

DESDE ABAJO Y A LA IZQUIERDA: EL CAMINO DE JARDÍN AZUAYO¹

Paciente Vázquez

DOI: <https://doi.org/10.32719/9789942566522.7>

Introducción

Este trabajo aborda respuestas iniciales a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué se considera “alternativo” al capitalismo en las políticas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo?
2. ¿Hay el riesgo de replicar las estructuras de poder de las empresas capitalistas al interior de una organización tan grande y con tan importantes excedentes?
3. ¿Qué aporte puede hacer o hace esta experiencia para un cambio más global de las reglas de la economía capitalista?
4. ¿Hay una vía (o más) para cambiar no solo las vidas de quienes participan en Jardín Azuayo, sino el funcionamiento económico de la sociedad en su conjunto?²

Las respuestas a estas preguntas nos aproximan a ciertas tendencias del desarrollo de Jardín Azuayo y su incidencia en el entorno, a la vez que

-
- 1 Pablo Ospina y su equipo de trabajo en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, se han propuesto escribir un libro con los resultados de su investigación sobre alternativas económicas al capitalismo en Ecuador. Encontraron trece experiencias que, por su tamaño y contenido, sobresalen frente a las demás. Por esta razón, consideran conveniente estudiarlas con mayor detenimiento. Una de estas experiencias es la de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo y, por mi cercanía a ella, me pidieron que acometiera el trabajo de sistematizar la experiencia.
 - 2 En busca de respuestas a estas preguntas, realicé diez entrevistas a profundidad: tres a directivos de mayor rango de la cooperativa, tres a administradores de mayor rango, tres a socios considerados críticos, y una al gerente de la Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Sur (UCACSUR), organismo de integración al que pertenece Jardín Azuayo.

abren expectativas e interrogantes sobre su futuro. Sin embargo, antes de presentarlas, son necesarias unas consideraciones generales.

Consideraciones generales

Una organización económica puede ser alternativa al capitalismo, además de por los aspectos señalados por Pablo Ospina en este libro, cuando la *lógica fundamental de la organización* considerada alternativa niega radicalmente la *lógica fundamental del capitalismo*. Aunque parezca de Perogrullo, conviene recordar este aspecto. Lo medular del capitalismo en la producción son las *relaciones salariales* entre el dueño del capital (en forma de medios para producir) y el dueño de la capacidad de trabajar (o de manipular los medios de producir y los productos), que la vende por un salario y por un tiempo determinado.

Una condición para que funcione el capitalismo es que exista la *propiedad privada* de los medios para producir. Otra condición es que el capitalista *compre por un salario*, en el mercado laboral, la fuerza de trabajo o la capacidad de manipular dichos medios y transformarlos en productos. Una tercera condición es que la fuerza de trabajo comprada por un tiempo y un precio determinado genere, al final de ese tiempo, un *valor mayor al de su costo* y, en este exceso, las utilidades o ganancias para el dueño del capital. Una economía que niegue cualquiera de las tres condiciones anteriores sería alternativa a la capitalista.

¿Qué se considera “alternativo” al capitalismo en las políticas cooperativas de Jardín Azuayo?

Resulta apasionante constatar que Jardín Azuayo, desde sus primeros pasos, pensó en formas alternativas de organizar sus procesos de gobierno y administración, para dar soporte a las razones de su existencia: “La realidad de un sistema que explota y devasta personas, culturas y naturaleza debe cambiar. A este cambio quiso contribuir Jardín Azuayo y este compromiso es su razón de ser y el motivo de su éxito social y financiero” (Vázquez, Lalva y Vázquez 2019, 6).

No obstante, los criterios nunca han sido unánimes en la organización, y en esta ocasión tampoco lo son. Las políticas que presentamos en respuesta a esta pregunta no aparecerán en orden de importancia, sino en el orden en que fluyeron de nuestros interlocutores, y porque ellos las consideran alternativas.

Empezamos presentando la opinión adversa de un alto directivo entrevistado, que considera que el cooperativismo no es una alternativa al capital. ¿Las políticas de Jardín Azuayo son *alternativas* al o *alterativas*³ del capital? Con un criterio que desafía nuestra relativa tranquilidad conceptual y los postulados de Jardín Azuayo, el directivo en mención sostiene, siguiendo al cooperativista argentino Jorge Bragulat, de la Universidad Tres de Febrero, que

las políticas de Jardín Azuayo y en general del cooperativismo, ya en su historia, ya en su acción, realmente no se están configurando como *alternativas* al capital, sino como *alterativas* a un sistema [...]. Entonces, una propuesta alternativa al capital realmente no está viniendo por el lado del cooperativismo, porque el cooperativismo está más bien intentando adaptarse a los términos del capital. El cooperativismo más bien es alterativo.⁴

Esta apreciación parece coherente con las prácticas que las cooperativas ofrecen hoy en Ecuador y quizá también en el resto de América: prácticas consecuentes con la razón de su concepción y propagación en América Latina mediante el programa de la Alianza para el Progreso, diseñado por el Gobierno de EE. UU. y financiado por su agencia internacional de desarrollo como una herramienta de lucha contra la influencia de la Revolución cubana de 1959. Con semejante origen, las cooperativas nacidas en las décadas de 1960 y 1970, sobre todo las de ahorro y crédito, tienen efectivamente un comportamiento mercantil competitivo-agresivo que las ubica con claridad en el campo *alterativo* del capital, pues lo refuerzan. En Ecuador, esta tendencia se reforzó con el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS) y luego de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), que aplicaron

3 *Alterativo*, según la RAE, es algo “que tiene virtud de alterar en sentido favorable”.

4 Los audios de las entrevistas de este capítulo se transcribieron mediante el sistema Whisper de OpenIA.

y aplican normas de control bancario que inducen a las cooperativas a competir entre sí, empleando prácticas de sociedades de capitales y no de sociedades de personas.

Si hay excepciones al comportamiento alterativo de las cooperativas, quizá una de ellas sea Jardín Azuayo, que nace en otro momento (1996) y bajo otra matriz ideológico-política. No obstante, es impelida también, a través del control y de la cultura del entorno, a adoptar los comportamientos referidos. Sin embargo, nuestro interlocutor insiste:

Como alternativas al capitalismo, me parece que está planteado más en el discurso que en la práctica. Jardín Azuayo siempre ha manifestado en su filosofía que está el *ser* antes que el *tener*. Me parece que como principio es válido, es una proyección social del cooperativismo, pero muy difícil de aplicarlo en la práctica. El capitalismo no solamente se ha posicionado en el ámbito económico, sino que se ha robustecido en la parte cultural, en la parte social, en la parte política. En el sentir, uno puede ser muy solidario, puede estar con un principio de humanismo, pero cuando sale al exterior, ve que la gente tiene obsesión por el tener y muy poco se preocupa del ser [...]. La gente quiere tener una vivienda, un lugar de trabajo, tener, tener, tener, y mientras va teniendo una mejor condición, ese tener va haciéndose un poco más amplio. Y eso ha explotado el capitalismo. Entonces eso hace que sea muy difícil poder elaborar políticas que se centren en el ser. A la gente le gusta escuchar un discurso bonito, pero cuando le toca las fibras de su tener, ahí el asunto tiene otra dimensión, tiene otra perspectiva. Veo dificultades de posicionar a una institución dentro de esos parámetros de vivencia. Y eso hemos visto en la cooperativa Jardín Azuayo cómo se ha ido desnaturalizando el ser por la propia expansión. Entonces nos cuesta mucho el arraigar el ser en las nuevas oficinas, en los nuevos territorios.

Ante semejante respuesta, nos preguntamos si es correcto contraponer el *ser* al *tener*, pues para ser humanamente u organizativamente necesitamos también un tener; quizá es incluso imprescindible primero tener. Un individuo, para poder desarrollarse como persona, necesita comer, necesita habitar, necesita vestirse, y eso implica tener. Para desarrollarse como persona es necesario cierto nivel de posesión; solo entonces puede escoger entre tener sin fin o tener lo que necesita para desarrollar su ser. En las organizaciones ocurre algo semejante; necesitan tener para

existir, para estar, para desarrollarse. Para trabajar por el ser institucional, por el ser cooperativo, necesitan tener recursos para ser organizaciones.

