

ECONOMÍA SOLIDARIA: MAPEO E INTERPRETACIÓN DE EXPERIENCIAS ECONÓMICAS ALTERNATIVAS EN ECUADOR

Pablo Ospina Peralta, coordinador¹

Martha Cabezas, investigadora

David Mármol, investigador

Ana Tulia Ospina, investigadora

Sandra Tituaña, investigadora

DOI: <https://doi.org/10.32719/9789942566522.10>

Introducción

En el artículo anterior explicamos la metodología y el enfoque de esta investigación, centrada en la potencialidad de la *producción de excedentes* suficientes para sostener una alternativa viable al capitalismo. Mostramos que la mayoría de experiencias identificadas, un poco más de 216 iniciativas colectivas en siete provincias del país, podían englobarse en lo que la literatura llama “economía popular”, es decir, emprendimientos familiares basados en el autoempleo y la cuenta propia, con la finalidad de asegurar la supervivencia en contextos de pocas oportunidades laborales formales.

-
- 1 La redacción final del trabajo corresponde a Pablo Ospina Peralta, aunque los informes del trabajo de campo y las ideas —debatidas en sucesivas reuniones de sistematización— corresponden a todo el equipo de investigación. La investigación fue posible gracias a un aporte financiero y técnico de la Oficina de la Región Andina de la Fundación Rosa Luxemburgo y del Fondo de Investigaciones de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador (UASB-E). Una primera versión de este trabajo fue discutida en no menos de una docena de eventos de devolución, talleres y seminarios, y comentado por varios amigos y amigas, a los que agradecemos infinitamente su generosidad.

Esos emprendimientos activan una serie de redes de solidaridad y ayuda mutua, modeladas sobre las relaciones de parentesco, que dormitan en las comunidades rurales, populares e indígenas y que resuelven problemas que muchas veces no pueden solucionarse individualmente, como la comercialización o la construcción de infraestructura productiva vecinal. Funcionan sobre la base de principios no capitalistas, como las solidaridades primarias y los afectos parentales, pero pueden ser perfectamente funcionales al sistema económico dominante al bajar los salarios o cubrir campos que al capital no le conviene o no le interesa ocupar (todavía). Aunque son iniciativas que guardan un potencial anticapitalista al desplegar y conservar la autonomía económica de los productores y la deliberación colectiva para la toma de decisiones productivas, no han mostrado que estén en disponibilidad de producir excedentes materiales para sostener una sustancial reducción de la jornada laboral de toda la sociedad y para proporcionarlos a las múltiples actividades que cubren necesidades básicas, como el cuidado. Corresponde, entonces, girar la mirada ahora hacia aquellas pocas experiencias o iniciativas económicas (entre un 5 y un 10 % del total de experiencias estudiadas) que tiene la potencialidad de producir y aportar esos excedentes a sus afiliados y al resto de la sociedad.

La producción de excedentes

El turismo es quizá uno de los sectores en que la entrada de emprendimientos familiares y comunitarios ha logrado florecer *al amparo del control comunitario o familiar de ciertos atractivos estratégicos*. En este campo, las experiencias alternativas basadas en el trabajo propio se convierten en una mejora sensible de las condiciones laborales. En Baños, zona de gran potencial, recogimos el siguiente testimonio:

El Vuelo del Cóndor es un emprendimiento familiar que nació en 2014. Su actividad principal es el turismo. Actualmente este emprendimiento contrata a diez personas de forma permanente, quienes se dedican a recibir a los turistas y los acompañan en los recorridos del atractivo turístico. Este

es un emprendimiento que se encuentra consolidado financieramente. (Baños, mayo de 2023, cuaderno de campo)²

Pero la situación es mucho más extendida. En sitios llenos de atractivos, como la Troncal Amazónica, el noroccidente de Pichincha o el perfil costanero, donde pululan pescadores artesanales y campesinos, el turismo comunitario o familiar ocupa un espacio económico relevante. Encontramos también experiencias centradas en el turismo cultural, que ofrecen visitas para conocer el proceso del tejido en Salasaca o la vida indígena en el Puyo.

Nosotros, tiempo atrás, nos tocaba salir a la ciudad en busca de empleo [...] y aceptar las condiciones de paga de las personas que nos contrataban y era una situación difícil para nosotros porque aparte de que nos pagaban mal había días que había trabajo y días que no había. *Después que nosotros descubrimos la importancia del sitio donde vivimos* cambió nuestra forma de vida. Nosotros no sabíamos la importancia porque vivíamos aquí y pensábamos que todo el mundo vivía como nosotros. Entonces empezaron a llegar los primeros turistas y dormían en carpas y nos preguntaban dónde se podía comer y nosotros les brindábamos, pero había veces que eran grupos grandes y ahí alguien de la gente nos fue recomendando cómo hacer con la alimentación y el hospedaje. Después, preguntando, nos indicaron que teníamos que capacitarnos y aprender muchas cosas para saber cómo tratar y servir a la gente que nos visitaba y de ahí poco a poco fuimos aprendiendo. Ahora toda la comunidad vive prácticamente de esto. Disponemos de nuestra propia escuela, donde estudian nuestros niños y eso también es una ventaja porque ellos no tienen necesidad de viajar a la ciudad a estudiar. Aquí lo hacen y en nuestra propia lengua, respetando nuestra identidad. (Puyo, mayo de 2023, entrevista personal; énfasis añadido)

