respetables.”²⁶

Adelante y atrás

Las pequeñas dimensiones y la diversificación tienen otra virtud. Permiten mantener los contactos entre aquello que impulsa las estrategias de empresa social y aquello que dejan atrás, con cruces, puntos de pasaje y posibilidades de confrontación y enriquecimiento recíproco entre los pequeños pasos y los grandes eventos: entre el albergue sobre el mar, siempre lleno, y la conquista de la palabra por parte del muchacho oligofrénico y autista.

La capacidad de la empresa social para prevenir e invertir los mecanismos de la condición crónica y de la expulsión social es limitada. Siempre hay un fondo de barril que no hay que olvidar. Quedémonos entonces un poco en Trieste, para ver cómo se aborda el problema. Desde hace algunos años, se han vuelto a invertir energías y proyectos en aquello que había quedado atrás: por un lado, lo que quedaba del viejo manicomio y, por otro, la patrulla de jóvenes crónicos que constituyen el núcleo duro de los Centro de salud mental. Refaccionar departamentos, transformar en casas los ex-pabellones aún abandonados del parque de San Giovanni, crear otros lugares de encuentro. Cada uno tiene su propia dimensión estética. Villa Renner, que antes era la residencia del director del manicomio, se convierte

en Villa Maconda y allí viven cinco muchachos, entre ellos Andrea, del que volveremos a hablar. Los departamentos desparramados por la ciudad, por ejemplo, el departamento de los drogadependientes, decorado por el laboratorio Hill, con formas fuertes y colores chillones, y los departamentos de las viejitas, con muebles del 800. Y el Espacio joven. Vamos a verlo. Cuando llegamos hay cinco jóvenes en medio de un bosque de esculturas de Hill y una mesa de ping pong. Discuten sobre un torneo que se está organizando.

“El Espacio ha abierto hace poco y lo frecuentan cuarenta o cincuenta muchachos, los más asiduos, y una cantidad de visitantes ocasionales. La mayoría proviene de diversos puntos de nuestra red, de los Centros, de las cooperativas, de los departamentos. Algunos pertenecen al núcleo duro, otros nunca tuvieron contacto con la psiquiatría ni con el Centro de drogadependencia. Algunos estudian, otros trabajan. Hay gente que viene a tomar un café, o que vienen a ver quién está. Desde el primer momento, las comidas – al mediodía o a la noche – fueron decisivas. Los turnos para lavar los platos. Luego, ir al cine, organizar una fiesta, organizar un fin de semana afuera. Algunos muchachos pidieron que se organizara un curso de yoga, otros un curso de música. Aquí están los dos, con sus expertos. Luego organizamos las cosas junto con los estudiantes universitarios, y con las asociaciones juveniles: espectáculos, por ejemplo. Estamos elaborando también otros proyectos: una biblioteca de historietas, una videoteca naturalista.”²⁷

Intercambios reales, intercambios plenos

La pequeña dimensión y la diversificación multiplican los intercambios. Lugares, interlocutores, objetos, razones de intercambios. Producen aquello que en Trieste llaman, como hemos visto, “las plazas del mercado”. Es decir, no mercado e intercambio en términos abstractos, sino la vida que circula en comprar, vender, contratar, consumir, encontrar, desear, representarse. Mezclas e individualizaciones. También por eso se insiste tanto en el trabajo, que es una fuente de rédito y que produce bienes de intercambio. Los bienes, los objetos, son importantes: no son cosas, sino medios de comunicación. Por eso es importante el mercado.

Los intercambios que se producen no son ficticios. Estamos pensando en una relación de diferencia respecto de los propósitos de venta de los talleres protegidos, que es todo lo que consigue realizar la buena asistencia cuando es eficiente y está bien organizada. Pero estamos pensando también en otros

²⁶ Relato de Renate Görden.

²⁷ Relato de Isabelle Sanchez, que administra el Espacio Joven.

lugares donde el mercado está ausente – lugares del Sur y del Este del mundo –, allí donde no hay nada para intercambiar y donde se pone en escena un “como si”, un mercado ficticio.

Los intercambios que se producen son “plenos”, se siguen en todos sus pasos, y cada vez crean situaciones de elección. Los intercambios plenos producen sujetos.

“Había una vez... un grupo de cinco jardineros que formaban parte de una proyecto psiquiátrico de rehabilitación laboral de la Fundación Diamante, en Biasca, Ticino. Se ocupaban de la manutención de los senderos en los bosques. En Biasca llueve a menudo y el invierno es largo. Cuando llovía, los jardineros se quedaban en sus casillas mirando por la ventana. En día, uno de ellos dice: ¿por qué no vendemos a una pizzería la leña que cortamos y recogemos? Lo hacen y entonces descubren un mercado. Empiezan a comprar leña y a revenderla; luego compran leña fresca, la dejan estacionar dos años y la revenden. Podría parecer una actividad poco calificada. Pero veamos qué ocurre en este ciclo de producción. Hacen publicidad de sus actividades en toda la zona; responden al teléfono cuando un cliente llama para hacer un pedido de leña; cortan la leña a la medida solicitada por el cliente, la preparan, la cargan en los camiones, la transportan, no se limitan a dejarla delante de la pizzería, sino que le llevan dentro y la ponen en los lugares correspondientes; cobran, y si todo va bien, comen en la pizzería. Hay dos cosas significativas. Hacen algo más que los proveedores habituales, ofrecen un producto-servicio a la medida de los clientes, y esto deja satisfechos a los clientes y a ellos mismos. Y además, cada uno ve y sigue todos los pasos, las decisiones, las relaciones, las responsabilidades, los precios y los cobros que vuelven real su trabajo. Aunque no todos hacen las mismas cosas, cada uno sabe reconocer en lo que hace, un fragmento indispensable del conjunto.”²⁸

6. La empresa social produce calidad de los productos, de los procesos, del hábitat social

La despersonalización, la estandarización, las listas de espera, la indiferencia hostil de la burocracia, la degradación de los lugares de asistencia, son expresiones de una lógica de la cantidad que soportamos todos los días: los aparatos de la asistencia son máquinas de descalificación. Para advertirlo, basta observar los espacios institucionales, escuelas, consultorios, servicios territoriales, asilos, hospitales, etc. Estamos acostumbrados a evaluar estos lugares con criterios neutros, funcionales. Pero tratemos de verlos con criterios de calidad. Por ejemplo, las arquitecturas, los colores, las luces, las decoraciones de un servicio para drogadependientes, transmiten en forma insistente, mensajes de indiferencia, seriales, de pobreza de relaciones, de experiencias, de vida. Mensajes, recursos simbólicos que confirman un destino, que plasman las relaciones entre operadores y usuarios y desmienten las intenciones

terapéuticas. No es difícil advertir una relación profunda entre la pobreza arquitectónica de estas estructuras y su inadecuación para albergar, promover prácticas sociales, representaciones colectivas de un social descentrado. En cierto sentido, sólo el trabajo y la imaginación de los operadores puede dar vida a estas estructuras, dotándolas de un sentido social. Pero, en general, estas estructuras sin sentido (sin rostro, sin historia, sin calidad ni riqueza de ningún tipo) son más fuertes que la capacidad y la imaginación de los operadores.

La calidad de los contextos, de los ambientes, es importante. Pero no es lo único en la perspectiva de la empresa social. Hay otros aspectos de la calidad en juego, conectados entre sí. La calidad de los productos – hacer y hacer circular cosas bellas por el mundo; la calidad de los procesos con que se hacen, las relaciones; la calidad de los consumos, materiales y culturales, sobre todo para gente que ha vivido la espiral de la carencia. La calidad de aquello que las estrategias de empresa social se proponen producir y a partir de lo cual valoran lo realizado: crear, cuidar, mejorar la calidad del hábitat social.

Trabajos y productos calificados

Volvamos a Berlín para ver productos de elevada calidad, en particular en el sector de la restauración.

Langosta y porcelanas. “Un indicador de elevada calidad es el acuerdo con la Königliche Porzellan Manufaktur, para realizar iniciativas promocionales conjuntas. Quizás alguien sepa qué es la KPM, la manufactura más antigua y elaborada de porcelanas pintadas a mano fundada en 1292. Los proveedores más refinados y caros de la cultura de la mesa, que así están en paz con su conciencia y abren nuevos espacios de mercado. L’Etoile, junto con la KPM, ocupa un salón donde se hacen muestras promocionales y se ofrecen comidas refinadas en platos refinados, por ejemplo a un ejército de 500 Vip, veladas musicales o de cabaret, etc. Y además, el servicio catering de l’Etoile, en algunas ocasiones, sirve la comida confeccionada sobre platos KPM. La langosta servida sobre un plato KPM se puede soportar socialmente si el que lo hace es una empresa social de locos, discapacitados y desgraciados.

Tenemos que apuntar a las actividades de pequeñas dimensiones y de elevada calidad: la calidad es importante porque crea un escenario. Y producimos una doble calidad, porque también producimos caos.”²⁹

²⁸ Relato de Thomas Emmenegger

Mescolanzas y reciclajes: Veamos también l'Elkotec, que se ocupa del montaje de componentes electrónicos y mecánicos.

“El responsable es un joven en silla de ruedas, turco (“esta responsabilidad le ha dado alas a mi energía”, dice). Elkotec se caracteriza por crear una mescolanza y una articulación entre los diversos niveles de acción en los que, como hemos visto, está empeñada Lebenswelten: constituye un eslabón entre formación, trabajo y rehabilitación. Por lo tanto, entre personas con grados de padecimiento y capacidades diversas. Seis puestos de la empresa están reservados a pacientes del manicomio, acompañados, que hacen allí su “rehabilitación laboral”, trabajando 15 horas por semana. Diez puestos son para la formación profesional y la inserción laboral, tanto en el interior de Elkotec como en el mercado de trabajo. Y además hay también 15 personas asumidas regularmente. Son ellos los que forman a los otros. También aquí, entre estas personas, hay mescolanza: son discapacitados físicos, personas con handicap sensoriales y usuarios psiquiátricos. La mescolanza produce efectos de confrontación tranquilizantes. No obstante, el trabajo de ensamblaje, si bien exige aptitudes técnicas muy sofisticadas, no es particularmente divertido. Pero, están abriendo un nuevo sector de mercado que pertenece al futuro: tomarán la concesión del sector de una firma que hace reciclaje de basura electrónica: televisores y computadoras, per ejemplo, que tienen una vida muy breve en el mercado. Pocos lo saben, pero son muy contaminantes. Por detrás, está toda la cultura ecológica de cuidado de los objetos, de la reutilización, de la búsqueda de materiales no contaminantes, etc. Y abren con esto una puerta hacia nuevos interlocutores, por ejemplo el Ministerio del medio ambiente de Berlín.”³⁰

Un problema: la lentitud. A veces, manejar la calidad de los servicios y de los productos y las promesas de calidad a los clientes fieles, resulta fatigoso.

“Por ejemplo en el Secretarial Centre de Dublín. Cuando hay que hacer las entregas, la presión es fuerte y constituye una fuente de stress. Somos lentos. Más fácil es conjugar la calidad de los productos y la calidad de las condiciones de trabajo en el negocio Abbey Furniture, por ejemplo. Venta de cosas bellas al menudeo, con clientes que circulan; los muchachos que conocen bien el producto, saben cómo venderlo y están al tanto de los servicios agregados. Tienen la capacidad de darse cuenta si un mueble tiene algún defecto e intervienen. Tienen relaciones continuas con gente normal, y se sienten seguros en lo que hacen, y allí verifican la calidad.”³¹

La calidad de los grandes sueños. Pero parece que hasta ahora todo se jugara respecto al refinamiento de pequeñas cosas. Sin duda, es un elemento importante, pero a veces, por el contrario, la calidad surge de los grandes proyectos. Como en el caso de Santo Domingo. Un poco como el proyecto de Porto

²⁹ Relato de Michael Stoll.

³⁰ Relato de Michael Stoll y Dagmar Schilka.

³¹ Relato de Tony Abye, project leader de Abbey Furniture de Dublín.

Buso, que está creciendo con una joint venture entre las empresas sociales de Pordenone – la cooperativa Il Noncello – y de Trieste, y que referiremos a continuación.