Al llegar a cierto nivel de tener, individuos y organizaciones rebasan el nivel requerido para desarrollar su ser. Inducidos por el mercado, la competencia y la cultura del entorno, se ven impelidos a tener más y más, de modo que el tener se vuelva más importante que el ser. Esta tensión entre ser y tener no aparece entonces como un dilema, sino como una cuestión de importancia relativa. Después de conseguir el antedicho nivel requerido para desarrollar el ser, se plantea la opción de escoger entre privilegiar el ser o privilegiar el tener. En consecuencia, se puede poner en un segundo plano el cooperativismo y privilegiar las finanzas. Nuestro interlocutor tiene una respuesta también a este planteamiento:

No encuentro esa línea que define el tener y el ser. El tener se ha posicionado dentro del imaginario social, se ha posicionado como lo que me va a dar identidad, prestigio, una serie de prebendas, y no sé en dónde se encuentra el ser dentro de la práctica. ¿Hasta dónde llega el tener para poder ser? Ahí es donde las organizaciones pierden su perspectiva, pierden su razón de ser: han privilegiado el tener. A eso lleva el mercado, y se pone en un plano casi invisible el ser. Las organizaciones de los años 70, 80, en donde había una mística, en donde sí había un sentido de comunidad, había un sentido de pertenencia social, pero el capitalismo ha ido arrasando esas cosas y ahora vemos a las organizaciones concentradas en el tener y descuidadas del ser. Visitamos organizaciones y nos dicen: “Somos una organización de productores, queremos financiamiento, el resto déjenos a nosotros”.

A continuación, las opiniones que nuestros entrevistados consideran alternativas. Una de ellas es *retener las energías de las localidades para su propio desarrollo*. La necesidad de crear Jardín Azuayo, luego del desastre de La Josefina en 1993, surge porque

[e]l sistema bancario cumplía un rol succionador de la riqueza de las localidades; en Cuenca únicamente quedaba el 54 % de los ahorros captados, el resto financiaba inversiones en Quito y Guayaquil; semejante situación sufría Paute, pues no existían mecanismos de retención de ahorros locales para reinvertirlos. (Vázquez, Lalvay y Vázquez 2019, 47)

Para poder financiar y autofinanciar el desarrollo local era menester contrarrestar esta tendencia del capital financiero, no solo reteniendo los ahorros locales sino trayéndolos de fuera, para dinamizar las economías de la zona. Este fue un compromiso fundante de Jardín Azuayo, sin cuya ejecución no habría cumplido jamás su misión de aportar a mejorar las condiciones de vida de sus socios y comunidades.

Como ejemplo, mostramos en la tabla 1 los ahorros y los créditos de Morona Santiago, una provincia relativamente pobre, al 19 de mayo de 2024. Las agencias realizan un esfuerzo importante para captar los ahorros locales y reinvertirlos en créditos. No obstante, todos los cantones, excepto Limón Indanza, son deficitarios en dichos ahorros, en comparación con el crédito que reciben de la cooperativa. Vemos, por tanto, la recirculación local de los recursos propios de las localidades y la solidaridad con Morona Santiago por parte de agencias de fuera, probablemente de ciudades de la Sierra, que tienen superávits y los entregan a esta provincia.

Tabla 1
Ahorros y créditos en Morona Santiago,
por agencias, al 19 de mayo de 2024

Agencias	Ahorros (USD)	Créditos (USD)	Ahorros menos créditos (USD)
Sucúa	21 577 457	28 607 563	-7 030 105
Limón Indanza	18 296 734	15 560 768	2 735 966
Méndez	8 761 931	11 981 401	-3 219 471
Macas	25 496 595	29 942 719	-4 446 125
Gualaquiza	11 514 849	23 402 715	-7 887 866
San Juan Bosco	3 927 805	4 810 883	-883 077
Palora	3 927 805	13 540 758	-9 603 840
Huamboya	2 315 183	4 032 007	-1 716 824
Morona Santiago	99 827 472	131 878 815	-32 051 343

Fuente: Cooperativa Jardín Azuayo.
Elaboración propia.

Un segundo elemento alternativo, según las personas entrevistadas, involucra *la cooperación y el apoyo mutuos*. En efecto, otra forma alternativa al capitalismo fue la de incorporar a la vida cotidiana de Jardín Azuayo prácticas ancestrales de ayuda mutua, cooperación, “cambiamanos”, que fueron convirtiéndose en cultura institucional y que pueden resumirse en este párrafo:

Nuestra cooperativa [...] es el resultado de una inmensa minga de socios, directivos y colaboradores⁵ que cubrió los territorios y traspasó los años, mostrándonos que miles de débiles, cooperando, pueden transformarse en una fuerza incontenible. Este libro es el recuento de esta minga, desde la perspectiva de los ideales y valores que construimos entre todos e impregnamos en Jardín Azuayo. (Vázquez, Lalvay y Vázquez 2019, 6)

Significa que el apoyo mutuo y la cooperación fueron denominadores comunes del quehacer institucional. Su debilitamiento empezó cuando la administración, de manera desaprensiva, introdujo formas agresivas de competencia en el desempeño de las tareas personales. Por fortuna, estas formas rápidamente fueron enmendadas, pero terminaron mostrando que las prácticas culturales pueden cambiar y deteriorarse si no se las cultiva con esmero. Una de las personas entrevistadas sostiene que una política de Jardín Azuayo es

[p]oner a las personas sobre el capital [...]. Una persona que primero es tratada como tal se siente mejor anímicamente y puede no solamente contribuir como mano de obra, sino contribuir con sus criterios.

Realmente la motivación va de sacar lo mejor de las personas. Cuando las organizaciones emprenden o trabajan, por ejemplo, en las mingas, se les ocurren mejores ideas, tienen mejores alternativas de trabajo. Creo que eso es una alternativa al capitalismo, porque el capitalismo lo que busca es cómo exprimirle lo más que pueda a la persona. En cambio, acá es lo contrario: cómo darles espacio, ese lugar a la persona para que dé lo mejor que tiene, es un trabajo más humanizado.

También es otra alternativa el hecho de pedir una opinión a alguien y que esa opinión sea valorada, eso nos hace empoderarnos de lo que la cooperativa puede llegar a ser. Ver un pensamiento o una idea que nació de la oficina o en el espacio donde uno esté, que luego es plasmada en la

5 En Jardín Azuayo llamamos “colaboradores” al personal remunerado.

estructura estratégica u operativa de Jardín Azuayo. Cosa que no se ve en el capitalismo. Y cuando hay crisis también; entonces toca, como quien dice, fue una decisión de todos. Si fue una decisión muy acelerada, riesgosa y no está funcionando, pues todos somos responsables de redireccionar esa decisión, es un trabajo siempre en equipo. Y ese trabajo en equipo también yo creo es algo que se ha ido forjando a través del tiempo y se ven los resultados.

Un tercer elemento alternativo al capitalismo es el *destino de los excedentes*.⁶ Jardín Azuayo, como institución financiera, no genera excedentes,⁷ sino que los recibe por los servicios que presta. No estuvo en su concepción acopiar excedentes, sino pagar las mejores tasas posibles por los ahorros de sus socios y cobrarles las menores tasas por los créditos. Los ingresos debían ser suficientes para cubrir los costos de funcionamiento y de crecimiento, de manera que proyectábamos nuestros presupuestos con excedentes cercanos a cero, lo suficiente para que el ejercicio económico no cerrara con pérdidas. El patrimonio⁸ de la cooperativa crecía y su solvencia⁹ mejoraba a través de los aportes que hacían los socios a sus certificados de aportación por los créditos que recibían y por la renta que producían sus ahorros. Parecía más equitativo que el fortalecimiento patrimonial fuera cubierto por quienes requerían de él por recibir los servicios.