Un aspecto de la organización del trabajo y la distribución de utilidades merece ser destacada en el turismo, si bien es propio de muchas

2 El mismo potencial se encuentra en Molleturo, cerca de Cuenca, en una organización comunitaria agroecológica: “Están buscando ingresar al turismo comunitario porque tienen lugares estratégicos muy bonitos para usar para el turismo, pero aún está en proceso” (Cuenca, junio de 2023, cuaderno de campo).

de las experiencias estudiadas.³ Aunque la organización familiar de la provisión de servicios turísticos es la norma, la distribución *por turnos* parece estar muy difundida debido a una explícita preocupación por la equidad en los ingresos:

El paquete [...] es hospedaje, alimentación, guianza y es conocer nuestra cultura, convivir con nuestra forma de vida. Les explicamos el significado de nuestras pinturas en nuestros cuerpos, la vestimenta y nuestra chicha sagrada. Cada una de las familias se encarga de una actividad según cómo les toque. Entonces, una familia se dedica al hospedaje hoy, pero cuando viene el siguiente grupo se dedicará al hospedaje o a la guianza. Entonces, todas las actividades van rotando para que unos grupos familiares no se vayan beneficiando de manera única, sino que a la larga todos tengan el mismo beneficio. Por ejemplo, en guianza se gana menos, pero los que ahora hacen guianza, la semana anterior ya hicieron alimentación u hospedaje y se trata de equilibrar el tema de las utilidades. (Puyo, mayo de 2023, entrevista personal)

En esta misma rama de actividad existen experiencias que califican como emblemáticas. Los casos del turismo comunitario en Machalilla y Ayampe, que no entrevistamos para esta investigación, pero que han sido descritos en investigaciones detalladas, completas y de gran riqueza etnográfica, confirman que el *monopolio de comunidades locales* sobre el acceso a atractivos estratégicos —como las playas para el surf, ruinas arqueológicas o aguas sulfurosas medicinales— se vuelve decisivo para el control local sobre los ritmos de entrada de la competencia de empresas capitalistas. Pueden experimentar diferentes esquemas de manejo económico en un entorno protegido.⁴ En condiciones de ausencia de tales

3 Como señalaron en el caso de ASOSOTEX, iniciativa de producción textil de mujeres en Cuenca: “Todas de igual manera contribuimos y repartimos en partes iguales el excedente” (Cuenca, junio de 2023, entrevista personal). La mayor parte de la venta de este grupo depende de las compras públicas.

4 Para una descripción minuciosa de la forma en que se organiza colectivamente el trabajo en Machalilla, por turnos, complementando las tareas agropecuarias con el turismo, ver Ruiz (2009). Resalto de este impresionante trabajo etnográfico su conclusión: “Agua Blanca no es un ejemplo de adaptación, sino de emergencia creativa” (Ruiz 2009, 512). Ver también Astudillo (2020, 171-207), aunque no enfatiza el papel del monopolio sobre los atractivos naturales como una condición de su éxito económico.

monopolios, más o menos amplios, más o menos explícitos, es posible aventurar que la competencia capitalista tendría oportunidad de barrer experiencias que requieren tiempo de adaptación, aprendizaje en la administración y un funcionamiento empresarial basado en la prueba y el error.

El turismo y su potencial de pequeña y mediana escala, con propiedad familiar y organización del trabajo por turnos, nos sirve de introducción a las experiencias económicamente consolidadas y productoras de importantes excedentes económicos. En el trabajo de campo registramos trece experiencias que superan los USD 100 000 anuales de ventas. La tabla 1 presenta algunos de sus datos en forma resumida.

Cooptación sistémica o alternativa genuina

La gran pregunta en estos casos es si el cambio de escala, la producción de amplios excedentes y el éxito económico en medio de la economía de mercado capitalista permiten todavía considerarlos “alternativos”. ¿No son ya una expresión de la cooptación del sistema económico dominante? ¿Acaso las únicas experiencias económicas alternativas son de pequeña escala y en el límite de la supervivencia? Uno de los testimonios recogidos en la investigación apuntaría a esta idea:

Para el caso de Ayampe, ver Abdo (2023). Existe también un agudo debate sobre los problemas que pueden generar este monopolio y los conflictos intercomunitarios en el volcán Quilotoa, provincia de Cotopaxi (Colloredo-Mansfeld et al. 2018). En el trabajo de Noroña (2014, 52) se encuentra un testimonio de un comunero que justifica así la creación de la comuna Ponce-Quilotoa en 2002: “Necesitábamos tener más control de la laguna y la tierra en la que hemos vivido históricamente, y sacar a los interesados para que nadie de afuera nos quite lo que es nuestro”. Identificamos un caso que parece similar, pero en muy pequeña escala, de control comunitario o familiar campesino sobre una reserva de bosque y agua en Guayas, combinada con producción orgánica de frutas, con ayuda de la cooperación internacional y la prefectura del Guayas (Isidro Ayora, julio de 2023, cuaderno de campo).