“Porto Buso es una isla en el corazón del parque natural de la laguna de Lignano, que se extiende desde el Adriático hasta Austria y la ex-Yugoslavia. Una laguna bellísima – Hemingway la conoció y escribió sobre ella – con todos los cursos de agua que llegan hasta las zonas del interior. Un lugar de paz, de relación con los animales y con el agua, hay alta y baja marea.

Nuestra idea era reconstruir el recorrido romano, reactivar la piscina romana con las aguas termales, transformar el caserón de las finanzas, abandonado, en un hospedaje, hacer un restaurante e iniciar una serie de servicios en la laguna. Necesitábamos 54 millones para adquirir la concesión de la isla: los prestó un señor de Pordenone que también es administrador extraordinario de la Usl. Se apasionó por el proyecto y, de manera más global, por nuestro trabajo. Pero además se trata de invertir una cantidad de dinero, comenzando por mil millones y medio; hay trabajo para todas las cooperativas. Tenemos muchas ideas. Está la manutención de la playa, una playa bellísima de 14 kilómetros de largo, hay que limpiar el agua de plásticos y de las maderas. Podremos hacer pagar estos servicios – aunque poco: 10 mil liras – a los propietarios de los barcos; tomamos contacto con las dársenas para sondear esta posibilidad: son cerca de 12 mil. Cuando el Adriático está agitado, todos navegan en la laguna. Y luego crear un lugar de descanso, un alojamiento, un restaurante. Y están los pescadores con quienes tomamos contacto, en Grado, Marano, etc.: les ofrecemos la limpieza de las redes, un trabajo que nadie quiere hacer. La laguna es famosa también por su fauna: allí están las islas flotantes desde las cuales se hace bird-watching. Podríamos encargarnos del servicio de manutención, esto tampoco actualmente lo hace nadie. En una palabra, crear un “service” para toda la laguna... Todos están entusiasmados”.³²

Calidad de la comunicación. Este es el signo distintivo de la cooperativa Cabiria, de Parma. He aquí el despliegue publicitario, bien confeccionado.

“Otra comunicación, diferente. Tres años de proyectos para la cooperativa social Cabiria, tres años vividos desde el punto de vista de la condición emprendedora. En realidad, Cabiria se caracteriza desde el comienzo (marzo de 1990) como experiencia concreta de empresa social, para discutir la línea de demarcación existente entre mercado del trabajo y lugares de la asistencia. Las iniciativas realizadas para conseguir este objetivo forman un tropel un poco confuso para algunos, que otros contemplan con agrado, pero siempre muy interesante, hasta pintoresco. Sobre todo el objeto de la actividad: el ciclo completo de la comunicación en papel, teniendo en cuenta sobre todo los materiales obtenidos del reciclaje del mismo. En el interior de Cabiria existen tres niveles de emprendimiento: en primer lugar uno productivo, en segundo lugar uno comercial, un tercer nivel orientado a los servicios. Para garantizar un funcionamiento concreto y ágil, se dotó a la cooperativa de cuatro estructuras.

³² Relato de Rodolfo Giorgetti.

- Efecto Naturaleza. El primer film-feeling de Cabiria con el mercado. El objeto de Efecto Naturaleza ha sido y es la comercialización y la propuesta de papel reciclado y derivados, para aquellos a quienes no les gusta usar sólo papel común para cuadernos, block de notas, etc. Los clientes de Efecto Naturaleza son las papelerías, librerías, estudios, oficinas.

- Positiff. Consta de un centro de fotolito y composición (para la elaboración de textos e imágenes y la preparación de las instalaciones para la impresión) y de un centro litográfico de impresión.

- Informa. Se ocupa de la formación profesional y obra, especialmente, en el ámbito de la comunicación (edición electrónica, gráfica, impresión litográfica). Desarrolla y proyecta cursos de formación por cuenta de entidades formativas regionales, de privados y de muchos otros, incluso las estructuras socio-sanitarias. Actualmente está desarrollando un curso en la sede de la cooperativa.

- Kaleidos. Realiza o, mejor aún, inventa la comunicación para empresas y entidades. Se especializa en edición, en particular, monografías y rótulos empresariales. Se mantiene atenta a la publicidad.

El trayecto definido por un ciclo de producción planteado de esta manera supone, por lo tanto, una iniciativa que interviene globalmente sobre otros factores. Esto da lugar a un modo diferente de interpretar la calidad de la presencia en el mercado. Realizar una empresa que controle un ciclo complejo de producción, con los criterios de responsabilidad propios del emprendimiento y de la responsabilidad social, implica en realidad una renovación con respecto a los criterios operativos usuales de las empresas. El producto Cabiria se desarrolla gracias a la plena conciencia y a la plena realización de las personas que contribuyen a su formación. El giro que intenta marcar Cabiria, advierte en la dignidad del producto (y por consiguiente en la composición de sus valores que no son exclusivamente “técnicos” sino también “humanos”) un modo de reafirmar una relación correcta con uno mismo, con la naturaleza y con la realidad social que nos rodea, afirmando con ello valores de la solidaridad y de la plena profesionalidad. En 1992, Cabiria inauguró la nueva sede: grande, bellísima y reestructurada hasta en sus más mínimos detalles (con dinero de la cooperativa) para albergar a todas las personas que trabajan en ella. Pero ¿quién trabaja en Cabiria? Socios voluntarios, socios dependientes, menores indicados por los servicios sociales detenidos con disposiciones alternativas respecto de la detención, pacientes mentales, ex-drogadependientes indicados por los servicios o las familias. Personas normales que están atravesando un período normal, acaso también excepcional, personas normales que no están atravesando un período normal, acaso también excepcionales.”

“Uno de los protagonistas de Cabiria, el alma de Positiff, es un muchacho de 23 años, Alberto. Cuando lo conocimos tenía 16 años, era huérfano y tenía una vida desdichada. Cuando se acercó a la cooperativa Sirio no hablaba, tenía de todo. Pero también tenía la manía de la computadora: comenzamos por comprarle una. Rápidamente, se convirtió en el operador Macintosh más veloz de Parma. Le dábamos la llave de la sede y él iba allí a trabajar todas sus horas en la computadora. En el curso de la construcción de Cabiria aprendimos con él a confrontarnos con el mercado, a buscar encargos, abrir nuevas líneas de producción, mejorar nuestros servicios, a caracterizarnos. El leía todas las revistas, iba a ver todas las ferias y nos estimulaba constantemente. Alberto fue a trabajar a otra firma durante dos años; pero cuando ésta estaba por quebrar volvió con nosotros, con la propuesta de abrir el sector fotocomposición e impresión, mediante la compra de las máquinas de esa firma. Uno de cada dos

días, recibe propuestas de trabajo. Pero con nosotros se siente absolutamente protagonista y tiene amigos de su edad.”³³

Producto y producción

La calidad del producto también tiene otros aspectos. El producto reenvía a la producción. La producción de bienes y servicios de alta calidad es un requisito decisivo, sobre todo, para valorizar el potencial “terapéutico” – de construcción de identidad – implícito en el hecho de manipular materiales, de plasmar materia. Cuando se plasma materia, se la transforma, se vive la experiencia concreta – es decir corpórea – de que la realidad, como la materia (y uno mismo), se puede cambiar, se puede producir. Pero sólo si lo que se produce está bien hecho, es bello, es posible reconocernos con satisfacción, se pueden reconocer las razones personales e impersonales de la producción, del cambio.

Por eso, los productos por sí solos no bastan: es importante la calidad de las mediaciones que se instauran entre producto y productor. Son importantes los instrumentos, su calidad: la máquina láser de la cooperativa Il Noncello, la fotocopidora del negocio de Ginebra, los caballos de la granja de Génova, el software de la computadora gráfica de Dublín, la cámara de grabado del vidrio en Primavalle, etcétera.

Y, tal como surge de lo que hemos referido, son importantes las relaciones. La calidad supone también: relaciones adecuadas a las personas. Y entonces – ya no podemos eludirlo – tenemos que hablar del SIDA. La confrontación con el problema ha constituido el sello de la experiencia de Génova: un parámetro de evaluación de la calidad de las iniciativas que se llevan a cabo. Entra en juego la muerte. Lugares de trabajo y producción, proyectos de vida: deben poder proveer espacios para hacer, para pensar y jugarse en la relación con los otros, también para aquellos que no logran trabajar más de una hora por día, también para aquellos a quienes les quedan pocos meses. Reconstruir relaciones que sean un puente sobre el abismo que se crea (“pero tú no lo tienes en la piel”): las experiencias de maduración y búsqueda que los muchachos seropositivos hacen consigo mismos, también los hace la comunidad.

“El Centro Mujeres es uno de los Centros de salud mental de Trieste. Funciona en la sede de uno de los otros Centros no discriminados sexualmente de la Usl, en una bella casa de tres pisos, con una entrada como de un taller

³³ Relato de Tiziana Monzoni, presidente de la Coop. Cabiria de Parma

de alta costura, un gran salón, habitaciones, cocina. Donde van, trabajan, están, se encuentran las mujeres. Donde se hacen masajes, se realizan encuentros públicos y fiestas, se venden vestidos comprados en Milán a una firma que hace confeccionar vestidos en Bali, se come, se teje, se lee, se hacen turnos, circula dinero, medicamentos, palabras, objetos, desde las 8 de la mañana hasta las 8 de la noche, y permanece abierto los fines de semana. El Centro es también la sede de la asociación “Luna e l'altra”, una asociación cultural de mujeres que organiza cursos de formación (fotografía, herboristería, masaje y gimnasia, flores de Bach, yoga, etc.), ciclos de cine, seminarios y encuentros públicos, grupos de lectura, un atelier de sastrería, el mercadito mensual de cosas usadas, el taller artesanal de flores secas, y fiestas, muchas fiestas... En toda esta circulación, no se sabe cuáles son las usuarias y cuáles las operadoras, quiénes tienen una tarea institucional, y quiénes se ocupan de la Asociación, cuáles son las usuarias casi-operadoras y cuáles las operadoras casi-usuarias.

¿Qué hay de empresa social en este Centro? ¿Por qué constituye un ejemplo pertinente de la misma? Porque aquí nos divertimos.

Esta respuesta remite a la dimensión estética, al gusto, al *pathos*, como parte integrante de la vida. Podemos partir de aquí: el psicoanálisis ha devorado la dimensión de la estética, de los deseos, las emociones, los gustos, las fantasías. En forma complementaria al trabajo, a la ideología del trabajo como fatiga, “puesto”, sacrificio, deber, que ha amputado esta dimensión. La estética como lugar “otro” respecto del trabajo, como no-lugar. O bien: la estética tiene mucho que ver con la creación, que no es la producción.

Hay empresa social allí donde estas otras esferas de la existencia humana que han sido amputadas, se incorporan al “lugar de trabajo”, donde se recomponen sus fragmentos. Esto ocurre en el Centro Mujeres: por eso nos divertimos, también cuando trabajamos – y el trabajo a veces puede ser muy duro. Y esto ocurre por una razón específica: aquí se puede desplegar, se puede expresar con todas sus potencialidades, el “secreto” del trabajo al femenino, aquel que exige la recomposición como necesidad intrínseca. La noción de “producción femenina” que circulaba hace casi veinte años parece envejecida, pero la esencia de lo que ella intentaba capturar, persiste. Se trata de una tarea que no se puede reducir a las prestaciones, que contiene un gran potencial estético.

Algunos, como suele suceder, fruncen la nariz: pero ¿por qué un Centro Mujeres solamente, sobre todo aquí en Trieste, donde nos pasamos la vida rompiendo las separaciones? Varias respuestas: porque sólo así, el “secreto” en cuestión puede expresarse y desplegarse en todas sus potencialidades, de otro modo sofocadas con la “neutralidad” de los lugares de trabajo habituales. Porque las diferencias que se expresan, no las negadas, rompen las separaciones. Porque las relaciones entre mujeres constituyen el motor de la recomposición de la que aquí se trata. ¿Y por qué, si aquí nos divertimos, no puede ser este un patrimonio de mayores energías calificadas, para todos?”³⁴

Estética y ética

En Trieste alguien dice: “el lujo es terapéutico”. Una afirmación intencionalmente provocativa, pero también inexacta. La calidad que aquí se busca y se construye no remite, en forma reductiva, al lujo,

³⁴ Relato de Giovanna Butti y Pina Ridente, operadoras del Centro Mujeres de Trieste.

sino a la estética. Los productos de la cooperativa La Collina constituyen una inversión estratégica para la empresa social, un multiplicador de instrumentos culturales. Velemir Teatro es una taller teatral; Radio Fragola tiene su público juvenil; el estudio fotográfico Zip y el estudio de vídeo La Collina Video dirigen todo el trabajo de publicidad y de promoción de las empresas triestinas, catálogos, manifiestos, filmes. No sólo hacen productos técnicamente muy refinados, sino que constantemente plantean y elaboran el problema de representar visualmente qué cosa es la empresa social. Su último vídeo, *Operina*, no sólo es bello sino que, además, pone en juego la dimensión del tiempo en la elaboración cultural de la empresa social. El tiempo de su historia, las aceleraciones y las lentitudes cotidianas, los diversos ritmos, las desarmonías... Una muestra de su trabajo se encuentra en este libro. El libro, sin embargo, por su naturaleza, no permite que se haga plenamente visible la calidad de su trabajo.