Cuando en 2006 entramos a sufrir el control de la SBS, sus autoridades prohibieron la referida forma de fortalecimiento patrimonial, que debió hacerse a través del acopio de excedentes, como los bancos, a pesar de ser una cooperativa. Al pasar al control de la SEPS en 2013, fue posible

-
- 6 En las empresas cooperativas, excedentes son los valores de los ingresos que sobran luego de restarles los costos. Son equivalentes a las ganancias en las empresas de capital.
 - 7 Según la teoría que atribuye al trabajo la capacidad de crear valor económico, este se genera a partir de la transformación de las materias primas y los equipos en bienes económicos. El trabajo, en las actividades financieras, no realiza estas transformaciones y, por tanto, no crea valor. Los valores que circulan en el sistema financiero los recibe del sector productivo por los servicios que le presta.
 - 8 El *patrimonio* de la Cooperativa está formado por los recursos que son propios de ella (reservas), más las inversiones en certificados de aportación hechas por los socios.
 - 9 La *solvencia*, en general, es la capacidad de responder por los recursos ajenos que maneja la cooperativa. De manera gruesa, es el resultado de dividir el valor de todos los recursos que maneja (activos) para el valor de todos los recursos ajenos que maneja (pasivos). Si el resultado es mayor que uno, hay solvencia.

combinar las dos formas antes mencionadas de fortalecer el patrimonio. A las disposiciones de las superintendencias se sumaron presiones crecientes de varios colaboradores, por los derechos que tienen los trabajadores a participar de las utilidades de las empresas.

La responsabilidad de la cooperativa ante sus socios lleva aparejada la necesidad de fortalecer el patrimonio para poder ofrecer créditos a un número creciente de socios que, además, demandan montos cada vez mayores. A este fin se destina anualmente, por mandato de la Asamblea General, un 80 % de los excedentes libres de impuestos. Con el 20 % restante, cuando la SEPS no ordena poner todos los excedentes en reservas, se alimentan tres fondos: 5 % para un fondo que garantiza el funcionamiento de las directivas locales; 5 % para un fondo de crédito sin intereses a estudiantes del Instituto Superior Tecnológico de la Economía Popular y Solidaria (ISTEPS) y de posgrados relacionados con la economía popular y solidaria; y 10 % para un fondo de impulso a la economía solidaria. Ninguno de estos destinos del excedente cabe en la lógica bancaria del capital.

Un cuarto elemento alternativo de Jardín Azuayo es *la democracia participativa*, uno de sus postulados fundamentales. Se expresa en procesos concretos de directivos y de administradores, como la organización local de la cooperativa y la participación de los socios, desde el nivel más básico, en asambleas que conocen, deciden o proponen, según las atribuciones de la normativa que las rige. El gobierno de Jardín Azuayo tiene el poder distribuido en cascada, mediante delegación de funciones a instancias territoriales que agrupan a varias oficinas y, finalmente, a las localidades, en donde los socios se reúnen en asambleas y tienen la vivencia de ser sujetos que opinan, que deciden, que votan. Aquí se cumple el postulado de “Un socio, un voto”. Este carácter democrático del poder es coherente con el carácter democrático de la propiedad sobre el patrimonio y, al mismo tiempo, expresa los principios de participación económica y de control democrático de los socios sobre la cooperativa.

Nuestros entrevistados coinciden en que la forma de gobierno de Jardín Azuayo es una de sus diferencias radicales con una empresa de capital.

Una alternativa al capitalismo dentro de la cooperativa Jardín Azuayo es la democracia participativa para la toma de decisiones. La democracia en elegir a las personas que pueden representarnos y que pueden llevar nuestra palabra para la toma de decisiones. Algo alternativo también es la participación de todos los socios de ser parte de la cooperativa, de sentirnos dueños, de que tenemos nuestra representación ahí.

En Jardín Azuayo el gobierno es fundamental. Desde ahí se ejerce un control social de la organización y es distinto a lo que la economía del capital genera. En Jardín Azuayo es un grupo de personas, representantes de los socios, que van escalando hacia diferentes niveles de gobierno y, a la final, termina en una representación general que sería el Consejo de Administración, el Consejo de Vigilancia y algunos otros órganos. Ahí la cuestión está en que las decisiones se puedan tomar en sus distintos espacios. Si se quitan las posibilidades de decisión en sus diferentes espacios, sí peligra el gobierno y también peligra esta característica principal de Jardín Azuayo.

Un tercer entrevistado sostiene que la estructura de gobierno de la cooperativa es una cuestión alternativa. Y agrega: “[Jardín Azuayo] es una organización democrática, a diferencia de lo que ocurre en una empresa capitalista”.

Por fin, otro entrevistado sostiene que

La democracia en Jardín Azuayo existe, pero sigue siendo una democracia representativa. Todavía hay mucho que caminar para que sea una instancia participativa. Funcionan los procesos electorales. En las asambleas locales participa un 15 %, ya es bueno. Allí se nombran a delegados, ese es un asunto de representatividad, falta desarrollar la participación. ¿Por qué? Estamos partiendo de la base en la representación, no estamos partiendo de la base en la participación. Se consulta a las bases, cierto, sobre aspectos fundamentales de decisión. Entonces ahí el asunto falta robustecer. Porque, para mi juicio, ese sería un elemento que fortalece el ser cooperativo, no el tener [...]. La democracia, a pesar de ser representativa, hay de alguna manera un conocimiento, un acercamiento de las bases, al menos a través de información. Sí hay retroalimentación de las bases hacia los organismos de dirección. Por ejemplo, hay asuntos reglamentarios que se discuten en las asambleas territoriales. Entonces creo que hay una posibilidad de ir fortaleciendo estos principios que se mantienen en Jardín Azuayo. El asunto territorial le veo muy positivo y con mucha perspectiva, porque desconcentra la actividad de la cooperativa. Eso me parece fundamental porque las decisiones, no las fundamentales, sino las que se van operacio-

nalizando en los territorios, lo hacen en función de sus propias realidades. Los territorios tienen sus propios comités que buscan la forma de adaptar lo que la cooperativa está empeñada en sostener.

En resumen, la democracia representativa se encuentra consolidada en Jardín Azuayo, mientras que la participación no recibe un criterio unánime. En todo caso, la democracia representativa y participativa, con sus falencias, es una característica que diferencia en mucho a Jardín Azuayo de una empresa de capital.

Un quinto elemento alternativo, según las personas entrevistadas, es la *educación cooperativa*. La educación es un principio cooperativo y Jardín Azuayo, con distintas intensidades y aciertos, se ha ocupado de ella desde su nacimiento.

La educación debe contribuir al desarrollo integral de cada uno de nosotros (mente, cuerpo, diversas inteligencias, espiritualidad, creatividad), de manera que podamos desarrollar un pensamiento crítico, un juicio propio. De esta forma podremos tener libertad de pensamiento, de sentimientos y de imaginación para desarrollar nuestros talentos y determinar, por nosotros mismos, qué hacer en las diferentes circunstancias de la vida. Este aprender a ser exige libertad, posibilidad de decisión, de elección y autonomía. (Vázquez, Lalvay y Vázquez 2019, 393)

Tratamos de construir una propuesta de formación enfocada en resolver los problemas cotidianos de los actores (socios, directivos, colaboradores), y no solo en la adquisición de conocimientos teóricos.

Implementamos un proceso enfocado en la construcción de alternativas al desarrollo desde las vivencias y experiencias de cada uno de los actores, en lugar de una mera socialización de contenidos. Nuestra propuesta educativa va más allá de las exigencias del mercado, busca desarrollar competencias más integrales que nos permitan entender el mundo desde una visión cooperativa. (411)

El aporte de nuestro programa educativo al desarrollo de una conciencia crítica en los educandos es enorme. Por esto, casi todos nuestros entrevistados se refieren a ella como una de las políticas diferenciadoras de Jardín Azuayo: “La educación cooperativa con la intención de formar otras percepciones, otra forma de entender el actuar de las personas como

integrantes de una sociedad, como integrantes de una cooperativa; esto no se ve en las empresas capitalistas”.