Tabla 1
Experiencias alternativas con más de USD 100 000 anuales de ventas

Nombre de la experiencia	Provincia	Año de origen	Rama de actividad	Contratados permanentes	¿Alternativos? ¿Por qué?
Vinos de mortiño El Último Inca	Cotopaxi	2014	Comercio, manufactura	3	Genera empleo e ingresos para la gente de la comunidad, cuida la naturaleza.
Caja de ahorro y crédito	Cotopaxi	2006	Agricultura, finanzas	2	Son mujeres que manejan su propio dinero, apoyan necesidades de mujeres en la comunidad (fundamentalmente en la agricultura, animales menores, educación de sus hijos, etc.).
Asociación de productores de panes la Flor de Caña	Cotopaxi	2012	Agricultura, comercio	2	El cultivo y procesamiento es familiar, la comercialización es a través de la organización. Unidad económica familiar alternativa.
Asociación de producción y comercio de pollos y cuyes 13 de Junio Namarin	Azuay	2009	Agricultura	(sin datos)	No alimentan los cuyes con balanceado sino con alfalfa. Son apetecidos y reconocidos en el mercado. La producción es individual y el faenamiento y la venta son asociativos.
Asociación de productores 9 de Octubre de Belén	Azuay	2010	Agricultura	(sin datos)	Están bien organizados. Tienen un cuy apetecido que está posicionándose mejor en el mercado. Venden asociativamente. La mayoría son mujeres.
APA Feria del Buen Vivir CADECEM	Azuay	2009	Agricultura	(sin datos)	Venden directo y el beneficio es para ellos. Toman decisiones todos los socios.

Nombre de la experiencia	Provincia	Año de origen	Rama de actividad	Contratados permanentes	¿Alternativos? ¿Por qué?
APA Austro, biocentro agroecológico	Azuay	2004	Agricultura	(sin datos)	<p>“En la mayoría de pueblos indígenas la principal característica es la organización, es como respirar para nosotros. Estar en comunidad y no tener organización es imposible. La SEPS [Superintendencia de Economía Popular y Solidaria] rompió esa forma de organización propia. La organización es la garantía de seguir estando vivos. Tenemos una fuerte organización, hemos hecho respetar las autoridades. Tenemos un sistema de garantía local, una regla de autocontrol, con un equipo de promotores. Lo originario no es alternativo, es el capitalismo el que es alternativo. Nosotros somos los que hemos prevalecido, la forma natural de creación de la economía, una lógica de producir y redistribuir la riqueza; acumulando estamos quitando de otro. Son nuestros principios de vida en común, de la humanidad, que está en las diferentes culturas” (Cuenca, junio de 2023, entrevista personal).</p>
Cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo	Azuay	1996	Finanzas	1287	<p>Hay una participación democrática de los miembros, gestión democrática en cada territorio, procesos electorales en que cada pueblo llega a la asamblea de representantes. Los administrativos, la directiva y todas las comisiones tienen la identidad del sector de la economía popular y solidaria, hacen un proceso educativo de formación e información, no como proceso de <i>marketing</i> sino como un servicio, un proceso comunicacional para transmitir lo que son y lo que quieren.</p>

Nombre de la experiencia	Provincia	Año de origen	Rama de actividad	Contratados permanentes	¿Alternativos? ¿Por qué?
FUNDER (FEPP)	Azua	2010	Educación	28	Están convencidos de una posición a nivel institucional, siguiendo la posición de su fundador, monseñor Cándido Rada, quien decía que el bien hay que hacerlo bien, que hay que creer en los que nadie cree, y que todas las personas tienen la posibilidad de generar sus propias competencias. Invierten en humanidad, en las personas vulnerables de los sectores populares. Mediante la oferta de sus servicios aportan a que ellos puedan ser autores de su desarrollo integral. Son una oferta educativa que empatiza con las necesidades desde la mirada de la persona y no desde el técnico. Su metodología está basada en la educación popular.
Asociación de confeccionistas textiles del Azua ASOSOTEX	Azua	2014	Manufactura textil	2	"Todas somos socias, tenemos las mismas condiciones y oportunidades. Todas de igual manera contribuimos y repartimos en partes iguales el excedente" (Cuenca, junio de 2023, entrevista personal).
Fundación Donum	Azua	1993	Salud	17	No han logrado superar el comercio de la medicina, pero aseguran que brindan servicios buenos, de calidad, para gente pobre a bajo precio. No tiene fines de lucro. Ser una institución grande les da la posibilidad de negociar en beneficio del usuario.
COFEPS, corporación de fomento a las cooperativas, de Jardín Azua	Azua	2022	Finanzas	20	Se consideran un grupo de integración económica orientado a "no maximizar la riqueza a unos cuantos". Pugnan por la distribución y redistribución de la riqueza en el ecosistema y por mejorar las condiciones de la gente de forma amplificada.
Asociación de pequeños bananeros El Guabo	El Oro	1998	Agricultura	14	Trabajo de equipo. Toman las decisiones en grupo.

Fuente y elaboración propias.

Juan cree que la JEP [Cooperativa de Ahorro y Crédito Juventud Ecuatoriana Progresista] surge en una zona periférica de Cuenca con una visión popular campesina, pero entiende que el grupo Eljuri habría inyectado dinero y perdió esto que tenía al inicio. Jardín Azuayo dice que funciona como un banco, prácticamente, como una institución financiera. Por las condiciones que pone el Estado, terminan volviéndose clásicas. Sugiere que tal vez unas cooperativas más pequeñas como Biblián o la Cooperativa Riobamba podrían seguir teniendo algo de alternativo. (Cuenca, 15 de mayo de 2023, cuaderno de campo)

Si ese fuera el caso, volvemos a la perspectiva de José Sánchez Parga (2014, 81): ninguna organización económica alternativa es posible fuera del orden económico dominante. Argumentemos por un momento cuáles podrían ser las razones de considerarlas auténticamente *alternativas*.