Y luego, en la misma dirección, está la elaboración de arquitecturas de interior del taller de proyección y carpintería Hill. Vayamos ahora a la sede del Centro de estudios regionales sobre salud mental, que alberga también el consorcio de las cooperativas, la oficina del coordinador del Departamento triestino de salud mental, y otras cosas más. Aquí todo es demasiado bello. Grandes espacios majestuosos y luminosos, con grandes ventanas que dan al bosque, muebles escultura, la oficina de la administración en cuyo centro se alza un gran cubo azul que funciona de archivo. Todo es bello, hasta del largo corredor laminado en azul, con su hilera de puertas: justamente porque es bello no permite olvidar que hasta hace poco aquí estaban reclusos los “sucios”.

Impresiones como esta surgen por todas partes. En el Centro de drogadependencia de la Usl, las camillas cubiertas en chintz para los sueros, la sala de estar con el gran vídeo. Los sonidos y colores “exagerados” del Espacio joven. Los departamentos para los drogadependientes, oscuros, pequeños y mezquinos, en edificios feos, en barrios feos: transformados con una decoración totalmente opuesta.

“Puesto que estas son las cosas que hacemos, cada vez, se trata de una pieza nueva. Entonces nos preguntamos cómo hacerla, qué sentido tiene, dónde se pone y qué queremos que ocurra en torno a ella. Saber desde el comienzo hasta el final qué va a resultar. No se trata de un objeto indeterminado. Pero luego la sorpresa cada vez que surge el objeto: las personas deben redefinirse cada vez. Un efecto de desplazamiento.

Hizo falta tiempo, fatiga, y una infinidad de discusiones para que este énfasis sobre la dimensión estética entrara en la cabeza de las personas (también en la de los emprendedores sociales) cambiando la forma de mirar los espacios, los contextos, las relaciones. Para que se entendiera que no se trataba ni se trata de un melindre de estética – un derroche, con respecto a los rígidos cálculos de empresa, una provocación insoportable si se tiene en cuenta la miseria con la que hay que enfrentarse día a día – sino de un instrumento poderoso para romper la inercia, la opacidad, la condición crónica inscrita en los objetos y en los lugares, en la cabeza de la gente.

Ahora, por ejemplo, Luca se hizo un mueble para su casa de todos colores. El mismo edificio de mierda de Iacp, en una calle de mierda, donde viven todos los desgraciados. Es un progreso increíble: tratar de dar un sentido al propio espacio, el cuidado y modificación del espacio que permite advertir algo distinto, salir de este circuito cerrado. Gente que vivía entre las bolsas de basura. Cuando decide construirse no sólo un armario cualquiera, sino uno de mil colores, entonces quiere decir que las cosas empiezan a marchar. Y esto vale no sólo para los desgraciados, sino también para la gente normal.

Fueron necesarias varias muestras en nuestro stand, en la exposición del mueble de Milán, para que se produjera un reconocimiento oficial por parte del mundo del diseño: en la administración de Mendice, este año, estaba nuestro Cubo, decorado por Lucio Giudici y la revista que publica nuestros objetos. Fue necesario que empezaran a llegar pedidos “externos”. De otras Usl, de una cadena de autoescuelas en franchising, de privados, de la Obra Universitaria de Parma, que nos encargó un bar para los estudiantes. Fuimos a montarlo todos juntos, después de haber trabajado día y noche para poder entregarlo en fecha, un poco nerviosos por las imperfecciones debidas al apuro, que íbamos descubriendo. Pero nos encargaron también la zona self-service y la zona estudio. Y quizás otro bar en la facultad de veterinaria. Comenzamos a visualizar un mercado.

Fue necesario que se abrieran las posibilidades de “hacer sucursales”, lanzar otros talleres de carpintería análogos, en otras partes de Italia: estamos haciendo proyectos en Brescia y, con la ayuda de Tommasini, en Parma.

Pero sobre todo fue necesario descubrir en la cotidianidad, que afuera de nuestras intervenciones, un poco delirantes, había espacios sensatos, sintonizados con las personas que los usan, capaces de producir calidad de relaciones. También la Usl empieza a aceptar este tipo de perspectiva, hasta en un momento difícil como este en el que los administradores tienen miedo hasta de su propia sombra, y sin embargo, ponen atención hasta para comprar una lámpara. Se perfila la posibilidad de un financiamiento único para un paquete de intervenciones en una serie de espacios institucionales, la escuela de alfabetización, algunos Centros de salud mental, etcétera.

El rigor de una exigencia estética para hacer frente a la precariedad. El rigor contra la miseria, más allá de la estética de la normalidad. Provocar, liberar la imaginación. No sólo para el Espacio joven, por ejemplo, sino también para la autoescuela. Más que la exigencia de lo bello está la cuestión del sentido de los lugares. No se trata simplemente de embellecer objetos: los objetos son un trámite para transformar, para construir los lugares. Es una cuestión que va más allá del aspecto formal.

Calidad significa hacer cosas que se relacionen con las personas que las usan. Los muebles que gustan en la “Casa Vogue”, gustan también a la persona que carece de instrumentos culturales, siempre que se hayan incorporado a un discurso de relaciones, en espacios sensatos. Un espacio construido también con objetos bellos, pero no sensatos: una bella biblioteca de pino escandinavo en el Centro de salud mental, *vacía*... Lo fundamental es quiénes van a esos lugares, quiénes los usan, cómo los viven, cómo los instrumentan, qué esperan, qué quieren que pase.”³⁵

³⁵ Relato de Aldo Di Bella, Antonio Villas y Adriana Attanasio, respectivamente presidente y socios de la cooperativa Hill de Trieste.

Calidad del hábitat social

Las intervenciones de Hill, allí donde se llevaron a cabo, se han condensado, han dejado una marca que no es pasajera, una contradicción inmersa en un campo. Es una deconstrucción de espacios inertes, repetitivos, escuálidos, que descalifican, invalidan y ghettizzan, como suelen ser las instituciones públicas: todavía con la marca de la desinstitucionalización. El rigor de la exigencia estética tiene justamente este sentido: vuelve a cuestionar la relación entre los individuos y las instituciones, y el carácter central de los individuos en las instituciones; pero de individuos asociados, relacionados, no “privados” ni carentes.

Esta calidad constituye un potencial que aún debe desarrollarse. Para romper el número infinito de círculos que clausuran, que establecen separación, privacidad, ausencia de relaciones de vida de la gente, y sobre todo, sufrimiento. Para construir una gran mediación cultural con la gente. Cuyo estupor, envidia, admiración, gusto, interés, lleven a hablar de otra cosa y no sobre el “otro” y su padecimiento privado, permitan nombrar y connotar nuevamente, hablar e intercambiar, mediando en forma distinta la relación con los locos, los drogadependientes, los desgraciados. Para crear ecosistemas que den lugar a que las personas se relacionen más, y con instrumentos culturales y razones más ricas.

Esto queremos decir cuando hablamos de producir calidad del hábitat social: donde el aspecto estético de la vida social califica su consistencia ética. El deber institucional consiste en cuidar y reconstruir las culturas civiles, la democracia, la “esfera pública”. La calidad es, justamente, este cuidado.”³⁶

³⁶ Algunos fragmentos de este párrafo han sido tomados de Giovanna Gallio, *op. cit.*; la noción de esfera pública, introducida en la discusión por Thomas Emmenegger, traduce (mal) el significado que *Offentlichkeit* ha adquirido en el debate de Alemania, por ejemplo por obra de J. Habermas, de Negt y Kluge.

7. La empresa social desarrolla una actividad reparadora de los recursos del medio ambiente y de las capacidades de las personas

FRIO

Quisiera hacerme entender

A nada sirve

Un hombre entre la espuma

Dos ondas

Una muere, una nace

Una muere, una nace

Certidumbre e incertidumbre

Llanto y sonrisa

Sonrisa y llanto

Desesperación

(Claudio Parodi, 1978)

Las estrategias de la empresa social “reparan” los daños producidos por el mal uso de los recursos mediante la combinación de los criterios de inversión y de calidad con los requisitos que hemos visto. Los daños y el despilfarro del patrimonio ambiental, así como el despilfarro y la destrucción de los recursos de las personas.³⁷

Si se prefiere, el “cuidado” se aplica a la relación entre los “objetos” y los “sujetos”, como por otra parte lo exige una perspectiva ecológica. Como decíamos antes, reconstruir ecosistemas, aunque sean pequeños que, sin embargo, se encuentran fuera de esa práctica ecológica que trabaja en la separación, en el privatismo higienista, en la pureza y la reducción de los contactos entre la gente. En cambio, con las contaminaciones, como hemos dicho tantas veces, la empresa social se ejercita en la reconstrucción de ecosistemas que permitan a la gente relacionarse más, no menos: produce calidad del hábitat social. De esto estamos hablando.

Volvamos un momento a la relación entre “objetos” y “sujetos”, porque el problema reside precisamente allí. Las experiencias de empresa social prestan una gran atención a la recuperación y

³⁷ La noción de “reparación” ha sido introducida en la elaboración de las experiencias de empresa social por Renato Rozzi, en su informe, “La qualità del lavoro” en el congreso nacional sobre: “L’impresa sociale”, Parma, 1991.

reconversión del patrimonio ambiental, por empezar a las áreas desechadas, las tierras abandonadas, las tierras de nadie. Un trabajo importante, que además no es exclusivo de la empresa social, pero que por sí solo resulta insuficiente. Se califica: la discriminación reside en la calidad del proceso en que se da esta recuperación, cómo se la hace, quién la hace, cómo es este proceso, quiénes son los sujetos involucrados. Se trata de una recuperación mediada por el trabajo complementario que se destina a reconvertir y reactivar los recursos de los sujetos, y a los sujetos como recurso (no como problemas, reclusos en el privatismo de su vida, con más o menos sufrimiento). Objetos y sujetos juntos, por lo tanto. También por eso – y quizá sobre todo por eso –, es necesario reparar y reconvertir los aparatos de la asistencia y los recursos que están depositados allí, que reducen, bloquean, institucionalizan las relaciones entre objetos y sujetos.

Lugares

Partimos del patrimonio ambiental y hablamos de manicomios y del patrimonio ambiental que contienen, abandonado, degradado. Hay un largo repertorio de tentativas fracasadas de recuperación de este patrimonio. Pocos lo lograron y vale la pena comprender las razones de su éxito. Volvamos nuevamente al parque de San Giovanni, en Trieste, donde estaba el manicomio, y a su restitución a la ciudad en 1979. Edificios, jardines, parques, caminos. Inicialmente se pensaba que con esta restitución, la administración pública, las instituciones, descubrirían el patrimonio a cuya posesión accedían y se dedicarían a valorizarlo. Pero no es algo que vaya de suyo: están las estructuras, pero no las culturas. La administración no sabía qué hacer con él, acaso nadie lo sabía, excepto aquellos que utilizaban y vivían en ese espacio. Sólo la testaruda insistencia cotidiana de los que viven y trabajan allí, de sus obras e ideas, ha impedido que el área del ex-manicomio se convirtiera en tierra de nadie. Las calles que lo atraviesan hace tiempo se convirtieron en calles de la ciudad. Está la Universidad, una escuela primaria, sedes administrativas de entidades públicas y de las cooperativas, varias unidades productivas de estas últimas, un hospedaje, casas semiprotegidas, diferentes y adecuadas a quienes las habitan, un bar, una discoteca. Entendámonos, se trata sólo de un éxito parcial. Ya sea porque aún abundan las zonas de parque y los edificios abandonados, o porque la administración es lenta, muy lenta para aprender, o porque el hábitat construido de este modo está sometido a una usura continua. Usura de los objetos, pero sobre todo usura de la calidad social que sólo vive gracias a la activación y expansión continua de relaciones.