Otro de los entrevistados nos recuerda que la educación incluye la capacitación y la formación, y que estos, junto con la comunicación, son sistemas que construyen cultura e identidad institucional. Educación y comunicación se contraponen a la publicidad. Un tercer entrevistado también ubica la educación como una política alternativa porque, nos dice, en la educación tradicional no hay un modelo adecuado que permita fortalecer la economía popular. En este sentido, Jardín Azuayo entendió que son posibles una propuesta y una estructura propia que incluya su propio instituto, cumpliendo así un rol que debería nacer del Estado y complementarse con las organizaciones del sector. De esta manera, Jardín Azuayo suple esa falencia.

Algo alternativo también es nuestra educación cooperativa, el formarnos como personas, no solamente [como] parte de una economía. En la parte educativa es muy importante el hecho de, a través del Instituto [Superior Tecnológico de Economía Popular y Solidaria], llegar a una formación cooperativa que avanza mucho más allá, tomando en consideración una economía popular y solidaria.

Otro entrevistado nos dice:

Me encanta que Jardín Azuayo le apuesta a la educación y que dentro de sus planes o programas está el tema de capacitación. Hoy a la mayoría de instituciones públicas o privadas no les interesa capacitar, prefieren cosas de corto plazo, más materiales; a lo mejor no les interesa generar nuevos liderazgos. La capacitación realmente cambia vidas, genera otros enfoques y hace que no en el corto, pero sí en el largo plazo, se pueda incidir. Solamente desde ahí incidimos y generamos conciencia, sensibilización, que tanto necesitamos.

Un sexto elemento alternativo son *nuestras políticas de equidad y solidaridad*. Muchos pensadores consideran a la equidad como una expresión de la justicia, por encima del derecho, pues este a veces es injusto. La equidad reconoce que existen entre los humanos diferencias injustas que deben ser tomadas en cuenta y combatidas. En tal sentido, el capitalismo es un sistema de inequidades crecientes o brechas que se ensanchan entre quienes se benefician de él y quienes lo sufren. Jardín Azuayo puso especial cuidado en sus políticas de equidad y las plasmamos

en los servicios a nuestros socios en la medida en que podemos sortear las normas y el mercado, que favorecen a quienes más tienen.

Una de las políticas de equidad y solidaridad es la de las *tasas de interés* activas (de los créditos) y pasivas (de los ahorros). Para percibir el sentido de estas políticas, analicemos las regulaciones del Banco Central del Ecuador (BCE) en relación con las tasas de interés para el sistema financiero. Con acierto, hoy la Junta de Regulación Monetaria y Financiera fija, a través del BCE, un sistema único de tasas de interés activas y pasivas para todo el sistema financiero. En las tablas 2 y 3 mostramos el comparativo de las tasas del BCE y de Jardín Azuayo.

Tabla 2
Tasas de interés efectivas del Banco Central del Ecuador
y de Jardín Azuayo para créditos, a mayo de 2024

Clasificación	Tasas del BCE			Tasas de Jardín Azuayo	
	Tipo de crédito	Máxima anual (%)	Promedio ponderado del sistema financiero (%)	Tipo de crédito	Tasa anual (%)
Microcrédito	Minorista	28,23	21,11	Ordinario individual	13,54
	De acumulación simple	24,89	21,92	Sin ahorro	16,36
	De acumulación ampliada	22,05	19,49	Sin ahorro verde	11,57
Consumo	Consumo	16,77	16,23	Ordinario individual	13,54
				Sin ahorro	16,36
				Sin ahorro verde	11,57
				Extraordinario	11,82
Productivo	Pymes	12,11	11,63	Pymes	11,02
	Empresarial	12,93	11,96	Empresarial	9,71
	Corporativo	12,14	11,12	Corporativo	9,71

Fuente: Datos del BCE y de la Cooperativa Jardín Azuayo.
Elaboración propia.

Según este cuadro, las tasas autorizadas por el BCE para los microcréditos se encuentran muy por arriba del 20 % anual, y las tasas para pymes, empresas y corporaciones, alrededor del 12 % anual. Esto significa que quienes más capacidad económica tienen seguramente toman créditos más grandes y pagan proporcionalmente menos por dichos préstamos. En tanto, los que tienen menos (y que piden microcréditos) pagan proporcionalmente más. Es decir, el sistema financiero, a través de los créditos, extrae relativamente más riqueza de los pobres que de los ricos, lo que aumenta la brecha económica. Jardín Azuayo, en este aspecto, tiene tasas significativamente más bajas que las autorizadas por el BCE —e incluso más bajas que las del promedio del sistema financiero— para todos los tipos de créditos. Se mantiene de esta manera la coherencia con su vocación de hacer minga con los pequeños.

Tabla 3
Tasas de interés del Banco Central del Ecuador
y de Jardín Azuayo para ahorros, a mayo de 2024

Tipos de ahorro	Tasas del BCE		Tasas de Jardín Azuayo	
	Plazo (días)	Efectiva referencial (%)	Tipo de crédito (días)	Tasa anual (%)
Ahorros a la vista		1,66		3,56
Certificado de depósito	30-60	7,48	30-59	6,43
	61-90	7,81	60-89	6,63
	91-120	7,59	90-179	6,87
	121-180	8,27		
	181-360	8,41	180-269	7,38
	361 y más	9,63	270-359	7,57
Mi Ahorro Chanchito (corto plazo)			Hasta 6 meses	6,70
			De 7 a 12 meses	7,76
Mi Ahorro Chanchito (mediano plazo)			De 1 a 5 años	8,30
Mi Ahorro Chanchito (largo plazo)			Más de 5 años	8,83

Fuente: Datos de BCE y de la Cooperativa Jardín Azuayo.
Elaboración propia.

En los ahorros, en cambio, generalmente las tasas de interés en el sistema son más altas para los que depositan mayores cantidades de dinero, en tanto los ahorros pequeños están a la vista y perciben intereses muy bajos o ninguno. Aquí Jardín Azuayo ofrece alguna ventaja a los ahorros a la vista, que suelen ser pequeños (tabla 3). No obstante, el gran beneficio que se ofrece a los pequeños ahorradores es que se les pagan las mismas tasas de interés que a quienes ahorran montos mayores. Esta política también permite una transferencia de recursos desde las rentas de los ahorros mayores hacia los más pequeños, que no logran cubrir sus costos de administración.

El sistema financiero tradicional beneficia mucho a quienes mucho tienen y muy poco —incluso a veces penaliza— a quienes tienen poco, lo que aumenta el abismo económico y social. El mundo de la equidad, patas arriba. Cualquier acción que contrarreste estas fuerzas inhumanas del mercado financiero es muy importante para la equidad, y Jardín Azuayo actúa en esta perspectiva. Por esto, las tasas de interés por los ahorros a la vista o a plazos son iguales para todos los socios, cualquiera sea su monto ahorrado. Por otro lado, las tasas de interés de los créditos son lo más bajas posible, para que los créditos grandes subsidien a los pequeños, que no cubren sus costos de trámite con las tasas fijadas. De esta manera, ningún socio queda excluido por su capacidad económica (Vázquez, Lalvay y Vázquez 2019, 245).

El mecanismo de subsidios implícitos a través de las tasas de interés conlleva una transferencia también implícita de riqueza hacia los socios que no cubren sus costos y hacia sus comunidades, de modo que se aporta un modesto alivio económico para estos sectores.

Nos permitimos a continuación citar extensamente un texto que explica los aspectos conceptuales de la política de equidad en las tasas de interés.