Hay que empezar diciendo que, en estas iniciativas económicamente consolidadas, es frecuente encontrar un origen asociado a grupos de militantes de iglesia popular o de izquierda radical.⁵ En ellas, por lo tanto, el *discurso* sobre el significado profundo (y político) de la experiencia está interiorizado: “Todos ven al sistema cooperativo o a la economía solidaria solamente como un instrumento para la generación de trabajo. Nosotros decimos: ‘No solo es para eso, sino para vivir de manera distinta’” (Quito, agosto de 2023, cuaderno de campo). Notemos el detalle: en lugar de vivir al modo “tradicional”, ancestral, hacerlo de *otra* manera. Estamos aquí ante una experiencia urbana, la de la red de cooperativas Solidaridad. Otro dirigente, en el Instituto Superior Tecnológico de la Economía Popular y Solidaria (ISTEPS), ligado a Jardín Azuayo, expresa de esta manera su idea de lo “alternativo” reflejando una reflexión detallada sobre el tema:

5 El caso de la Fundación DONUM, ligada a monseñor Luna, califica como tal: “Como fundación se han dedicado a dar un servicio de salud que es privado, pero sin fines de lucro, tienen sueldos decentes y dan un buen servicio, lo que asegura su sostenibilidad. Al comienzo recibieron apoyo del Gobierno de Luxemburgo (un millón y medio más o menos), que financió la construcción y equipamiento de un pequeño hospital, entonces no tenían la carga de tener que recuperar la inversión” (Cuenca, 15 de mayo de 2023, cuaderno de campo). Es también el caso del Instituto de Investigación, Educación y Promoción Popular del Ecuador (INEPE), en el sur de Quito, ligado en su origen a una mixtura de militantes de izquierdas y grupos de iglesia popular (Quito, 21 de junio de 2023, entrevista personal).

A la pregunta de por qué sería una experiencia alternativa la de este instituto, contestó que no es alternativa, sino que es un proyecto “alterativo”: altera el sistema, son procesos desde el territorio tan estructurados y tan sistemáticos que están creciendo de a poco. Dice que van a ser tan grandes que no van a necesitar de la política pública. Es alterativo porque es la construcción desde la articulación del territorio. Tienen con las organizaciones un proyecto de vida personal y colectivo, y a veces en el mismo tejido no nos damos cuenta del poder que tenemos. (Cuenca, 24 de mayo de 2023, entrevista personal)

El dirigente indígena entrevistado de la Asociación de Productores Agroecológicos del Austro (APA) vincula explícitamente el carácter “alterativo” con el modo espontáneo de vivir de las civilizaciones indígenas: “Es como respirar”. Dado que se trata de una forma de vida muy anterior, ancestral, su experiencia no es “alternativa”; al contrario, el capitalismo es el que se presentó como alternativo frente a lo tradicional (ver la justificación detallada en la tabla 1). Son los dos casos en que personas entrevistadas cuestionaron, con muy buenos argumentos, el término *alternativo*. Seguimos usándolo por comodidad, una forma rápida de ser comprendidos, pero tomamos nota de sus límites.

Entre los casos financieramente más exitosos de asociaciones de productores agrícolas, se encuentran las conocidas experiencias asociativas en los *productos campesinos de exportación*, como el cacao, el café o el banano, grupo al cual pertenece el caso de la productora de banano orgánico El Guabo, que exportó el año pasado por un valor de USD 17 millones, según testimonio de su gerenta.⁶ Resaltan las redes de comercialización asociativa y los esfuerzos por la transformación del sistema productivo para el uso de menores cantidades de químicos, a veces motivados por la búsqueda de mejores precios en las redes de comercio justo, y a veces

6 Los cacaoteros han sido apoyados muchas veces por la Fundación Maquita Cushunchic (MCCH) para vincularse a redes de mercado justo; ver, desde una perspectiva optimista, Espinosa (2017, 167-92) y, desde una perspectiva crítica, Stoler (2012). Sobre la larga historia de la Unión Regional de Organizaciones Campesinas del Litoral (UROCAL), antecedente de la asociación El Guabo, ver Ponce (2022). Sobre las redes de exportación de café fino de aroma en Loja, las estrategias y dificultades del cambio tecnológico hacia el café orgánico, por comparación con la facilidad de la adopción del paquete químico en la producción del maíz duro, ver Ospina Peralta et al. (2012).

alentados por nuevas regulaciones en ciertos mercados de importación como la Unión Europea, como en el caso de la asociación de cacaoteros San Francisco de Soledad, en Guayas (Simón Bolívar, julio de 2023, cuaderno de campo). Una crítica usual a estas experiencias es que privilegian la exportación sobre la soberanía alimentaria, vuelven muy dependientes a los pequeños productores familiares de las oscilaciones del mercado mundial de *commodities* y, en sus versiones más críticas, las propias asociaciones (y sus técnicos) se convierten en nuevos intermediarios sobre las que los productores tienen poco control.⁷

Por razones de espacio, nos limitaremos a hacer una exposición detallada solamente de dos casos financieramente exitosos: el del vino de mortiño El Último Inca, en Quinticusig, parroquia del cantón Sigchos, Cotopaxi, y el de la cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo, en Cuenca. Mostraremos en ambas experiencias qué es lo que nos autoriza a llamarlas “alternativas”. Interesa especialmente discutir las complejidades y variaciones que pueden tener la propiedad común y la toma de decisiones colectivas en el funcionamiento de una experiencia económica alternativa.