Pero pensemos también en las granjas de Génova. Se reestructuraron casas y granjas, algunas antiguas, abandonadas.

“La granja de Visone es un bello edificio patronal, muy querido por los habitantes de Visone, rodeada por un halo romántico. Toda la restauración la hicimos nosotros, con sobriedad, sin despilfarro. Fuimos muy cuidadosos en la elección de los materiales. Por ejemplo, restauramos el salón y el camino en piedra, con las viejas técnicas y con materiales originales. Los del oficio vienen a visitarnos y a admirar nuestro trabajo. Esta casa, el trabajo cotidiano para descubrirla y reconstruirla, nos ha dado la posibilidad de conocer el arte y la arquitectura y nos ha permitido adquirir otro gusto. Queremos que se convierta en el centro cultural vivo y creativo de la comunidad. Utilizarlo para hacer seminarios y reuniones, para una biblioteca... También proyectamos una hermosa habitación para Andrea (Gallo, N. de la R.) para que pueda retirarse cada tanto a un lugar bello y tranquilo, con grandes ventanales que dan al campo.”³⁸

Pero también en este caso, la obra de reparación no se aplica sólo a las estructuras, sino también a la tierra. Recuperando aquel patrimonio cultural constituido por la agricultura, y más en general, por la relación con la naturaleza. Dimensiones del espacio y del tiempo. ¿Nostalgia? Nos obstinamos en considerarlas dimensiones, no exclusivas, cuyas posibilidades – la posibilidad de vivirlas – vale la pena recuperar. Sin embargo, aún no es suficiente: esta obra de reparación y recuperación no puede escindirse de la reconstrucción de las relaciones que vinculan estos espacios con el medio circundante, con la gente de la zona, con los agricultores. No se trata sólo de volver a hacer una bella granja allí donde crecía el desierto: se trata de repoblar el desierto. Pero ¿quién lo hace? Grupos de muchachos drogadependientes que, de este modo, precisamente de este modo, se auto-ayudan.

Algo similar hace la asociación Trajets en Normandía.

“Desde la época de las vacaciones con Jean Pierre, seguí yendo a Normandía, a la misma zona, bellísima, donde no sólo conozco cada piedra y cada sinuosidad del mar, sino también más personas que en Ginebra (que es mucho decir: cuando uno camina por Ginebra con Alain, parece que todo el mundo lo conoce. Todos lo saludan y lo paran. N. de la R.). Trabajar con los campesinos, recoger el heno, comer todos juntos, fiestas, amistades. Relaciones simples pero no simplificadas. Lugares y culturas en un cierto sentido incontaminadas, que es necesario recuperar, valorizar, volver a conectar con el resto del mundo teniendo mucho cuidado para no arruinarlas. Allí descubrí la importancia de la noción de “espacio”, en relación con los departamentos y los barrios en los que estamos confinados en Ginebra, y con las estrategias a las que hay que recurrir para encontrarse a la gente.

³⁸ Relato de Massimo Carocci, responsable de la granja Nelson Mandela de Visone.

Ahora compramos un terreno y estamos construyendo allí una empresa agroturística para las vacaciones, pero también para congresos científicos. Un lugar económico de reciprocidad, que responde a múltiples objetivos. Un lugar de vacaciones también para aquellos que tienen problemas serios; un lugar que crea trabajo: en la zona hay mucha desocupación. La reestructuración de la casa se hizo exclusivamente con gente del lugar. También queremos hacer una empresa social, con espacios de formación y unidades productivas; abrir una crêperie y un restaurante. Proporcionar espacios de rehabilitación a las hospitales psiquiátricos de la zona. Creamos también una Asociación Trajets France, que administrará la empresa manteniendo los vínculos con nosotros.”³⁹

Un último ejemplo, el Castillo de los Derechos de Parma. En lugar de demolerlo, como se había pensado, la Municipalidad de Parma entregó en comodato a la cooperativa Sirio esta antigua finca del 1200.

“Milagrosamente, sobrevivió al impacto industrial. Está a cinco minutos del centro y en medio del campo. Hacía tiempo que la ciudad, las Bellas Artes, pedían que la restauraran: somos el brazo operativo de la ciudad que toma en custodia este conjunto de edificios, les da vida y los restituye a la ciudad. No sólo reconvertimos los muros y los antiguos valores que representan, sino que también les infundimos nuevos valores. Si conseguimos superar las dificultades jurídicas, se convertirá en la “casa de la libertad”, una residencia para detenidos en semi-libertad, con departamentos para los familiares. Será el centro de coordinación de todas las actividades de la empresa social de Parma. La sede de las cooperativas, un restaurante, un bar, un teatro, departamentos para los jóvenes en riesgo, un centro juvenil, un centro de las comunidades inmigrantes de Parma, un centro socio-cultural. El proyecto ya ha sido aprobado, la obra ya está abierta. Como suele ocurrir, una cantidad de gente puso dinero y trabajo, desde la Unión Industrial a los estudiantes voluntarios de la asociación internacional IBO, desde el arquitecto al profesor Mambriani, que dirige los trabajos. Se convertirá en un lugar bello, lujoso y bien arreglado, en un escenario donde exhibiremos todo lo que hemos hecho en estos años. Los ciudadanos podrán comer en un buen restaurante, asistir a un concierto o a un espectáculo teatral: organizados por aquellos que los perturban y los atemorizan y mezclados con ellos. Una minúscula muestra de una nueva sociedad.”⁴⁰

Capacidad

Es evidente que cuando se habla de patrimonio ambiental, no se habla sólo de edificios, parques, campos. Se habla de obras, usos, personas. Los daños que hay que reparar están tanto en los muros como en la vida y en la cabeza de la gente. Dicho así, puede parecer una aspiración excesiva, presuntuosa. Pero el hecho es que las personas en cuestión tienen nombre y apellido, un domicilio, una

³⁹ Relato de Alain Dupont.

⁴⁰ Relato de Mario Tommasini y Luca Fontana.

historia y un espacio de vida concreto. La obra de “reparación” se ejerce al mismo tiempo en este terreno, pequeño, cotidiano e invisible para aquel que mira desde arriba. El trabajo de reparación se lleva a cabo con cada individuo en forma específica. Hablamos de “reparar” con un matiz que también a nosotros nos molesta: durante años nos dedicamos a denunciar la lógica reparatoria de la medicina en primer lugar, y de la asistencia en general. Pues bien, se trata de reparar, pero ¿qué? No órganos enfermos ni familias rotas. Se trata de reparar los daños que han sufrido las capacidades de las personas, esos daños que las han reducido al sufrimiento (privado), al problema (social), al handicap, a la carencia, a la falta y a la desviación. Las capacidades son a la vez personales y sociales. Son el individuo, su historia, su capacidad y su posibilidad de elegir. “Capacidad y posibilidad de elección”: así se le llama al instrumento de articular y mediar, que aún está en construcción, para evaluar el producto de los servicios de la asistencia. Las capacidades son libertad: tiene razón Amartya Sen: hablan del contexto que las hace posibles y de aquello que su ejercicio produce en el contexto. Son la energía transformadora esencial que actúa en el contexto y cuyo empleo repara el medio social. Para reparar un medio, un ambiente, hay que vivirlo, habitarlo: por eso hablamos de hábitat social. Para reparar el hábitat social, para infundirle calidad, es necesario reparar y calificar las capacidades que tienen las personas para vivirlo. O quizá, para empezar, sólo es necesario dejar que lo vivan. Pero este “dejar hacer” exige un mayor compromiso institucional – no uno menor –, y una calificación: se trata de un compromiso para producir lo que llamamos “esfera pública”.

Elsa. El escenario: el interior agrícola de Mendoza, una ciudad argentina donde conviven el desierto y el riego, con zonas cultivadas sobre todo con árboles frutales. Es una zona de gran pobreza. Querido lector: no pienses que nos vamos a “otra parte”.

“Aquí, el Instituto de la Mujer, un organismo del gobierno provincial, ha utilizado la filosofía local del “microemprendimiento”, que consiste en combinar las políticas sociales y las políticas económicas. Y ha impulsado pequeñas empresas de mujeres en los pueblos agrícolas que recuperan la difundida tradición del dulce – mermelada, almíbar, confituras: cocinan, confeccionan, venden, hacen cálculos y balances, publicitan. Y se defienden de las violencias, no sólo domésticas. Sus productos están en el free shop del aeropuerto de Buenos Aires y en Valenti, la fiambrería más exclusiva de la capital. Elsa es una de estas mujeres. Invitada a un congreso nacional sobre mujeres y política, habla y dice sólo esto: “Antes sólo miraba hacia abajo. Hacia abajo frente a mi padre, hacia abajo frente a mi marido. Hacia abajo para mirar a los chicos. Hacia abajo para trabajar la tierra. Ahora miro a las personas a la cara”. ”⁴¹

Claudio Pardi. Vivió y murió en la calle, a los 28 años, en Génova. Un interlocutor histórico de la Comunidad de San Benedetto. Su historia ya fue narrada de una manera más precisa que la que podremos desarrollar aquí, por Renato Curcio y la casa editorial que ha publicado sus poesías.⁴² Nosotros queremos hablar de la calle, de la plaza, otra tierra de nadie, abandonada, no reconocida como patrimonio ambiental. Hay muchas historias así, cada una con sus particularidades. La resumimos a partir del relato de Curcio.

“¿Los padres? Gente que para no pensar demasiado y volverse loca – como dijeron algunos paisanos – se comunicaba como sabía: bebiendo y peleando. El padre desaparece. Orfanato. La madre se suicida. Claudio es acogido por una tía. Crece en la escuela de la obligación y trabaja en una fábrica de papel. Pero lo espera un nuevo trauma al doblar de la esquina: un accidente con su motoneta, coma profundo durante veintitrés días. “Esos veintitrés días de coma – escribirá – de algún modo me mataron”. De algún modo lo mataron y lo cambiaron. No sólo en los percances del alma, sino también en las funcionalidades físicas. Ya no podía trabajar.

La historia sigue: varias internaciones, hospitales, diagnósticos: “estado ansioso agudo”; “abuso de alcohol”; “comportamiento extravagante”; “dice haberse hecho una endovenosa de heroína a las 15,30”; “afirma ser un poeta y además asume actitudes de drogadependiente, figura que parece fascinarlo”; “Tuberculosis pulmonar”; “tomó 50 cápsulas de Optalidón con la intención de suicidarse”. Y la cárcel: por último, en el '83, una condena de 25 días de cárcel cumplida. En estas cosas hay un umbral de lo “excesivo”: un umbral que en algunos momentos de la vida ya no se está dispuesto a superar, ni siquiera al precio de la vida. Y así fue.

Claudio eligió la calle como domicilio. Sabía muy bien cuál sería su destino, pero la muerte, como escribirá en muchas de sus poesías, no la atemorizaba. Entre el 1974 y el 1976, Claudio explora los secretos de todos los que frecuentan De Ferrari, su plaza. Conoce a los muchachos y a las muchachas que escapan de su casa, a los infelices que ni siquiera tienen una barraca de la que puedan escapar, a los sacerdotes del alcohol y de la droga, los adeptos ocasionales, las prostitutas, los pobres y las personas solas, traicionadas por las especie, abandonadas. Si se le ofrecía una naranjada, estaba contento; si se le ofrecía una jeringa, también. Se entrega a cada uno de sus nuevos amigos; sin la arrogancia de un juicio acepta a todos. Y si alguien, a cambio de su compañía, le ofrece yerba o nieve, una pastilla o una jeringa, le agradece la gentileza del regalo y junto con él, disfruta, sin ninguna reserva. Una solidaridad total que por lo regular aquel “que está afuera”, que es un simple “espectador del sufrimiento”, no comprende o confunde con mera irresponsabilidad.

La poesía que brotaba de él era su medio de comunicación. Claudio siempre tenía grandes deseos de comunicarse con todos. Estaba excluido, marginado, internado, fuera del trabajo, y sin embargo, quería comunicar. Tanto es así que escribía por todas partes, en las paredes, en el suelo, en los billetes, en el papel metálico, donde fuese.