La cooperativa, mediante un sistema de redistribución interna, permitió una aproximación a la equidad entre sus socios y también con las comunidades donde actuaba, en la medida en que los recursos ahorrados por los socios recirculaban en las localidades, entre las localidades (desde las

excedentarias en ahorros, hacia las deficitarias) y entre los ahorradores,¹⁰ contrarrestando en parte la succión de las vitalidades locales por parte del sistema económico vigente y generando mayor dinámica económica en los cantones más deprimidos.

Es importante aclarar que lo que hizo Jardín Azuayo con las tasas de interés apuntaba hacia la equidad, mas no era equidad. Equitativo en términos absolutos hubiera sido una sola tasa de interés para todos los tipos de créditos y para todos los socios; en tanto que, en términos relativos, y como acción afirmativa, las tasas de interés debían invertir lo que ocurre en el sistema financiero, es decir, los créditos más pequeños debían tener tasas más bajas y los créditos más grandes, tasas mayores.

Sin embargo, “una golondrina no hace verano” y Jardín Azuayo no podía ir sola en contra de las tendencias del mercado y, sobre todo, de las normas legales vigentes. De ahí que sus tasas de interés tampoco eran equitativas, sino que se orientaban hacia la equidad.

Adicionalmente, nuestros ingresos globales eran calculados para cubrir nuestros costos de funcionamiento y de crecimiento, y las utilidades las recibían los socios en las tasas altas por los ahorros a la vista, en las tasas bajas por los créditos y, en general, en los precios bajos de los servicios.

En una ocasión la SBS en una de sus auditorías detectó que había aproximadamente 15 000 socios cuyas libretas de ahorro no cubrían los costos de mantenerlas; estos socios, según su criterio rentista, debían salir de la institución. Aquello nos llenó de indignación y nos movilizamos administradores y directivos a reclamar lo que considerábamos una discriminación a los menos favorecidos y un atentado a nuestro ser cooperativo.

Aquí subyace un cuestionamiento a la validez de los conceptos de “ingreso marginal” y “costo marginal”¹¹ en la teoría económica neoclásica,

-
- 10 La cooperativa, mediante la intermediación financiera, capta ahorros de los socios con excedentes y los presta a aquellos con déficits. De la misma forma, oficinas que tienen más ahorros que créditos prestan a aquellas a las que les falta ahorros, lo cual se convierte en un mecanismo potente de recirculación de recursos en la región donde operamos.
- 11 Según la teoría microeconómica neoclásica, *ingreso marginal* es el ingreso que proporciona la última unidad producida; la producción debe cesar cuando el ingreso de esta última unidad es igual al costo de producirla, pues más allá de este punto se generarían pérdidas. Aplicado a los créditos, el ingreso marginal sería el que produce el crédito más pequeño; la entrega de créditos debería cesar cuando el interés que pagan es igual al costo que genera su entrega. Por tanto, no se deben entregar créditos más pequeños al de este tamaño, porque generarían pérdidas. *Costo marginal*, en cambio, es lo que cuesta producir la última unidad; la producción debe cesar cuando

para analizar una empresa solidaria e incluyente como Jardín Azuayo; en una sociedad de capitales quien no cubre sus propios costos con los ingresos que genera se queda fuera. Acá, en cambio, el criterio solidario para el análisis financiero estriba en los costos e ingresos promedio.

Este criterio ha permitido que puedan operar en la cooperativa y ser incluidos como socios también quienes no pueden cubrir sus costos, pues el promedio permite que quienes están por arriba de él puedan solidariamente costear a quienes están por debajo del costo promedio; o, dicho de otra manera, los socios que generan mayores ingresos financian a quienes generan menores ingresos y no pueden pagar sus propios costos. (246-7)

A decir de un entrevistado, el mecanismo de las tasas de interés genera una

transferencia oculta, que no se nota, pero se siente luego el impacto. Se siente que las personas vienen aquí [por las tasas bajas]. Entonces, este es un mecanismo poderosísimo de acción. Cuando pienso en el individuo, es costo marginal. Cuando pienso en comunidad, es costo medio. No digo que es pérdida, porque no es pérdida, es costo medio, que puede significar tal vez menores ingresos [para la cooperativa], que puede demandar tal vez mayor eficiencia.

Internamente, también buscamos implementar políticas de equidad. Una de ellas es la de *remuneraciones*, que va más allá de lo que “manda” el mercado y se asienta en el criterio de la vida digna que merecen los trabajadores. Tomamos el valor de la canasta básica de consumo de las familias de ingresos medios y bajos del Instituto Nacional de Estadística y Censos, así como la remuneración mínima del personal de cajas. Cuando las necesidades nos llevaron a contratar personal de servicios de limpieza, su salario lo establecimos tomando en cuenta que en el país trabajan en promedio 1,6 personas por familia y que en conjunto deben ganar al menos el valor de la canasta básica. Entonces dividimos el valor de la canasta básica para 1,6 y este es el valor de la remuneración básica del personal de servicios de limpieza. En la otra punta de las remuneraciones, nuestros profesionales y técnicos mejor calificados tampoco

es igual al ingreso que esta última unidad genera, esto es, el precio unitario. En otras palabras, se debe producir hasta que el ingreso marginal se iguala al costo marginal.

reciben la remuneración que “manda” el mercado, sino bastante menos, pero suficiente para una vida digna. En este caso también tomamos en cuenta que en sus hogares trabajan en promedio 1,6 personas por familia. Las remuneraciones intermedias son múltiplos del valor de la canasta básica. La distancia entre la remuneración menor y mayor se encuentra reglamentada y la mayor no puede exceder en diez veces a la menor.¹²

La práctica mencionada genera una significativa transferencia solidaria implícita de ingresos a favor de los trabajadores de remuneraciones menores, que justamente compensa en parte la inequidad del sistema. Algo curioso y notable en la aplicación de la política de remuneraciones fue que las calificadoras veían en ella un riesgo de perder personal calificado. En efecto, todos nuestros profesionales mejor calificados y de mayores responsabilidades, incluido el gerente, fueron tentados en algún momento para trabajar en otras instituciones financieras con mejores remuneraciones. Ninguno cayó en la tentación, seguramente porque se sentían muy identificados con lo que hacían (Vázquez, Lalvay y Vázquez 2019, 106).

Las políticas referidas —y otras que obviamos— fueron y son formas de aproximarnos a la equidad, a la libertad de las personas para ser y hacer, para escoger la forma de vida que prefieran. Las brechas de equidad implican capacidades reducidas para disfrutar de una vida sana y durable. El trabajo por la equidad es el trabajo por disminuir las referidas brechas, hasta anularlas. En este sentido, la equidad es más que la igualdad de oportunidades, pues estas, para ser reales, no solo deben estar disponibles, sino que las personas deben tener la capacidad de aprovecharlas. Adicionalmente, la equidad va más allá de una distribución igualitaria de bienes, ya que esta puede encubrir inequidades en la medida en que las personas tienen diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones que deben ser respetadas y atendidas (243-4).

Un séptimo elemento alternativo es la preocupación por *el bien común* (*de socios y comunidades*). Esta preocupación, motivo de las mayores satisfacciones, ha acompañado a la humanidad en toda su historia, pues

12 Ojalá en el país se pudiera legislar para que los centros de trabajo tuvieran límites en las distancias de remuneraciones; sería una de las reformas sociales más grandes y de mayor impacto social y económico.

se ha probado reiteradamente que los humanos somos, por naturaleza, solidarios y preocupados por los demás. Esta cualidad milenaria vive en Jardín Azuayo a través de políticas y decisiones. Uno de los entrevistados menciona que

Jardín Azuayo ve que el desarrollo de los pueblos no es posible solamente con las finanzas, necesitamos impulsar otras iniciativas. Ahí, el abordar cómo fortalecer organizaciones, cómo generar la intercooperación, creo que apuesta a mantener vivo ese espíritu inicial de Jardín Azuayo [...]. Y la otra, que es una organización sin fines de lucro cuyo patrimonio es una propiedad colectiva, es una propiedad común. En este sentido, la cooperativa es un tipo de empresa que puede considerarse diferente a las empresas capitalistas, que compite en el mercado financiero. Es una alternativa viable.