Los orígenes del emprendimiento de vinos de mortiño El Último Inca se remontan a una “escuela de la revolución agraria”, de tiempos de Rafael Correa.⁸ El primer hecho relevante de esta experiencia es que inicialmente empezó como una actividad de toda la comunidad (setenta comuneros) representada por el cabildo, del que Toapanta era presidente. Progresivamente, conforme las actividades se volvieron más exigentes y constantes, el grupo fue reduciéndose. Al profundizar las capacitaciones productivas, quedaron 35 personas. Para empezar el procesamiento del mortiño, hubo solo diecisiete (que representaban a otras tantas familias), de los cuales eran comuneros de Quinticusig solo doce. Conforme la experiencia fue creciendo y logrando ventas, crecieron hasta quedar veintitrés socios y socias. La última disposición aprobada en asamblea estipula que cualquier nuevo interesado debe ser comunero y pagar un aporte inicial

7 Se ahonda en estos problemas con respecto al cacao en Stoler (2012), y con respecto al café en Ospina Peralta et al. (2012).

8 La información sobre este emprendimiento viene de la entrevista a Luis Toapanta (Sigchos, 29 de marzo de 2022), realizada en el marco de una investigación anterior.

de USD 15 000. En efecto, para mediados de 2022, el patrimonio del emprendimiento estaba cifrado en USD 350 000 y producían 150 000 litros de vino cada dos meses, además de haber contado con aportes para infraestructura y maquinarias de la Prefectura, lo que les permite tener instalaciones apropiadas desde el punto de vista técnico y sanitario.

Entonces, una primera tensión es que, en el trabajo colectivo, no todas las personas involucradas muestran el mismo compromiso; ese involucramiento práctico no depende de que una instancia organizativa cualquiera, como el cabildo, tome una decisión, sino de multitud de decisiones personales que ratifican un compromiso práctico, demostrado en la práctica, todos los días. No es la “comunidad” la que decide sobre el trabajo que cada uno entregará, sino las decisiones de cada participante. El resultado es un balance variado entre quienes perseveran, se quedan, arriman el hombro en los momentos duros del inicio, cuando no se sabe si funcionará o no, y la participación de la comunidad de origen, la comunidad de Quinticusig. El pago que actualmente se exige para ingresar a la experiencia representa ese esfuerzo histórico de quienes perseveraron primero, los diecisiete pioneros. Ese trabajo fue largo y duro, como se puede percibir en el siguiente relato:

Entonces de ahí llegó un tiempo que ya se llegaba el tiempo de noviembre, solo noviembre era cosecha de mortiños y ahí era que se vendía nada más. [...] Entonces nosotros sabíamos recoger, había unas personas que..., ciertas personas que venían, eran negociantes de Saquisilí, de Sigchos mismo venían y eran, disculpe decir, éramos los más, más bravos que querían aquí le juro que ni cincuenta centavos pagar. [...] Entonces dice un ingeniero del MAGAP [Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca], era gracias al ingeniero que no estaba aquí, dice que él tiene una ingeniera que sabe procesar bien, para [...] procesar otro vino de uva, así de esos procesa, entonces vayamos, va a traer y vayamos aprendiendo para hacer, qué tal sale el vino de mortiño. Entonces nosotros qué hicimos, trajimos... [...] Yo me fui después a aprender allá en Patate, en otro lado, en todo. Entonces eso era que nosotros desde ahí comenzamos ya le digo en esas pomitas, luego en 60, luego en 100, 160, luego en tanquecitos de 200 litros; así, poquito a poquito hemos ido creciendo en eso.

La comercialización, el eterno cuello de botella para los productores, se logró también muy progresivamente:

Ellos [del Gobierno provincial] ayudaban en cambio con las ferias, entonces eso era mucha ayuda, y gracias también, se agradece también al alcalde [de Sigchos], ellos también [...]. Nosotros simplemente hemos tenido clientes, los clientes que... más claro nosotros, como le digo, gracias al prefecto, muchos que nosotros simplemente hemos tenido una tarjetita íbamos dando, íbamos dando, en ferias, hemos tenido muchas ferias, no solo en Latacunga, no solo en Quito, hemos tenido Guayaquil, hemos tenido Riobamba, partes lejos ya. Entonces nosotros ahí íbamos dando tarjetitas, tarjetitas, y luego ya les gustaba, seguían llamando acá.

El balance entre el compromiso individual y la organización comunitaria solo se logró al cabo de un intenso conflicto. Muchas otras experiencias sucumben ante situaciones de este tipo. Un primer aspecto consistía en que la comunidad de Quinticusig era titular de los derechos sobre el páramo donde se cosecha el mortiño. Tradicionalmente, cualquier comunero podía recoger lo que alcanzara cuando lo necesitara. Una débil demanda de mortiños y los bajos precios hacían que no escaseara y no requiriera regulación especial, diferente y específica a la del uso comunero de los páramos colectivos. Cuando todo cambió, la comuna de Quinticusig prohibió la recolección de mortiño o incluso la venta a los productores de vino. El grupo decidió entonces hacer “convenios” con otras comunidades y comuneros. En la actualidad, el emprendimiento paga mejor la caja de mortiño que en la feria. Solo gracias a la mediación del entonces prefecto de la provincia, un conocido dirigente indígena, se consiguió que la comuna de Quinticusig accediera a firmar un convenio para la venta del mortiño a los productores de vino de su propia comunidad.