Este-cuaderno-no-es-personal
pero-es-mi-corazón-sin-el-cual-estoy

⁴¹ Relato de Cristina Flamarique, presidente del Instituto de la Mujer y diputada.

⁴² Renato Curcio, “Il Poeta vagabondo”, en Claudio Parodi, “Un uomo tra la schiuma”, *Cartabelli*, n°4, invierno, 1993.

MUERTO.

El cuaderno no es personal porque, con la escritura, Claudio fabrica puentes de señales y regalos. “Te encontrabas con sus billetitos en el bolsillo, en la cartera, o bien te los deslizaba en la mesa, sin hablar”, dice una amiga suya.

Señales: en el caballo de Garibaldi, en De Ferrari (“Andrea, si supieras qué satisfacción: veo a los hombres y a las mujeres así de chiquitos”); o subido a un árbol, en la estación Principe, sin un trapo encima; o entraba, cantando a voz en cuello, en la iglesia donde Andrea estaba celebrando la misa. Performance gestual, teatral, situacionista, cuya intención comunicativa surge con claridad. Al ponerlas en escena, Claudio se proponía sólo dar lugar al descubrimiento de “otros mundos posibles”, de otros modos de estar en este mundo y de mirar las cosas que en él ocurren. Era algo así como un trovador ambulante que da vueltas, que sabe todo, que lo ve todo, que camina cinco centímetros por encima del suelo y mantiene una cierta distancia con todo lo que ve y, sin embargo, las ve, se ríe de ellas, se sonríe, se sumerge adentro de ellas, lo quiere todo, sin embargo, apenas reconoce su deseo de querer las cosas, toma distancia y se ríe de ellas: “¿Pero qué crees que son esas cosas que están allí?”. “Siempre me traía regalos – es Andrea Gallo el que cuenta –; una vez me trae un sombrero flamante”. “Mira lo que te traje de regalo”. “Claudio, escucha – le digo –, no quiero que alguien me venga a decir: pero don Andrea, ¿de dónde sacó ese sombrero?”. “Pero no, tranquilízate que me costó caro”. Como si hubiera dicho: lo compré. “¿Y cuánto te costó?”. “Cinco minutos de miedo.” Cuando la Comunidad lo encontró, Claudio tenía 21 años y sólo le quedaban algunos dientes. La comunidad en su conjunto le dio mucho amor y fue recompensada intensamente. Cada tanto, había alejamientos. El vivía en la calle. Pero sus formidables antenas, sus dilatados estados de sensibilidad y esa lucidez escalofriante que desbordaba cuando era necesario, eran como un papel de tornasol: los problemas que él abordaba, con su contacto, mostraban claramente los contornos que suelen estar ocultos. Estableció su contacto con la calle. Cuando murió (sobredosis: “El último hippie de Génova”, decía el titular del diario) llega una gran corona: los muchachos de la plaza, con ese mínimo de organización con el que cuentan los drogadependientes, hicieron una colecta. “Para mí Claudio no era un poeta – dice Gianfranco Stefani –; escribía para sacar afuera la parte más bella, más creativa; para expresar toda su rabia, su alegría, su tristeza, su muerte. Era más que un poeta. En una situación como esta quizá no hubiera muerto de heroína sino de pena. No hubiera podido vivir una situación como esta. La plaza, la plaza que él adoraba, fue destruida y los muchachos de la colecta están desparramados por todas partes.” El desierto ha proliferado: ahora sólo se juega al policía y al ladrón.”⁴³

Andrea. Andrea es uno de los habitantes de villa Maconda, de quien ya hemos hablado: uno de los puntales de la restauración y valorización del patrimonio ambiental realizadas en la zona del ex-manicomio de Trieste. Aclarémoslo: no se trata del enésimo reciclaje del manicomio en forma de “casa de familia”. Es verdad, este es el ex-manicomio, pero también es un bello lugar, donde las personas, que tienen su lugar, tienen facilidades de contacto y cosas para hacer. Aquí la vida bulle.

⁴³ A la reconstrucción hecha por Renato Curcio, que hemos sintetizado en varias partes, añadimos algunos fragmentos del relato de Andrea Gallo.

“Andrea tuvo la primera experiencia institucional a los tres años cuando, al cabo de dos meses, es rechazado por la escuela materna porque se aísla, llora, grita, se desespera y golpea. Es posible que sus dificultades tuvieran que ver con algo orgánico: al año y medio se cayó de una mesa y tuvo un trauma craneano sin consecuencias inmediatas. O tal vez no. Los diagnósticos son muy controvertidos. Ahora sabemos que en el ínterin la mamá y el papá andaban mal, y que la convivencia con los abuelos maternos primero y más tarde con los abuelos paternos no fue muy tranquila. Aún hoy Andrea ama los lavadoras en funcionamiento: cuando tenía tres años, el nivel de tensión en su casa era tan fuerte que a menudo, alguno de los adultos agarraba a Andrea y se lo llevaba a una lavandería donde lo dejaba durante horas. La lavadora representaba y representa para él un momento de tranquilidad, pero también de total ausencia de afectividad y relaciones, de aislamiento autista. Después de varias tentativas de inserción escolar lo mandan a un instituto especial, pero no es admitido, tampoco allí hay un lugar para Andrea. A los seis años, Andrea es internado en un instituto para niños discapacitados – el padre se ha ido a América y la madre está sola y sin dinero – donde permanece por 12 años, hasta ser mayor de edad. Cuando sale, queda a cargo de uno de los Centros de salud mental. Al llegar al departamento de villa Maconda, Andrea tiene esta historia sobre sus espaldas, fama de violento y carece de relaciones y recursos. Con el físico marcado, deformado en sus expresiones corporales, en la cara, los movimientos. Un lenguaje pobrísimo: veinte palabras, de las cuales muchas son blasfemias. Todo el lenguaje, al comienzo, refiere al castigo, al poder, a la jerarquía, al orden. No sabía – o no quería – vestirse, lavarse, ni comer solo, aunque comía como un ternero. La vida en común durante veinticuatro horas permite entender que su llamada violencia – romper puertas y ventanas, deshacer su habitación – está vinculada con una necesidad que no sabe expresar de otro modo. Era necesario aceptar estos accesos, y luego pedirle que ayudara a arreglar nuevamente su habitación. Alguien habría podido decir: “Ha roto el vidrio de la ventana así que se le prohíbe ir al bar”. O bien: “Ha roto el televisor, entonces para castigarlo, no compraremos otro. Así hacemos ver a la administración pública que ahorramos”. Pero ¿ahorramos qué? Ha roto el primer televisor, pero el segundo aún está allí.

Pero en el departamento no se agotan las posibilidades operativas, ya que, si bien es esencial, también es necesario que Andrea, de algún modo, tenga la oportunidad de descubrir otras maneras de expresar sus necesidades y también otro tipo de necesidades. Llevamos a Andrea a un taller de danza y expresión corporal, diseño, escritura, con un proyecto, horarios, pausas. Al comienzo se lo acompañaba, ahora va solo: él sabe cuándo tiene que ir. Y nos dimos cuenta de que Andrea tiene una capacidad de concentración insospechada, deseo de relacionarse con la responsable del taller, capacidad para comprender que allí rigen normas que no son las del departamento. Y empieza a darse cuenta de que produce y de que puede producir distintas cosas. Andrea es actor de su rehabilitación, usa un espacio, una relación, usa de manera diferente también las relaciones con los operadores y con la mamá y la abuela. Hay una primera cena memorable en casa de ellas en la que todos los temores de que Andrea coma con las manos y tire los platos se desvanecen, cuando él come con tenedor y cuchillo. Y es allí cuando dice su famosa frase: “Pero, ¿por qué se separaron?” Veinticinco años después logra formular la pregunta. Rehabilitación es habilitación. Paseos, fiestas, cenas, vacaciones en el mar. Pero veamos algunos detalles.

Recuerdo que una vez entramos con él en un bar. Y Andrea es uno que quiere limpiar el vaso en que ha bebido, poner la botella en su lugar. Habla en voz alta, se mueve, se hace notar. Empezamos a preocuparnos, el bar estaba lleno de gente. Pero Andrea está contento, tiene los ojos muy bellos y una bella sonrisa. Y detrás de nosotros viene

una señora que dice: “Bueno, por suerte en este mundo hay alguien que está contento”. Esas señales dan el sentido de cómo puede ser el mundo.

Andrea tiene miedo de entrar en los lugares, por ejemplo, en los negocios, porque tiene miedo del juicio de la gente sobre él. No me acuerdo cómo surgió la propuesta: “Andrea, vamos a comprar dulces”. Seguramente surgió una tarde de aburrimiento en el departamento y las ganas de comprar algo rico. Además, él es goloso, y yo también. Entonces, antes de entrar a la confitería él dice algo así: “Pero ¿qué dirán de mí?”. De este modo, me dice dónde reside el problema. Y esto me permite comprender qué debo hacer. Tengo que saber quiénes son los de la confitería y si puedo contar con ellos para que Andrea pueda volver otra vez solo. El problema no es cómo se comportará Andrea, sino cómo se comportará la confitera. Entramos. Andrea elige las masas, se muestra muy amable, aunque su manera de andar no sea muy delicada. En realidad, sabe muy bien cómo adaptar su cuerpo a las circunstancias. Esperamos que hagan el paquete, entra otra gente, y yo digo: ahora vamos, buenas tardes. Y la empleada responde – no a mí –: “chau, tesoro”. Y yo siento que no es en broma, que lo dice en serio. Entonces volvemos todos contentos, cada uno por sus motivos, que quizá fueran los mismos, a comer las masas. Pero hay que pensar qué hubiera ocurrido si al entrar en la confitería yo, como suelen hacer los operadores, hubiera dicho: “Andrea, di buenas tardes a la señora”. Haciendo pedagogía para defender mi respetabilidad, mi papel. Algunos días después estoy en una reunión y Andrea llega y me pide que vaya con él a la confitería. Yo no puedo moverme y le propongo que vaya solo. No, no, no, pero se va. Poco después vuelve y me pide dinero. Quiero decir: pensó en eso, decidió. Yo le doy 10 mil liras (él no tiene dinero en el bolsillo, es considerado poco fiable), y me olvido del episodio. Al día siguiente, un operador me cuenta que encontró a Andrea en un bar de la zona, sentado a una mesa con un tostado y una Coca cola, que cuando lo vio le preguntó: “¿Quieres una cerveza?”. La confitería estaba cerrada y entonces él cambió de programa.”⁴⁴

De usuario a socio. “Se trata de un trayecto accidentado, con diversos pasajes. El primero es el que va de la condición de usuario asistido por un servicio, al ingreso en la cooperativa con una beca de formación-trabajo. Cuatro horas de trabajo y poco dinero. A menudo se trata, en un primer momento, de una “descarga” por parte del servicio, sin un proyecto que lo sostenga, justamente porque no se ha logrado formular un proyecto; y luego, del nacimiento de una “atención” que, por sí sola, aparta al usuario de su posición de asistido y cambia los términos de la relación con el servicio. Porque en la cooperativa, se trata de hacer formación profesional, de trabajar, de hacer proyectos. Por ejemplo, lo que ocurre en nuestra cooperativa Monte San Pantaleone. Se trata de aprender a usar las máquinas y los instrumentos, de adquirir conocimientos de agronomía, la composición química de los terrenos, las técnicas de la siembra y de la poda, la cosecha, etc. Con técnicos externos, o participando en cursos externos; y en el trabajo cotidiano. Entonces, ¿qué sucede cuando estos ex-usuarios se convierten en socios? Este es el segundo pasaje, que a su vez arrastra a otro. Sin duda, cada historia es específica y no resulta fácil generalizar; ciertas cosas tienen valor para algunos y para otros no. Está la componente del rédito, pero quiero ponerla en segundo plano. Antes, cambia la dimensión del tiempo. Pasar del tiempo organizado en cuatro horas al organizado en ocho horas, significa inmediatamente una revisión de los propios ritmos de vida, en la medida que el tiempo se convierte en otra cosa. Con efectos en cadena que afectarán al conjunto de las otras relaciones. Por empezar, las relaciones con

⁴⁴ Relato de Maurizio Costantino.

el servicio. Que quede claro: se trata de personas que aún poseen una gran dependencia institucional de los servicios y de sus ritmos rígidos; los horarios de la comida, los horarios de apertura, etc. El pasaje a socio desquicia completamente ese ritmo, el tiempo ya no coincide más, se desfasa. Allí se genera un momento de crisis y de reajuste: de las personas, pero también del servicio, que se ve obligado a flexibilizarse.