Otro entrevistado refuerza las ideas anteriores:

Las decisiones económicas se toman en función de los intereses del socio. Estamos hablando de tasas de interés activas, pasivas, políticas de redistribución de los ingresos, de redistribución también de los subsidios, cuando hay. Créditos grandes que subsidian los chiquitos que no cubren sus costos, la implementación de programas de crédito productivo con acompañamiento técnico, que si bien son costosos de alguna forma son políticas institucionales que, al final, redundan en apoyo al socio, en este caso al agricultor, que dentro de la sociedad es excluido de algunos beneficios. En un banco, lo más importante sería extraer máxima cantidad de recursos del cliente para tener mayores utilidades. Acá lo que se busca es generar el beneficio para el socio fundamentalmente, cubriendo los costos. Entonces creo que esa es una de las cosas que le hace diferente a Jardín Azuayo.

Y un tercer entrevistado:

Sobre el bien común, se pueden decir cosas muy bonitas, pero el bien común está en Jardín Azuayo en la educación cooperativa, en los proyectos que tiene. Está enraizado. No está únicamente dicho, eso alimenta el ser cooperativo. Como se ve en la práctica, los principios no están en la declaración, los principios están en la acción, están en el reglamento. Es decir, los valores, los principios pueden estar enunciados, pero tienen necesariamente que traducirse en prácticas.

¿Hay el riesgo de replicar las estructuras de poder empresariales (privadas) al interior de una organización tan grande y con tan importantes excedentes?

Toda construcción viva, y Jardín Azuayo lo es, puede ser modificada o derruida. Si es modificada, algo que es inevitable, importan mucho la dirección y el sentido que tomen las modificaciones. Importa mucho que conserve o mejore las políticas que la diferencian de una empresa de capital y que implemente otras que radicalicen esas diferencias, siempre que sean en beneficio de sus socios y comunidades y siempre dentro de lo que es posible para una empresa que debe bregar en un sistema dominado por el mercado capitalista.

Sobre todo, importa que conserve o fortalezca la práctica de los principios cooperativistas, como la propiedad común de la empresa por parte de sus socios, la participación de estos de manera democrática en la conducción, la educación cooperativa, el apoyo efectivo a las comunidades, la libertad para ingresar y salir de la cooperativa sin más restricción que la voluntad del socio de acogerse al ordenamiento institucional, y la cooperación entre cooperativas, que aún luce muy débil.

Dada la circunstancia de que los administradores son los que realmente dirigen el curso cotidiano de la cooperativa —gracias al control que tienen sobre la información, sobre los activos, sobre las operaciones, sobre las relaciones cotidianas con los socios y con otras instituciones públicas y privadas—, es indispensable que ellos se encuentren en dominio de las mejores competencias profesionales y éticas como condición para que Jardín Azuayo persista en su empeño transformador del mundo capitalista de su entorno.

¿Cómo miran este aspecto crucial nuestros entrevistados? La mayoría de ellos, con mucha preocupación. Visualizan que sí es posible que se produzcan situaciones que cambien la naturaleza de la cooperativa. Aunque esta preocupación tiene que ver con riesgos de diversos aspectos, casi todos derivan del gran tamaño de la empresa y de la dificultad que conlleva atender adecuadamente los aspectos más sensibles, como la democracia interna, el relevo generacional y el doble papel de las tecnologías de la información y comunicación, que pueden facilitar enormemente

el trabajo, pero también deshumanizar a sus actores. Adicionalmente, la necesidad de simplificar la administración puede llevar a un deterioro del gobierno, de la participación, de la educación cooperativa. Un interlocutor se expresa así:

Yo creo que sí, hay un riesgo por el tamaño y sobre todo por la cantidad de personas que ya no tenemos ese acercamiento. No es fácil adaptar a las personas que llegan, porque el crecimiento se da en todo sentido: más socios, más directivos nuevos. Y con este cambio de época de la sociedad como tal, entonces hay directivos, incluso compañeros, que vienen con otros pensamientos que son distintos a la cultura de Jardín Azuayo. El principal riesgo está en su crecimiento. [Los nuevos] vienen con pensamientos de un sistema capitalista que cada vez es más perverso y eso puede complejizar la estructura. Adentro tenemos algunos candados, como nuestro código de buen gobierno y cosas así, pero uno constantemente se enfrenta a esos riesgos.

Ante esa opinión muy preocupada, tenemos otra más bien optimista:

Al tener un tamaño importante como Jardín Azuayo, puede generar estos recursos que bien podrían ser para impulsar otras iniciativas, las que Jardín Azuayo consideraba desde su nacimiento. Tenemos que establecer alianzas con empresas anclas, necesitamos de ellas para vínculos comerciales que apoyen a nuestros pequeños productores. Hay que buscar esa manera de coexistir en un espacio que no es de economía popular sino capitalista, sin que Jardín Azuayo deje de ser lo que es. Tenemos posibilidad de insertarnos y coexistir en ese mundo capitalista, porque esa cosa no va a cambiar. Entonces tenemos que ajustarnos, acomodarnos, pero nuestra esencia es una cuestión interna. Todo el equipo colaborador, directivo, está consciente de que hay algo que nos pertenece, que es como esa esencia de Jardín Azuayo y eso debemos conservar.

Lo interesante es que los entrevistados, a la vez que avizoran riesgos, proponen también formas de prevenirlos o contrarrestarlos. Así, para el deterioro de la democracia interna, por ejemplo se plantea

crear formas de representación locales, de asambleas locales, fortalecer las asambleas locales y territoriales para que la participación de los socios aumente. Hay que ponerle atención a la calidad de las asambleas locales y territoriales. Es la desconcentración, pero también es la participación y

la calidad de la participación en las asambleas locales. Tenemos que asegurarnos que los socios que están como representantes en las localidades sean verdaderamente delegados de las organizaciones de base, para que haya comunicación entre la base y la dirección de la cooperativa.

El tema no es tanto el crecimiento de la organización como tal, sino el de gestionar las competencias que necesitamos para seguir siendo cooperativa. Y eso obedece a una política institucional, a una política del talento humano, obedece a una política también de la gestión del gerente.

Un entrevistado hace un señalamiento preocupante:

Hay territorios en donde no se entiende el mensaje de la esencia de Jardín Azuayo, porque no se ha logrado, por el propio crecimiento, fortalecer, profundizar en estos aspectos fundamentales. Este desfase no solamente existe entre los socios, existe también entre los colaboradores. No se han logrado enraizar los principios, los valores cooperativos en el equipo administrativo nuevo y esto está dando dificultades para desarrollar el cooperativismo en su esencia, como corresponde a nuestra cooperativa. Conforme la cooperativa crece, esa esencia, ese fundamento va bajando su impulso y marca una necesidad de establecer políticas, compromisos, procesos de nueva reinstitucionalización para dar esa sostenibilidad que ha caracterizado a nuestra cooperativa.

Alguien apuntó y con razón a un tema poco percibido, el liderazgo: “Es necesaria la reproducción social de nuestro sistema, que se genera cuando hay un proceso de construcción de relevos generacionales y el liderazgo es de maestro, no de profesor, porque maestro es alguien que trabaja en la estructura de valores y de cultura. Ese sistema de reproducción es vital”.