Solo tres personas tienen un contrato permanente. El trabajo se organiza por turnos entre los veintitrés socios, a quienes se paga el jornal de USD 15 por día, más que el jornal promedio en la zona. Solo los socios trabajan como jornaleros. A decir de Toapanta, el beneficio mayor deriva de que la gente “tiene su mensual”. No hablamos, pues, de derecho de vacaciones, seguro médico o fondo para el retiro; simple y llanamente, la estabilidad de ingresos cuando la norma local ha sido tradicionalmente el “sálvese quien pueda”.

El segundo beneficio es la compra de mortiño a los comuneros que vienen a vender o que acuerdan acopiarlo para que el emprendimiento

lo recoja con el camión que lograron adquirir hace poco con sus propios fondos. El tercero es la limpieza de botellas para reutilización cuando tienen dificultades en la adquisición de botellas nuevas: pagan 10 ctvs. por botella limpia, por lo que una persona en menos de un día alcanza a cobrar hasta USD 20. Es un complemento para los propios socios, sus familias y ocasionalmente para el resto de la comunidad.

En empresas autogestionarias, un problema generalmente detectado es que los trabajadores-dueños tienden a tomar decisiones que maximizan sus propios ingresos salariales, al tiempo que limitan el excedente usado para la reinversión.⁹ No parece ser el caso en la experiencia de los vinos de Quinticusig, según el dirigente entrevistado, porque el pago del salario mensual satisface por el momento la expectativa de las trabajadoras frente a la expectativa de una posible distribución de utilidades al final del año.

Verá, nosotros hacemos cada mes sesiones de aquí, de los socios. Entonces nosotros cada mes ya vamos con necesidades, qué necesidades tenemos en la planta adentro; entonces por ejemplo ahorita ya compramos la encorchadora, esa era una necesidad también que necesitábamos. Ya no podíamos estar manualmente. Manualmente encorchar, por ejemplo, poniendo un caso, 1500 botellas diarias, siempre ya es duro. En vez, las encorchadoras también van dañar pues ya, exagerado para unas tres, para como decir para tres tandadas alcanza, de ahí ya eso ya daña [...]. Llegamos nosotros a una sesión, a una asamblea, se va y ya, por eso se sientan solo los dirigentes un día, se dice qué necesidad hay adentro, entonces yo digo: “Tal necesidad tenemos adentro, esta necesidad tenemos adentro”, entonces ya sacamos un fondo para eso, para decir cuánto vale esa compra. Por ejemplo, yo qué sé, podría valer 30 000 dólares, ya se tenía que sacar de ese fondo 30 000 dólares para eso. Entonces, qué estamos haciendo aquí, en cambio eso ya están ganando aquí. Ya tienen su, como decir, tenemos o tienen su mensualito, entonces con eso ya pasan tranquilos.¹⁰

9 Al respecto, ver el detallado recuento de Rebón (2005, 1-62) en Argentina. No obstante, este problema se encontró también, a escala bastante generalizada, en la experiencia de autogestión yugoslava; ver Ben-Ner y Neuberger (1990), Nove (1991, 143-8) y Lebowitz (2006).

10 Este tipo de decisiones requiere una investigación más detallada, caso por caso, basado no solo en entrevistas al principal referente organizativo sino en una etnografía y en conversaciones con socias trabajadoras de la experiencia, así como con las comunidades de los alrededores. Evidentemente, no lo pudimos hacer en esta

Nótese que la práctica asamblearia es común tanto a estas experiencias financieramente consolidadas como a las de autogestión para la supervivencia. No hay duda de que la *autonomía de los productores y la responsabilidad compartida en las decisiones económicas* cuentan enormemente para su título de “alternativas”. En efecto, difieren sensiblemente de las estructuras de poder de una empresa capitalista convencional.¹¹ No significa que haya menos problemas (ambientales, de género, de distribución de poder, entre otros); significa que el colectivo debe resolverlos. No siempre lo logran. Muchas veces se disuelven.

Un riesgo inherente a esta fase de “éxito financiero” de las experiencias autogestionarias alternativas tiene que ver con la tensión que se observa entre “dirigentes” y “trabajadoras”; entre técnicos o administradores y el resto del grupo. La voluntad de usar los recursos de manera alternativa a los del sistema dominante aparece también en el INEPE, en Quito, donde se han impuesto la regla de que el personal directivo no puede ganar más de tres veces que quien tiene el salario más bajo. Al mismo tiempo, han logrado, tras muchos esfuerzos, casi igualar el nivel de los salarios docentes de las instituciones públicas (Quito, 21 de junio de 2023, entrevista personal).

En Quinticusig fue decisivo que dos de los dirigentes de la experiencia tuvieran una trayectoria laboral previa en gerencia y contabilidad, como administradores de una empresa de lácteos. El riesgo al que nos referimos, que expresa el dominio del capital en el ambiente circundante, es que existe una tentación constante entre los dirigentes que comenzaron la iniciativa —impulsados por la necesidad de resolver problemas comunes— de separarse y convertirse en empresarios por su propia cuenta,

investigación. La misma limitación metodológica aplica al conocimiento de detalles sobre la distribución de las decisiones y la carga laboral por género, por no hablar de la división sexual del trabajo.