Y ahora veamos la componente del rédito, la de ganarse un salario. Nuestros salarios han sido y siguen siendo, en parte, miserables. Y por consiguiente, en ciertos aspectos, hay una posibilidad y una contradicción. Las personas se dan cuenta que tienen más dinero que antes, pero que todavía no es suficiente para calificar un cambio. Este límite obliga a utilizar mejor una serie de servicios, y de recursos de los servicios (incluso la comida), justamente, para permitir integrar este rédito; pero cambiando y calificando esta utilización.

Y además, en este pasaje entran en juego toda una serie de dimensiones más específicas que conciernen al trabajo. Con el estatuto de socio se va más allá de aquellas exigencias, que funcionan como corolario de una identidad laboral – la precisión, la puntualidad, el cuidado personal – porque la cuestión de la profesionalidad se vuelve evidente, más verdadera, menos enfática pero mucho más concreta. Cambia el lenguaje; se habla de otra cosa, se es obligado a hacerlo. Y aumentan los actores, los interlocutores. Son muchas más las personas que hablan de, o con, que entran en juego. Y además: es un pasaje de autoestima.

Por fin, estallan las necesidades – no ya en el registro del delirio de las cosas inalcanzables, especulares respecto del otro, de ausencia de necesidades, que caracterizan la condición de usuario aun cuando hay una bolsa de trabajo. Es sobre esto lo que cambia: una explosión de necesidades, las más diferenciadas, desde “quiero ir al dentista” a “quiero un Alfa Romeo”; o las relaciones con el otro sexo, que aún constituyen un nudo muchas veces angustiante, tal vez porque nuestra cooperativa es exclusivamente masculina. Necesidades que luego se concretan: “Me sirves de garantía en el banco que necesito 3 millones”. Para dar una idea, soy la garantía de unos cincuenta millones. Se abre así un terreno fascinante de cambio de relaciones. Dar crédito a quién, dentro de qué relaciones, qué otras fuentes se pueden activar, etc. Son las necesidades y las relaciones con esas necesidades, las que activan también discusiones y conflictos: los salarios son demasiado homogéneos, por ejemplo. El hecho de que el salario de los “socios discapacitados” no pague tributos, crea no pocas contradicciones, también vitales.

Pero ¿hay en realidad un pasaje ulterior, del estatuto de socio-trabajador al estatuto de socio emprendedor? Quizá en nuestra cooperativa esto constituya un discurso prematuro. ¿Hay una componente emprendedora en esta nueva identidad laboral? Si la hay, por el momento, resulta negativa. Es inducida por las condiciones de precariedad en las que seguimos trabajando: el medio millón anual de facturado se reconstruye, parte por parte, con las distintas concesiones y encargos, todos los años. Sin un núcleo estable con el que se pueda contar. Pero además, junto con esta incertidumbre acerca de la identidad laboral, también hay responsabilización, una verdadera tensión en cuanto al buen funcionamiento de la empresa.”⁴⁵

⁴⁵ A la reconstrucción que hace Renato Curcio, que hemos sintetizado en algunas partes, le hemos agregado algunos fragmentos del relato de Andrea Gallo.

Instituciones

La actividad reparadora de la empresa social se ejerce también, por vías directas o indirectas, sobre las instituciones y sobre las culturas institucionales de la asistencia. Los contextos institucionales suelen estar gravemente degradados. O en todo caso, sometidos a la rápida usura. Y por otro lado contienen un patrimonio de energías y experiencias que deben repararse y reconvertirse.

Aquellas arcaicas... Los contextos institucionales más degradados siguen siendo los manicomios, siempre llenos (en su gran mayoría), que siempre están allí y que provocan cada vez mayor aversión. Hay muchos experimentos que están llevando a cabo algunas cooperativas sociales que vuelven atrás, al manicomio, y asumen la tarea de “reparar” los daños que causa la mera existencia del mismo, no sólo sobre los que lo habitan, sino también sobre la calidad de la asistencia en su conjunto. Ya hemos hablado de la cooperativa Didasco, que empezó este trayecto de retorno abriendo un bar en el manicomio de Piacenza. En Milán, la cooperativa I Sommozzatori della Terra, que surgió hace diez años de un trabajo dentro del Paolo Pini, el manicomio, y que después de proyectarse hacia afuera, ahora vuelve a invertir allí. Con la idea de rediseñar espacios y, al mismo tiempo, reconstruir la vida de los internados, por ejemplo, con una Unidad del Parque que transforma y busca contextos y vida en el parque, en el bar.

Algo similar está haciendo la cooperativa Lavorare per Incontrarsi de Rieti, surgida de los proyectos de Enaip de formación profesional y creación de trabajo (entre los cuales se encuentra el proyecto Azimut financiado por la Comunidad Europea, del que ya hemos hablado). Después de haberse arraigado en el contexto (es famoso el parque con juegos para niños construido por los locos de la cooperativa) y de haber cultivado relaciones con los servicios locales de salud mental, han puesto en práctica una estrategia, entrelazada con los cursos de formación profesional del Enaip, para penetrar en el manicomio local.

“Empezamos hace años con algunos pacientes del manicomio que fuimos a buscar para que frecuentaran nuestro Centro y con quienes reconstruimos una vida afuera. Nuestros instrumentos fueron la formación, el trabajo y el habitar. Creamos tres departamentos, financiados por las Municipalidades de la zona. Pero en un momento nos preguntamos: ¿por qué no invertir directamente en el interior del manicomio? Esta elección se fundaba en una experiencia de fondo: es posible sacar a algunos pacientes del manicomio, pero esto no reduce el peso de su presencia, su fuerza de atracción, y los consiguientes efectos de degradación cultural. También los enfermeros que habían participado en la construcción de los departamentos, una vez que los pacientes fueron removidos, volvieron

al manicomio como si nada hubiera pasado. Es la misma atracción que ejerce el vacío, hasta que no se lo llena. Uno de los indicadores de la fuerza del manicomio es el halo de opacidad que lo circunda: con cuánta facilidad se lo olvida, o se olvidan sus efectos. Seguimos dos caminos al mismo tiempo. Por un lado, actuamos sobre aquello que está en torno del manicomio, comprometiendo a otros interlocutores institucionales, en especial, a los servicios territoriales de salud mental. El que hayamos comprometido en esto al Instituto Mario Negri obliga a los servicios a preguntarse qué es la rehabilitación. En forma complementaria, hemos introducido en el interior del manicomio proyectos en los que participan todos los sujetos interesados en la construcción de productos, espacios y servicios para la ciudad. Con la idea de “reparar” en forma conjunta los daños que la vida institucional ocasionó a las personas y al contexto, comprometiendo a las personas y actuando en el contexto. Pusimos en funcionamiento el campo deportivo, que está administrado por operadores y pacientes, y que es utilizado como espacio público por equipos deportivos y escuelas. Estamos tratando de arreglar el interior con la construcción de algunos departamentos. Tomamos un pabellón (semi) abandonado y lo estamos transformando en un centro cultural. Un espacio de música y uno teatral, con la misma fórmula del centro deportivo: administrado por operadores y usuarios y utilizado por grupos musicales de la ciudad. Y luego, con la mediación de la Unicef y el compromiso de las escuelas de la ciudad, hemos impulsado un intercambio con el pueblo de un país en vías de desarrollo: los chicos de aquí juntan fondos y otros recursos para la construcción de una escuela en ese pueblo. Al revés, los chicos de allá juntan y elaboran documentos y objetos sobre la cultura material de su comunidad. El objetivo es crear un archivo museo en el interior del manicomio sobre las costumbres y las culturas materiales de comunidades regionales del Sur del mundo, a través de la multiplicación de este tipo de intercambios.

Hace dos años que estamos empeñados hasta la cabeza, pero nos damos cuenta de que el trabajo está apenas en sus comienzos. Tenemos que superar las resistencias de los que piensan que queremos embellecer el manicomio, de los que piensan que la formación profesional no es tal, si se la hace con locos, de los que piensan que haciendo formación profesional no asistimos a los locos, de los que no comprenden por qué nos metemos con las estructuras públicas, de los que dicen, ufa, otra vez con el manicomio...”⁴⁶

Aquellas modernas... Pero no sólo se trata de volver al manicomio. La obra de reparación concierne a los daños, en términos de degradación, descalificación y empobrecimiento, que los mecanismos institucionales suelen producir en las estructuras, el medio ambiente, las relaciones, las personas. Hay un problema de usura también de las instituciones “inventadas” después de la reforma psiquiátrica: también los Centros de salud mental de Trieste, que funcionan tan bien, que son tan avanzados y bellos, necesitan de estos cuidados. Esta es la razón de ser de la Agenzia Sociale, una de las cooperativas de Trieste.

“Mientras que las instituciones – también los servicios – tienden a “deprimir”, la cooperativa tiene reglas de empresa destinadas a valorizar las capacidades de las personas. Mientras que las instituciones producen una cultura

⁴⁶ Relato de Vitaliana Cecchetti, coordinadora de Enaip de Rieti.

del trabajo dependiente, en el que las expectativas de vida de las personas se proyectan en el puesto, el salario y la vejez, y el riesgo está ausente, la cooperativa se rige por el riesgo, la inversión del capital, donde las personas deben correr para realizar una utilidad y deben ser protagonistas. Nosotros, como cooperativa, debemos construirnos interiormente esta cultura distinta y difundirla entre todos aquellos que hacen asistencia.

Veamos las principales áreas de actividad de la cooperativa. Junto con los Centros de salud mental, gestionamos la asistencia (entendida en el sentido amplio y complejo que ya conocemos) de las personas que viven en los departamentos de los mismos Centros, desparramados por la ciudad, incluso de las “casitas” donde vive ese “núcleo duro” de viejitos y mujeres lobotomizadas que más han sufrido con el carácter irreversible de los daños producidos por el manicomio. En todos los departamentos se concentran los llamados “pacientes difíciles”, los viejos crónicos y los nuevos, “los jóvenes adultos crónicos”: el trabajo de los Centros con ellos está un poco parado, ya que se trata de un “trabajo duro” donde tiende a cristalizarse una rutina y donde se produce asistencialismo y dependencia.

En segundo lugar, colaboramos con el Sert ciudadano, el servicio territorial para los drogadependientes, que ha impulsado la asistencia domiciliaria de los muchachos, empezando por los que tienen SIDA. Intervenimos también en los dos departamentos concedidos por la Municipalidad para este fin, a través de un convenio con la Usl. Se trata también en este caso de un trabajo de reparación del medio ambiente, de cura homeopática de las instituciones, dirigida en este caso a superar la no-comunicación, la separación entre entidades públicas, a activar intercambios bloqueados, elevando así la calidad del trabajo y del producto, la eficiencia.

Y para agregar otro elemento de este trabajo con coaliciones e intercambios: uno de los dos departamentos está administrado con los familiares, con quienes se hizo una serie de otras cosas.

Por fin, la Agenzia ha lanzado un proyecto de trabajo que se concentra directamente en los Centros de salud mental, donde faltan operadores. No es un proyecto simple. Es necesario ganar una licitación de un millón y medio construyendo para este fin una asociación temporaria de empresas. Es necesario vencer las resistencias de los sindicatos, y pactar con ellos contenidos y modalidades, valorizando las ventajas recíprocas; una parte de los nuevos socios que el financiamiento le permitiría tener a la cooperativa, serán los remanentes de otras entidades públicas que tendrán que ser reciclados, involucrados en un trabajo de reconversión profesional. Y luego es necesario vencer la resistencia de los Centros donde, por lo general, hay hábitos, jerarquías, etc.; y donde el orgullo profesional y la tradición frenan los procesos de elaboración crítica e innovación.