En el relevo generacional, un entrevistado comentaba que quizás tiene que ser tratado con elementos distintos de formación, de presentación de ideas, otro tipo de diálogos en donde la gente participe de una manera distinta, conforme a esa brecha generacional. Veía que los jóvenes hoy se quedan muy rápido con el conocimiento, pero es un conocimiento del pantallazo, superficial, fácil de olvidar. Reciben la información a través de Facebook, de Instagram y otras redes sociales, y pasan —si no les interesa— o le dan un “me gusta” —si les interesa—. Pueden hacer un curso de cooperativismo y, luego del evento, “pasar la pantalla” y ponerse a trabajar;

en el trabajo también pueden “pasar la pantalla” y así sucesivamente. Este riesgo de superficialidad en la vida,¹³ incentivado por las empresas dueñas de las redes con el fin de ganar clientes para ellas y consumidores a través de sus anuncios, puede y debe ser contrarrestado y corregido por la educación cooperativa, creando alternativas también en este campo, frente a la agresión y deshumanización del *marketing* en las redes. Por eso nuestro entrevistado se preguntaba, con razón, qué estamos haciendo en Jardín Azuayo para atraer la atención de las nuevas generaciones, hacer que se enamoren del proyecto y conquistarlas para que trabajen por su desarrollo. En la respuesta a esta inquietud estaría una clave de éxito: “Si Jardín Azuayo tiene una estrategia de educación, una estrategia de buen gobierno, una estrategia de vinculación con la comunidad, es un tema de responsabilidad social, pienso: ocuparse de los jóvenes, ocuparse de los niños”.

Además de los riesgos derivados del tamaño de la cooperativa, también existen riesgos externos. Uno de ellos, que es una amenaza porque no puede ser controlado por la cooperativa, es la regulación y el control bancarios de la SEPS, enmarcados en los acuerdos de Basilea. Esta práctica lleva a desnaturalizar el ser de las cooperativas. A decir de uno de los entrevistados: “Hay un factor bastante fuerte por el tema regulatorio, que pone a la institución en una situación cada vez más compleja porque tiene que cumplir políticas y normas que le pueden alejar de esa visión social y convertirla en una visión financiera”.

Otro riesgo externo se origina por el gran crecimiento del sector de las cooperativas —mayor que el de los bancos en los últimos años—, por el que han llegado a administrar un 32 % de los activos del sistema financiero nacional. El entrevistado cree que puede haber una reacción adversa del sistema bancario, dado su enorme poder: “Ahí el tema es cómo nos unimos el sector financiero popular y solidario para desde nosotros mismos evitar esos riesgos o tomar las medidas necesarias que nos permitan mantenernos dentro del mercado”.

13 Algunos países nórdicos han empezado a afrontar este riesgo prohibiendo a los estudiantes usar teléfonos inteligentes hasta terminar su bachillerato.

Consideración especial merece el criterio de que la pérdida de memoria institucional sobre su origen y principios fundantes es un riesgo que pasa factura a toda organización de carácter contestatario:

Hay una pérdida de la memoria, tarde o temprano, del origen, del fundamento, de la necesidad creada. Conozco varias organizaciones, varias instituciones que tal cual crecen o llegan otros administradores que ya no se contagiaron del espíritu original; eso desvirtúa todo. No creo que una institución subsiste más allá de unos treinta o cuarenta años con el espíritu original fundante.

Por ventaja, enseguida propone una forma de contrarrestar:

Una forma de retardar ese desenlace sería hacer un plan de educación ciudadana de los socios de la cooperativa, un plan de educación cooperativa. Solo si hay un proceso de educación continua permanente de todos los actores, de todas las oficinas, de todos los consejos, y que eso se haya plasmado en políticas internas rigurosas. Esa sería la única posibilidad.

Fortalecer la educación cooperativa para prevenir o contrarrestar los riesgos es un planteamiento de casi todos los entrevistados. A esto debemos incluir la necesidad de formar líderes que guíen con sus comportamientos y de atender a las nuevas generaciones de manera diferenciada y apropiada. Estas parecen ser las condiciones necesarias para gestionar los riesgos de transformarse en una empresa capitalista con nombre de cooperativa.

¿Qué aporte puede hacer o hace esta experiencia para un cambio más global de las reglas de la economía capitalista?

Una experiencia en economía alternativa, por significativa que sea, es casi imperceptible dentro del sistema económico, y poco puede hacer para que cambien las reglas de la economía capitalista. Sin embargo, cuando se suma en minga a otras semejantes, puede “cambiar el mundo”. Ocurrió cuando logramos, en 2008, que la Constitución del Ecuador reconociera el sistema económico como social y solidario, y que en su integración se incluyera al sector de la economía popular y solidaria a la misma altura de la economía pública y privada. Ocurrió cuando con-

seguimos que este nuevo sector tuviera su propia ley y su organismo de control, y los instituimos. Estos son hitos históricos difíciles de destruir y, si esto ocurriera, quedarán en la memoria colectiva.

Jardín Azuayo es un proyecto para “cambiar el mundo” y, según la magnitud y calidad de esta minga transformadora, ocurrirá la transformación del entorno. Por esto es importantísimo trabajar en red, en articulación con los semejantes, para ser más fuertes y resistir los embates o abrir caminos nuevos, como opina más de un entrevistado. Hay quienes opinan que multiplicándonos en otras organizaciones parecidas podremos también multiplicar el aporte al cambio: “Sí es posible, hemos dado muestra de que es posible, no importa ahí el tamaño. Jardín Azuayo ha dado vida a otras instituciones del mismo sector con las que hemos caminado juntos”.

O esta opinión similar:

Sí, sí, sí, he visto plasmado, es el apoyo a los emprendimientos, el apoyo a la organización, el apoyo a crear una estructura donde podamos crecer como pueblo y podamos generar desarrollo desde nuestras comunidades. El apoyo que da el Gobierno es de afuera para adentro. El apoyo de la cooperativa es de adentro para afuera. Primero nos vemos como seres humanos, luego nos vemos como familia y ya como familia empezamos a crecer como comunidad. Es decir, crecemos juntos, nos desarrollamos juntos, creamos esperanzas iguales para todos. Y eso es muy importante porque eso viene a evitar las diferencias, las inequidades. Es el equilibrio que debe existir dentro de una familia, dentro de una comunidad.

Menos emotivas y más sustanciosas parecen las opiniones sobre las políticas de tasas de interés, sobre el sistema de decisiones en función del bien común de los socios o sobre maximizar el servicio a los socios en vez de maximizar los excedentes. Son cuñas que pueden ensanchar las hendidias del cambio, como las opiniones que presentamos a continuación:

Una de las cosas que ha logrado la cooperativa es no sujetarse estrictamente a las reglas de juego del mercado financiero. Tiene una tasa de interés que es la más baja del sector cooperativo y es uniforme para todos los socios. Esa forma de funcionamiento de la tasa de interés implica un subsidio de unos sectores a otros dentro de la cooperativa. Eso demuestra que la cooperativa puede operar dentro del mercado sin seguir estrictamente

las reglas de juego de una empresa capitalista, que puede haber empresas dentro del mercado capitalista compitiendo con las empresas capitalistas sin ser empresas capitalistas. Esto contradice aquella posición que sostiene que todo el que está dentro del mercado capitalista es necesariamente una empresa capitalista.

O esta:

Yo creo que sí, ya lo ha hecho. Una de las cosas importantes que ha generado en el tema de la economía, pensando en que es posible otra economía, es este criterio de centrarse no en los excedentes máximos que se puede obtener de la actividad financiera, sino más bien en generar los máximos beneficios para el socio. Esto deja de lado ese criterio rentista de la economía de capital, en donde una inversión debe generar los máximos niveles de renta. En Jardín Azuayo, el principio es cómo generar los máximos beneficios sociales de esa inversión. Esta es una de las cosas que en realidad es una alternativa para cambiar las reglas del juego.

O: “Las reglas del juego también están en las decisiones. Si hay decisiones colectivas y obedecen al beneficio de los asociados, creo que es un cambio y se podría ir consolidando en la construcción de una política pública a nivel de sociedad”.

Pero también hay posiciones escépticas, y con fundamento, pues a su juicio el neoliberalismo ha creado un ambiente de competencia feroz entre las cooperativas que se refleja en tasas de interés pasivas, lo que está empezando a dañar a algunas de ellas. En esta línea alguien cree que,

finalmente, algún rato la Cooperativa va a sentir que está sola en esa orientación primera, y no le quedará más remedio que sumarse al resto para poder subsistir. Entonces, ahí prefiero las cajas de ahorro, que tienen algunas comunidades donde hay un capitalito que circula entre las mismas, sostiene las necesidades urgentes, emergentes, de ese grupo. Algo de eso aporta a una especie de sobrevivencia con dignidad y nadie tiene aspiraciones de capitalizar en números.