- 11 Así lo expresa un dirigente de Justa Trama, la empresa brasileña ya mencionada, al tiempo que enfatiza las dificultades que entraña: “Esa gestión es diaria y es participativa ¿sabe? [...] En la economía de mercado la empresa tiene sus directivos, tiene sus consultores, las personas responsables de tomar decisiones por todos [...]. Y nosotros no tenemos una jerarquía que resuelva nuestros problemas. Tenemos que resolverlos nosotros mismos” (en Nespolo, Nelsa y Fernández 2022, 249).

una vez que han aprendido el manejo del negocio y han desarrollado sus propias redes de contactos. Así lo expresa un técnico de ONG de Cotopaxi en conversación para esta investigación:

Según Ricardo, el denominador común es que mientras está un agente que puede sostener principios y conceptos, funciona; cuando se libera al conjunto de los actores, ellos terminan elitizándose. Es difícil mantener lo alternativo. Luego nos habló de una planta procesadora de chochos en Chugchilán, pero la producción está concentrada en Sigchos: para evitar la variación de los precios (por ejemplo, de 160 a 25) la idea es que se produzca, se capte la mayor producción posible. Dice Ricardo que hay un acoso para hacer que estas iniciativas alternativas se mantengan, funcionen, pero ninguna mantiene la esencia de lo alternativo. Lo comunitario es bonito, pero no es sostenible. Cambian las direcciones y cambia todo. Gente permanente sería el único camino. Sirven para prender el foco a los compañeros; una vez que sucede, entran en la lógica del capitalismo. Depende de cómo va siendo la práctica de la iniciativa, con el tiempo solo el desencanto. La capacitación, si no es permanente reflexión y discusión, rápidamente es cooptada por el bombardeo. (Saquisilí, marzo de 2023, cuaderno de campo)

A veces este dilema suele entenderse como un problema *moral*: dirigentes insuficientemente imbuidos del espíritu y la ética comunitaria terminan siendo tentados por el ascenso personal. Aunque sin duda existe una dimensión moral, lo que vuelve generalizado este problema tiene que ver con la competencia que impone el orden del capital a estas experiencias. El sistema circundante es capaz de *ofrecer selectivamente mejores condiciones económicas y oportunidades de reconocimiento social* a técnicos, gerentes y administradores (algo que raras veces ofrece a los trabajadores manuales).¹² Las experiencias alternativas no necesitan (ni deberían) llegar a los niveles de desigualdad económica entre gerentes y trabajadores que imperan en las empresas capitalistas, pero requieren

12 En opinión de la entrevistada en la red de turismo austral Pakariñan, uno de los problemas que llevó a un momento de evaluación y redefinición del funcionamiento de la red fue, precisamente, el de la relación entre técnicos y organizaciones. No es fácil gestar confianza y mecanismos mutuos de control de la gestión que aseguren la primacía comunitaria sobre las actividades empresariales (Cuenca, 12 de junio de 2023, entrevista personal).

tomar en consideración el balance de retribuciones materiales y simbólicas que reciben los dirigentes para competir con ventaja con tales empresas. Los dirigentes, gerentes y técnicos pueden aceptar retribuciones económicas menores en el seno de estas experiencias por la compensación simbólica del reconocimiento comunitario, familiar y colectivo; pero hay claramente límites objetivos a semejantes compensaciones.¹³

Si esperamos que las experiencias alternativas subviertan el orden del capital basadas esencialmente en el sacrificio personal de los intereses de individuos moralmente extraordinarios, es muy poco probable un triunfo. Lo alternativo debe ser mejor para los trabajadores y los técnicos no solo moral sino materialmente, en comparación con el orden del capital. El significado de “mejor” no implica necesariamente retribuciones económicas estratosféricas, pero requiere que las retribuciones morales (satisfacción por el tipo de trabajo realizado, despliegue de la creatividad, control sobre la propia vida, sensación de autonomía personal y colectiva, reconocimiento de los demás, obligaciones comunitarias o familiares, entre otras) sean vividas como una *auténtica compensación* por la renuncia a potenciales retribuciones materiales mejores que el orden capitalista podría brindar.

La segunda experiencia financieramente exitosa que consideraremos en detalle es la cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo, nacida en 1996 a partir del desastre de La Josefina y el proceso de reconstrucción.¹⁴ Nació en Paute, donde no había bancos: “Fue una alternativa crear una cooperativa porque para hacer un banco la inversión era demasiado alta. No éramos cooperativistas de inicio, sino que necesitábamos acceder a una entidad financiera; en el proceso adherimos al cooperativismo”.

13 Este tema, junto a los cambiantes balances de poder entre técnicos y trabajadores manuales, ha sido abordada en detalle por Marcos Supervielle (2007 [1994], 99-113) en las empresas de autogestión uruguayas.

14 La información de esta sección proviene de las entrevistas a Graciela Quesada, Paciente Vasquez, Patricia Dávila, Guillermo Guerra, Andrés Tapia y Carlos Pástor, Cuenca, el 22 y 24 de mayo y el 12 y 14 de junio de 2023. Además, consultamos Vázquez, Lalvay y Vázquez (2019) y Jardín Azuayo (2020). Para un análisis más detallado, ver el artículo de Paciente Vázquez en este mismo volumen.