Las “recaídas” de esta actividad son de dos tipos. En especial, la Agenzia Sociale funciona como una suerte de agencia de colocación: distribuye y redistribuye lugares de trabajo (no “puestos”), a los nuevos y viejos voluntarios y también a los viejos usuarios de los Centros que han adquirido la competencia y el estatuto de operadores, a los desocupados, sobre todo a los jóvenes y a las mujeres, cuya situación los ha puesto en contactos de diversa índole con la asistencia. También en este caso, la Agenzia desarrolla una obra de reparación, de reciclaje ecológico de la escoria social, de recalificación. Las seis mujeres que trabajaban en negro, como domésticas en las “casitas”, en condiciones denigrantes, han participado a un curso de capacitación y han sido asumidas por la cooperativa. Lo mismo ocurre con los grupos de auto-ayuda de los drogadependientes.

En segundo lugar, la Agenzia impulsa y organiza el espacio entre las cooperativas de producción de la empresa social y los Centros, los de salud mental y el Centro de drogadependencia: un espacio que, de otro modo, corre siempre el riesgo de convertirse en separación, en muro. Por un lado, la Agenzia todavía es un servicio de

asistencia, administra miseria, no riqueza. Pero por otro lado, es un sujeto económico que vive de las posibilidades de encontrar e invertir recursos, como las otras cooperativas; y que, por consiguiente, tiene relaciones diferentes con los usuarios, con respecto a los Centros: relaciones que no responden a la lógica paternalista de los subsidios, sino a la promocional, consistente en ganar y gastar. No asiste al que no puede, no sabe, no tiene nada para intercambiar, sino que desbloquea y activa intercambios y posibilidades de intercambio. Gracias a esta colocación, esta funciona como timón de la desinstitucionalización de los Centros.

Daremos un ejemplo: un aspecto importante es el trabajo con los voluntarios y con los ex-voluntarios. “Voluntarios”, para nosotros, son personas que con diversas funciones y por varias razones trabajan en alguno de los miles de lugares de la experiencia triestina sin un contrato de empleo público. Muchos jóvenes extranjeros, muchos que prolongan su formación, muchos que no han sido incorporados a las entidades públicas. Los Centros no valorizan las capacidades administrativas y de decisión, la autonomía de los voluntarios. Ellos se ocupan, esencialmente, de acompañar a los usuarios con discapacidades más o menos graves. Es en este tipo de tarea en la cual se siente con fuerza la inercia de una relación dual operador-usuario, en el aislamiento, en la falta de poderes e instrumentos para activar otras relaciones, otros recursos. Los voluntarios no llegan a producir autonomía, porque ellos mismos no tuvieron ni tienen autonomía. La Agenzia, como decíamos, hace un gran trabajo de formación y promoción de los voluntarios, comenzando por el potenciamiento de sus funciones en los Centros. Con ellos – pero también más general, a través de su trabajo cotidiano en los Centros – la Agenzia invierte en el crecimiento de cuadros: rompe relaciones de dependencia y de trabajo dependiente a partir de los cuales no se construyen cuadros, amplía los márgenes de autonomía, reorganiza el trabajo para grupos fuera de los esquemas dualistas, instaura indicadores de responsabilidad, no sobre la base de la distribución de los quehaceres, del horario, etc. sino sobre la base de la situación, del proyecto de que se es protagonista.”⁴⁷

8. La empresa social cambia los estándar de la asistencia

La apuesta de la empresa social se juega a fondo en la posibilidad de cambiar las culturas de las políticas sociales, los estándar de asistencia. Hacer productivos los servicios, pero no en el sentido usual de su reconducción a las metodologías de la eficiencia económica.

¿Cómo cambian los estándar?

Tomemos una cooperativa social de asistencia – no importa cuál ni en qué contexto – que ha hecho y hace un excelente trabajo con niños y muchachos discapacitados, innovando métodos de intervención y

⁴⁷ Relato de Carmen Roll, presidente de la cooperativa Agenzia Sociale de Trieste.

enriqueciendo la intervención misma de los recursos y relaciones, introduciendo criterios de calidad reconocidos y apreciados por los interesados, en primer lugar, por los familiares. Sin embargo, esa cooperativa pierde a menudo una serie de licitaciones, porque la competencia ofrece precios rebajados a cambio de servicios de baja calidad, pero que se corresponden con la mediocridad de las expectativas y de las culturas de la entidad pública. A través de esto se percibe que esa cooperativa no pudo ni supo generar una transformación de estas culturas, de este cambio de estándar que a la larga es necesario para su arraigo en el contexto y para su propio desarrollo. Tal vez, no ha sabido invertir en las competencias y en las atribuciones que los familiares han adquirido a través de su trabajo. Tal vez, resulta muy difícil cambiar desde afuera las culturas administrativas e institucionales.

El ejemplo opuesto, de un cambio de estándar logrado, en última instancia es fácil: lo que se produjo en Parma es precisamente esto, pero gracias también a la transformación cultural e institucional que ha atravesado la administración pública desde adentro. Por ejemplo, fue posible cerrar orfanatos y cárceles de menores, a lo largo de un desarrollo que ha cambiado las culturas de la gente – administradores, funcionarios, operadores y ciudadanos en general: los ha liberado, ha liberado su cabeza, de la necesidad de recurrir a estas instituciones. No obstante, algo parecido, aunque más circunscripto, se produjo también en otras experiencias de empresa social.

En Ginebra, Trajets, que es – recordémoselo – una asociación privada, y por lo tanto externa a las instituciones públicas de la asistencia, pudo ir a Berna, al gobierno central, y sentarse a la mesa con el Ministro para negociar y obtener un cambio pequeño pero significativo en las reglas que establecen el porcentaje de usuarios por operador socio-profesional en la rehabilitación laboral. Un cambio en dos frentes. La regla estipulaba un estándar de un operador “socio-profesional” por cada 12 pacientes, que se correspondía con la relación habitual en los talleres protegidos que, sin embargo, como sabemos, no producen grandes cosas desde ningún punto de vista, menos aún en el aspecto de la rehabilitación. Alain logró introducir la pauta de un operador para 5 pacientes, que es el estándar de Trajets, (pero ¿a cuántos otros operadores sustituye, vuelve superfluos, ese operador específico con esa profesionalidad?). Sin embargo, en forma complementaria, ha logrado también que sus cocineros, tipógrafos, barman, etcétera, fueran reconocidos y tenidos en cuenta como operadores socio-profesionales.

Esta es también la esencia del trayecto de formación profesional construido en Primavalle. En un cierto momento de dicho trayecto se constituyó una cooperativa. Sin duda, un indicador del éxito del trayecto

formativo: con la formación también se generó trabajo. Pero no se trató sólo de esto, ya que este logro – desde un punto de vista estratégico – no es en realidad lo que cuenta para la empresa social. Lo que verdaderamente cuenta es que en esta cooperativa participan operadores públicos, que han decidido asumir la responsabilidad de su existencia y expansión como su tarea institucional, de servicio público. También esto constituye un cambio de estándar de la asistencia.

Consortios. La apuesta de las empresas sociales se concentra actualmente en torno de este pasaje. Su expansión, si se da, no reside simplemente en el crecimiento de sus dimensiones – por ejemplo, pasar de 400 a 2.000 socios – sino, al mismo tiempo, de su difusión. Difundir estas culturas de empresa, contar, mostrar, exhibir. Y hacer coaliciones, cadenas, joint venture, para consolidarse y reforzar el mensaje tanto en el plano cultural, como en sus criterios de calidad, en las áreas de mercado así como en las fuentes de crédito.

En Dublín, la Eastern Health Board, que ha atesorado la experiencia de las empresas sociales, ha creado un holding, la EVE Holding, que intenta consolidar y difundir esta fórmula.

En Alemania, la F.A.F, agencia de asistencia y lobbying de las empresas sociales que ya hemos visto, es un consorcio reconocido que trata con empresas y entes públicos a nivel local y nacional.

En Italia hay varias agregaciones. El Cefec (Cooperation of European Firms, Employment Initiatives, and Cooperatives) es un consorcio de empresas sociales europeas que nació en 1987 y que ahora está coordinado por la cooperativa Le Nove de Turín. En 1992 nació Oscar, “Por la calidad social del territorio”, un consorcio nacional de las cooperativas sociales; promovido por las empresas de Parma y Trieste, reúne a varias cooperativas, tanto de producción como de asistencia, presentes en el territorio nacional. Aún más reciente es la Asociación Nacional para la Empresa Social, que tiene la tarea de lanzar iniciativas de promoción cultural de la empresa social, y que desembocan en la Liga de las Cooperativas. Y no faltan otras ideas: la de hacer un Consorcio nacional del hábitat social, hacer un SBIC, un BIC de la empresa social...

Pero tampoco la difusión es suficiente.

Quiero ser el Estado

En la actualidad, el cambio de los estándar de la asistencia, es el nudo central en Trieste. Naturalmente, desde otra perspectiva: aquí, el punto de partida no es un administrador y tampoco un sujeto privado,

sino el mismo servicio público. Después de haber invertido en los últimos diez años en la potencia transformadora de la privatización y del mercado, en la construcción de cooperativas capaces de funcionar verdaderamente como empresas, hoy se trata de volver atrás, de desplazar el peso de esta inversión nuevamente hacia los servicios, la administración pública de la asistencia, las bolsas de cronicidad y de inercia institucional, los operadores que no son emprendedores, el ente local que deja hacer pero que no hace y no aprende.

“A mí me interesa la relación entre el mercado y las instituciones reguladoras, no el mercado en sí mismo. Me parece que este es el problema: las viejas formas de regulación no funcionan más, y entonces, ¿cómo construir formas distintas de regulación del mercado? Esta cuestión atañe asimismo a la empresa social. Más aún, su propia razón de existencia consiste en contribuir a crear nuevas formas de regulación del mercado. Empresa social no significa arrojarse sobre el mercado. Sin duda, el mercado, la relación con el mercado, es un elemento constitutivo de la empresa social, representa una confrontación con la realidad, para todos aquellos que participan en él. Sin embargo, sabemos también que si no hay regulación, es decir relación con la administración pública, el hecho de estar en el mercado en realidad no existe, y probablemente no existe para nadie. Por otra parte, el mercado – concreto – está hecho de regulaciones.

Por eso, en tanto emprendedores sociales, debemos volver a trabajar en la cuestión de la marginación y la solidaridad: no la institucional del ciudadano que paga los impuestos y tampoco la caritativa del voluntariado, porque la cuestión es tener un punto de vista comunitario sobre la vida social y, en particular, sobre la marginación, y qué tipo de pertenencia, participación, integración o conflicto de la colectividad tenemos en mente.

Y tenemos que retomar con carácter central la cuestión de nuestra relación con otras instancias sociales en la comunidad. Lanzamos la idea de pedir “una hora de inteligencia” a aquellos – individuos, grupos o instituciones – que, por alguna razón, están interesados en realizar intercambios y proyectos con nosotros. Pero hay alguna traba en nuestro sistema de aproximación por el cual esto funciona sólo a nivel individual: el arquitecto, el comerciante, o la señora bien de Trieste que promueve la presentación del libro sobre los parques de Trieste. Pero no logramos construir intercambios y proyectos, ni logramos constituir un punto de referencia para otras situaciones sociales significativas. Hasta con los grupos juveniles y culturales de la ciudad tenemos relaciones episódicas. El uso de la hora de inteligencia no produce sinergías si se limita a las relaciones individuales.

Y además tenemos que invertir en los espacios intermedios entre los servicios y las cooperativas, tenemos que reconectar los fragmentos dispersos de la empresa en su conjunto. En esto hemos avanzado. El Laboratorio “P” por ejemplo, no es menos importante porque no vende, sino ocasionalmente, sus productos. También aquí se emprende y se aprende a emprender, se desarrolla ese tipo de emprendimiento que nos proponemos construir, del que ya he hablado. Irma y su barcito, Diego con sus cuadros, y los muchachos que hacen las camisetas, son más emprendedores que muchos socios de la cooperativa. ¿Y qué papel desempeñan aquellos espacios que organizan el tiempo libre de la gente? El Fuoric'entro del Centro de salud mental de Barcola, la asociación cultural Zip y su departamento, la asociación Luna e l'altra, el Espacio juvenil: son espacios de acogimiento donde “desfilan” personas, sobre todo jóvenes, donde se produce tiempo de vida que reequilibra la soledad del departamento o las

tensiones de la vida en familia, y donde se crean lenguajes y relaciones que están fuera de los mecanismos psicologizantes y patologizantes de los problemas. Los servicios y las cooperativas necesitan estos espacios.