Aunque vimos con cierta amplitud las políticas al respecto en la primera pregunta, cabe resaltar que la educación cooperativa de Jardín Azuayo apunta a cambios más globales a través de las creaciones del ISTEPS, con tres años de funcionamiento, y del Fondo Solidario de

Educación Superior, cuyo propósito es entregar créditos sin intereses a estudiantes del ISTEPS y a estudiantes de cuarto nivel comprometidos con la economía popular y solidaria. También Jardín Azuayo recibe pasantías nacionales y extranjeras de cooperativas y organizaciones sociales que quieren conocer nuestra experiencia o nos invitan a presentarla en sus foros educativos.

En este mundo de feroz competencia, uno se pregunta: ¿cómo los organismos de integración podrían jugar un papel cohesionador en el desarrollo de una cultura de cooperación que modifique los patrones culturales que hoy tienen sus integrantes? En este sentido, uno de los entrevistados reflexiona: “UCACSUR debería ser un ente que aporte sobremano, pero no llega más allá de ser un apoyo para procesos más técnicos, financieros y no sociales. Creo que el impacto más es financiero que social”.

¿Hay una vía (o más) para cambiar no solo las vidas de quienes participan en Jardín Azuayo, sino el funcionamiento económico de la sociedad en su conjunto?

En las respuestas a esta pregunta hay más dispersión que en las preguntas anteriores, pero se identifican tres vías por las cuales la cooperativa puede cambiar el funcionamiento de la sociedad en su conjunto. La primera es que Jardín Azuayo ha mejorado las vidas de personas y localidades. Muchas personas han pasado del *chulco* al crédito cooperativo. Muchas comunidades han pasado de la extracción a la recirculación local. La segunda es la necesidad de cambiar a las personas a través de la educación, para que apliquen el pensamiento crítico. La tercera, finalmente, explica la necesidad y posibilidad de crear un sistema cooperativo fuerte, cuyas relaciones sociales, siendo diferentes a las capitalistas, puedan cambiar la sociedad. Veamos las principales consideraciones en cada opinión.

En la primera vía, el cambio en las vidas de personas y localidades se ha dado a través de los servicios. En este sentido, uno de los entrevistados señala:

La presencia de la cooperativa generó una dinámica económica importante en la localidad donde yo soy, al recircular los recursos de la gente, al captar recursos de otros lados para ponerlos en créditos allá. Se dinamizó

la economía. Este ha sido un cambio importante en Nabón y en otras localidades en donde ha habido características semejantes. Estos cambios sí se han dado. O que una familia tenía la única opción de recurrir al *chulco* para emprender o para sobrevivir, a poder entrar como socio de la institución y tener acceso al crédito en condiciones adecuadas y después ver que ha ido progresando económicamente, es un cambio que se ha ido generando en la gente.

En la segunda vía, otros consideran a la educación cooperativa como un instrumento fundamental de cambio:

Una vía esencial para incidir más allá de la cooperativa es la formación. Impactamos en el ser humano y el ser humano tiene un impacto grande dentro de la sociedad. Si en la formación aprendemos y desarrollamos una economía popular y solidaria desde las bases, tomando en cuenta el valor de la persona como ser humano, no como capital; si más personas nos formamos en valores, en virtudes, en conocimientos, avanzamos a las diferentes empresas y nosotros podemos generar nuestro propio desarrollo con cambios sociales muy grandes. También es muy alentador tener el instituto en la formación cooperativa, porque muchas de las personas que ingresan también hacen impacto en el desarrollo político, económico, creando alternativas. Solo formados se puede avanzar más allá y ocupar espacios donde pudieran impactar en el desarrollo no solo comunitario sino también político. Mientras más personas estemos formadas y estemos empapadas y sobre todo conscientes de que debemos llevar a cabo este equilibrio entre todos los espacios, pues nosotros realmente podremos cambiar la sociedad más grande.

Educación sí, pero con compromiso, sostiene otro:

Para mí el único mecanismo es información, capacitación y compromiso a la cooperativa. Si no existe el compromiso dentro de las personas de la cooperativa, de cada uno de sus empleados, lo veo muy complicado realmente replicar. En el día a día, ¿qué sucede? Uno va y tiene una conversación con un empleado antiguo de Jardín Azuayo y uno siente que ahí está Jardín Azuayo, esto es mi cooperativa. Pero va al balcón de servicios y uno se da cuenta de que ya no es Jardín Azuayo. Uno se llega a dar cuenta de que va a otra cooperativa y le tratan mucho mejor que en Jardín Azuayo. Entonces, quizás uno dice: "Sí, pero en Jardín son socios y el otro es una visión clientelar". Pero interesa tener bien a mi cliente.

Entonces, la atención es espectacular, pero en cambio en Jardín Azuayo es como que ya eres el socio.

En la tercera vía:

Crear un sector cooperativo importante dentro de la economía, competitivo, sostenible, que juegue con las reglas del cooperativismo. Para esto, la economía nacional tiene que estar regulada por el Estado, lo que significa que la empresa capitalista va a estar sujeta a unas reglas de juego puestas por la sociedad. Esto puede alterar el funcionamiento del sistema económico impidiendo que el lucro sea lo único que regula la vida de la economía. [Si examinamos el funcionamiento de las empresas cooperativas que operan bajo la influencia de la doctrina cooperativa,] encontramos que las relaciones sociales dentro de ellas no son iguales que las relaciones sociales dentro de una empresa capitalista. Entonces sí hay, a partir de la cooperativa y con su forma de organizar la economía, la posibilidad de ir modificando las relaciones sociales, modificando las relaciones de poder dentro de la economía en su conjunto.

También hay quien lo ve imposible:

Me gustaría que Jardín Azuayo tenga algún protagonismo a nivel de lo que pasa en la sociedad, así con todo corazón, pero no sé si realmente lo tiene. No sé si sus socios son tan solidarios o son tan capitalistas, consumistas como el resto, habiendo familias inmersas en una sociedad, en una educación, en un modelo productivo, en una forma de Estado, con remesas de migrantes, con formas de consumir y de gastar.

Seis reflexiones para terminar

1. Jardín Azuayo cumple con los requisitos planteados en este libro para ser una experiencia alternativa al capital. No obstante, el cambio generacional de socios y colaboradores, más la apertura de oficinas nuevas, pueden provocar una pérdida de memoria institucional si no se atienden sus requerimientos particulares.
2. Es falso el dilema que contrapone el *ser* al *tener*. La cooperativa y los socios necesitan de uno y otro. Lo cuestionable ocurre cuando el tener se convierte en razón de vida y atrofia al ser.

Jardín Azuayo atiende el ser y el tener suyos y de sus socios, con el interés de ser más.

3. La educación cooperativa es la mejor herramienta para desarrollar una conciencia crítica en socios, directivos y colaboradores, conciencia indispensable para garantizar la permanencia del carácter alternativo de Jardín Azuayo.
4. Jardín Azuayo tiene una democracia representativa fuerte y una democracia participativa débil. Es deseable que la primera ayude a fortalecer la segunda.
5. Las políticas de equidad de Jardín Azuayo expresan con hechos su carácter alternativo, pero deben mejorarse y ser conocidas por socios, directivos y colaboradores.
6. En coherencia con su condición de experiencia alternativa, Jardín Azuayo utiliza una parte importante de sus excedentes para ampliar las posibilidades de que surjan o se consoliden otras experiencias alternativas.

Referencia

Vázquez, Paciente, Fabián Lalvay y Natalia Vázquez. 2019. *Somos nuestra memoria: Historia de la Cooperativa Jardín Azuayo 1996-2014*. Cuenca, EC: Jardín Azuayo.