Sigue siendo central la manera en que estos híbridos de servicios y empresa que hemos inventado participan en la reforma del welfare, porque las empresas lo saben hacer mejor que los otros. Y por consiguiente, cómo estos híbridos inciden en los cambios de la relación entre lo público y lo privado, cómo califican la privatización, cómo contribuyen a la desburocratización de los servicios y de los entes locales; cómo promueven políticas de creación de trabajo (no de puestos), y políticas de calidad de la asistencia.

Ha llegado el momento de retomar el proyecto en su conjunto y de repensar tanto en los servicios, investidos en estos años por el *esprit du temps* que ha avanzado fuertemente hacia una cultura de la profesionalidad técnica, clínica, como en nuestras cooperativas que, empeñadas hasta ahora, con justicia, en convertirse en verdaderas empresas, han descuidado necesariamente cuestiones de fondo, como ser la capacidad de admisión y la capacidad de hacer justicia social redistributiva. No debemos reducir la perspectiva a técnica psiquiátrica ni a técnica económica. No olvidemos que no son los emprendedores los que vienen a estudiar el secreto de nuestro éxito, sino los cooperadores sociales que tienen nuestros mismos problemas, administradores públicos, dirigentes y operadores de servicios y representantes de asociaciones de familiares. Y no olvidemos que la relación que se ha desarrollado con el ente público está constituida más por hábitos rutinarios de relación que por alianzas efectivas sobre ciertos criterios. El ente público mantiene un control sobre la calidad de la asistencia sólo porque nosotros la garantizamos. Pero si algún otro ganara la licitación, todo esto quedaría en la nada.”⁴⁸

“Los estándares cambian cuando se hace posible determinar cuáles son los criterios de calidad que debe adoptar la Usl en una licitación. Por ejemplo, las licitaciones para la limpieza de lugares institucionales o de servicios y departamentos. Volvamos un momento al discurso de la calidad. La calidad, ya lo hemos visto, es la antítesis de la inercia de las instituciones, de su carácter estático: de manera constante, reclama inyecciones de invención, un esfuerzo individual y colectivo, y se produce en forma paralela a la dignidad. También en el caso de la limpieza: no se trata sólo de cuidar los lugares, sino de cuidar también la calidad de las relaciones, la organización, el trabajo, las opciones: para que produzcan sujetos.

Calidad y rigor. Podría hacerse un servicio así nomás: en la limpieza, en los transportes, en la preparación de la comida, etc.; en el fondo se trata de una cooperativa social y ya desempeña un papel social que no es poca cosa, un trabajo de contención de las personas... Pero esto es el manicomio del 2000. Si aceptamos esta ghetización volvemos a caer en la asistencia. No me propongo redistribuir réditos entre cincuenta personas, sino producir sujetos. Una de nuestras encargadas de la limpieza limpia una habitación, y está el médico que tira la colilla al suelo: que pueda decir, “señor médico, por favor, aquí está el cenicero”.

No se trata del problema de proporcionar trabajo y rédito, y de la entidad del rédito, si no se modifica la relación de esa persona encargada de la limpieza con el resto de la sociedad. Uno trabaja, pero ¿qué identidad tiene? No se trata de producir trabajadores, sino ciudadanos. No se trata de funcionar – como a menudo los operadores, pero también en las cooperativas sociales – de mediadores entre la gente de la serie B y los buenos ciudadanos, sino de cambiar esta relación. Y ni yo, ni ningún otro individuo en particular tiene la respuesta; a veces, la tienen los otros.

⁴⁸ Relato de Fabio Pittuco.

Quizás es un ex-usuario, un operador natural, que se hace cargo y encuentra el aspecto justo. Se trata de hacer surgir las potencialidades, de estabilizar los resultados de un proceso del cual van a surgir y multiplicarse los actores. Así se difunden culturas de empresa social.

Pero no es sólo eso: hay que encontrar la forma para que los productos y los actores multiplicados produzcan cambios en los estándares de la asistencia, es decir, en las culturas administrativas, técnicas y en los de la gente que dice: “queremos esto”. Tiene que ver con una articulación diferente de los poderes entre los ciudadanos y el Estado. Y eso no significa simplemente que los ciudadanos tengan más poder frente al Estado. Lo importante es que nosotros seamos el Estado, que lo hagamos como nosotros queremos. Nosotros, dirigentes y socios de la cooperativa, nosotros operadores y usuarios, nosotros ciudadanos: yo quiero decidir cómo debe ser la licitación de la Usl, yo como ciudadano; yo quiero poder determinar cómo debe ser el jardín de infantes donde va mi hijo.

Y por eso es importante la licitación de la limpieza. Construir una lógica de mercado dentro del ente público. Nuestro objetivo es justamente este: que el ente público se convierta en un cliente exigente, que obligue a realizar un servicio de calidad, con un alto valor agregado. Es gracias a un tipo de cliente así que se pueden hacer cosas distintas. De modo tal que el crecimiento de la cooperativa corresponda también, por una parte, a una elevación de la identidad profesional de los socios, al interno, y por otra, a un crecimiento de la demanda en forma más global, un crecimiento de las expectativas de calidad, de culturas. Quiero que la calidad que produzco se convierta en el estándar exigido por el Estado, quiero poder determinar este estándar, en la medida que sé de qué estoy hablando. La calidad del servicio que produzco es justamente la que el Estado debería exigir, alentar, promover.

Entendámonos: cuesta un enorme esfuerzo. Y alguien puede decirme: no estoy de acuerdo. Me parece bien pero, por favor, sin argumentos ideológicos.”⁴⁹

Un balance social de empresa

Algunas experiencias de empresa social enfrentan el problema del cambio de los estándares discutiendo e intentando hacer un balance social de empresa: en forma sustancial, el cálculo económico de ganancias y gastos para la comunidad local si ésta invierte en empresa social. Con dos matices evidentes: en primer lugar, el principal interlocutor potencial interesado en este cálculo es la administración pública; pero, por otra parte, esto reenvía a criterios distintos de valorización del gasto público, a un cambio de estándar que es, justamente, el problema que está en discusión. Se trata de una perspectiva que aún resulta vaga, que está llena de aspectos oscuros, sobre la cual por ahora sólo podemos proporcionar algunos elementos que van surgiendo a medida que los emprendedores sociales desarrollan un trabajo. Por ejemplo, en Trieste y Pordenone, estos últimos están buscando personas competentes dispuestas a

⁴⁹ Relato de Roberto Colapietro, presidente de la Cooperativa Lavoratori Uniti (CLU) de Trieste.

dar alguna “hora de inteligencia” para plantear el problema. Lo ideal sería crear una task force que, también en este caso, dé lugar a la interacción de distintos interlocutores.

Cálculos. “En Alemania, la F.A.F. está desarrollando por cuenta de sus asociados las empresas sociales, y el parlamento bávaro, una investigación sobre esto. ¿Qué papel desempeñan las empresas sociales en las políticas sociales, sanitarias y laborales? ¿Cuáles son los parámetros (sociales y económicos) que tienen que tener en cuenta los proyectos de empresa para obtener créditos, en particular del Estado? ¿Qué criterios adoptar para evaluar, tanto en términos de eficacia como de ahorro, las recaídas en el gasto social? ¿Qué parámetros económicos deben adoptar estas empresas para producir un beneficio: por ejemplo qué tipo de mezcla entre subvenciones y productividad es el óptimo? Estos son algunos de los interrogantes que confluyen en la elaboración de un balance social de empresa. Para entendernos, pongamos un ejemplo simple. En los últimos tres años, un desocupado, en Alemania, le cuesta al Estado 28 mil marcos por año. Un puesto de trabajo en una empresa social le cuesta 17.5 mil marcos, con un evidente ahorro. Y es mejor financiar un puesto de trabajo que un subsidio de desocupación. O bien, las empresas sociales pagan impuestos y contribuciones: al cabo de algunos años han restituido al Estado la subvención inicial recibida. Una cama en el hospital psiquiátrico cuesta 300 marcos por día: si la persona correspondiente se incorpora a una empresa social, el tiempo de internación, en gran medida se reduce o se limita a las crisis, cuando no se elimina. Para no hablar de la eficacia social, y de la eficacia económica que suponen que aquella persona se haya convertido en un sujeto activo de la sociedad; ya no se trata de un costo sino de un recurso. Con el instrumento del balance social, quizá, lograremos demostrar que con esta fórmula de la empresa social se benefician todos – tanto social como económicamente –, en especial la administración pública.”⁵⁰

Un balance en la asistencia. ¿Qué implica introducir la idea del balance en la asistencia?

El balance contiene las finalidades de una organización, está construido en relación a los proyectos.

El balance implica que, entre entradas y salidas, haya un proceso de transformación, de trabajo, de producción; sirve para ver si se ha producido valor agregado. Y el gasto se computa como inversión.

El balance es un instrumento de evaluación, para el que invierte en la empresa y para el que consume sus productos. Y es un instrumento de autoevaluación.

Este repertorio elemental de requisitos es suficiente para darse cuenta de la diferencia entre un balance de empresa y, digamos, el informe anual de las actividades que un servicio de asistencia proporciona al propio ente público. Número de operadores, número de usuarios, número de visitas domiciliarias, número de estructuras, número de fármacos, etc. Aunque sea publicado en papel de ilustración, como ocurre a veces, ese informe no contiene ninguno de los requisitos del balance. Las cosas realizadas

proviene de prestaciones erogadas. El gasto está distribuido, bien o mal. Si por otra parte se quiere demostrar que se ha logrado hacer tanto con poco gasto, el milagro resultará ser producto de la capacidad de ahorro, no de la capacidad de inversión. Que es, justamente, la capacidad emprendedora.

Valor social agregado. Pero también es necesario agregar una cosa: las empresas sociales no pueden sino hacer un balance social. El riesgo de promover los objetivos económicos con menoscabo de los sociales no se olvida nunca, y no sólo por parte de las propias empresas sociales. Los sujetos interesados en un balance social son muchos y muy diversos, y con intereses diferentes: la misma construcción del balance debería registrar de algún modo su presencia. Y además, ¿qué quiere decir producir un valor social agregado? Hemos intentado aclararlo a lo largo del libro. Y es evidente que supone muchas cosas distintas, en diferentes planos, que no son coherentes ni orgánicos. Imaginémos que quiere decir reformularlas dentro de un balance. Es importante que la comparación entre lo que es cuantificable esté en equilibrio, pero no basta. Las dificultades, quizá, son insuperables. Mientras tanto, ciertas calidades sociales, decisivas, no pueden reducirse fácilmente a cantidades calculables – tanto por el lado de los recursos invertidos, como por el lado del producto y del valor producido. La empresa social vive esta dificultad como gap y como desafío, pero también como un juego de contaminación. El balance social de empresa, como gran parte de los instrumentos que emplea la empresa social, sirve para transformar, para redefinir, para connotar de un modo diferente, no para denotar.

Volvamos entonces a los estándares: sin duda, es un indicador importante que la administración pública logre transformar en cifras ciertos criterios de calidad: tantos socios en formación, tantos partner y capitales para este proyecto, tantos clientes, tanto dinero gastado para el cuidado de los espacios públicos, tantos participantes se mostraron satisfechos... tanto dinero *invertido* por la administración pública. Los balances son inevitablemente áridos. No obstante, quizá lo serían menos si sirviesen para verificar ciertos estándares de calidad: para evaluar proyectos, no productos; para computar a todas las personas involucradas como participantes y a ningún ser viviente como cosa hecha; para calcular el ahorro en los costos de la administración pública sobre la base de las inversiones realizadas y de los recursos activados, porque el bien público que se produce, con el tiempo, vuelve como reducción de los costos. Pero los estándares no son medidas, son culturas. Y entonces es inevitable que por esta vía

⁵⁰ Relato de Meto Salijevic, que sintetiza aquí los primeros resultados de la investigación “Wirtschaftlichkeit der Bayerischen Selbsthilfenfirmen”, citada en el texto de la que es directora con Peter Stadler. El gráfico ha sido elaborado por F.A.F. en 1992.

algunas cifras se transformen en sucesos, sujetos, historias, palabras y comunicación pública. O por lo menos, esto podría suceder y en parte sucede, cuando – aun con el truco del balance social de empresa – los dos mundos remotos de la empresa y de la asistencia se ponen en contacto. Un contacto que pasa a través de la administración pública y cuyos efectos benéficos, si se dan, se evalúan con la transformación de las medidas cuantitativas en calidades culturales.