En un comienzo participaron como socias 130 personas, aunque figuran solo cien porque treinta no tenían cédula de identidad. Cada socio, para serlo, debía aportar USD 5. Cerca de treinta años después, se han formado sucursales en Cañar, Morona Santiago, Guayas, Santa Elena, El Oro, Loja y Pichincha. La idea es captar el dinero en Cuenca y las ciudades para invertir en los otros cantones y la ruralidad: el proceso inverso al de la banca. Se señala que existe un antes y un después del control de la Superintendencia de Bancos, iniciada a partir del año 2000, luego de la crisis bancaria. Se acentúa a partir de 2006 y eso provoca un cambio de identidad. Con la Constitución de 2008 y la formación de la SEPS, “pensábamos que íbamos a tener una forma propia, pero el espíritu y lo básico les viene de la Superintendencia de Bancos”.

Los números que nos acercaron fueron los siguientes: 685 000 socios y, entre ellos, 1287 colaboradores; unas 69 oficinas a nivel nacional, 106 cajeros y 848 corresponsales solidarios. En cartera, hasta abril de 2023, USD 1150 millones; 161 572 personas con crédito. En ahorros captados, más o menos USD 1200 millones. Es la tercera cooperativa más grande del país: la primera es la JEP y la segunda, la de la Policía Nacional.

En marzo de 2017, la asamblea de representantes de Jardín Azuayo se propuso crear, con el 15 % de los excedentes acumulados, un fondo de impulso a la economía solidaria para fortalecer el sector. Creó entonces la Dirección de Impulso a la Economía Solidaria (DIES) para administrar este fondo y canalizar los proyectos. Varios técnicos hablaron del ejemplo de la cooperativa vasca Mondragón. A partir de esa decisión, Jardín Azuayo intervino en la formación de las siguientes cooperativas de trabajadores:

- Cooperativa Horizontes, de servicios de construcción, formada por albañiles, carpinteros y arquitectos. Inicialmente eran catorce personas, ahora son veinte. Actualmente, por dificultades en su gestión empresarial, está administrada por la Corporación de Fomento al Emprendimiento Productivo y Solidario (COFEPS), que sustituyó a la DIES.
- Cooperativa Jardín Esperanza, creada en mayo de 2018 con profesionales de educación inicial, ciencias de la educación y psicología. Es un jardín con maternal y nivel inicial. Comen-

zaron veinticinco personas y luego hubo mucho movimiento de socias. Actualmente son veintiuna socias, pero no tienen empleo ahí: solo hay seis plazas. Jardín Esperanza no es solvente financieramente; la pandemia significó un retroceso, como para la mayoría de emprendimientos. Comenzaron con 42 niños y disminuyó a doce; mantuvieron la cooperativa bajando sus sueldos y cambiando de local. Se están recuperando en número de alumnos. El año pasado fueron diecinueve y este año, 38. Los hijos de socios trabajadores de Jardín Azuayo pagan el 30 % de la matrícula (el 70 % restante lo asume Jardín Azuayo). Cobran por jornada matutina (con alimentación) USD 186 mensuales, y por jornada completa USD 260 mensuales.

- Cooperativa AYNI, de artesanos. Inició con quince socios fundadores en 2019. Tiene veintiún miembros y dos en proceso de registro (los socios son asociaciones). En total, hay 135 personas asociadas, que deben pagar para entrar un aporte al capital de USD 400. Los socios se turnan en la atención de la tienda que tienen en el centro de Cuenca, donde reciben productos a consignación y queda una comisión del 20 % para gastos operativos. La cooperativa tiene ocho ramas —barro cocido, cerería (velas), fibras vegetales (sombbreroería, cestería), textiles, metalistería, lítica (piedra, mármol), madera y ialurgia (grabado en vidrio)—, y se propone subir a diecisiete. No han llegado aún a su punto de equilibrio, pero no han parado de crecer desde que comenzaron. Las ventas se hacen en el local y a través de redes sociales. Calculan que el 48 % de las ventas se hacen a extranjeros en el local del centro.
- Cooperativa LUCKY, de logística, que hace entregas a domicilio. Durante la pandemia creció mucho y ahora tiene un proceso legal con las personas que estaban al frente porque se fueron con el dinero y la disolvieron.
- Cooperativa CORCEPS, de servicios de comunicación, en Quito. Se dedican a relaciones públicas y publicidad. Tienen 25 socios.

- Cooperativa Crisol, fundada en 2018, de orfebrería artesanal, con sede en Chordeleg, donde tienen el centro de producción. Jardín Azuayo aportó con USD 30 000 para su taller y la tienda en Chordeleg, parroquia La Unión.
- Cooperativa SERRAG, fundada a finales de 2018. Es una asociación de productores de leche en Sígsig, con cuarenta productores. Jardín Azuayo contribuyó con un camión para la asociación y recursos para reinvertir por un total de USD 60 000, de los cuales USD 20 000 son no reembolsables.
- El ISTEPS, creado en 2015 para formar profesionales con una lógica cooperativista. En 2020, el Consejo de Educación Superior aprobó su creación, de modo que los procesos de educación continua iniciaron en noviembre. Jardín Azuayo puso USD 800 000 para el funcionamiento administrativo del instituto por 5 años. Los estudiantes tienen una beca de inicio que consiste en que pagan USD 130 por mes en lugar de los USD 300 que serían los necesarios para funcionar. En la actualidad calculan un déficit mensual de USD 18 000.
- Disponen también de una tienda virtual llamada ELAKE, mercado virtual solidario, donde trabajan cincuenta personas.

Las personas dirigentes de Jardín Azuayo, como la mayoría de grandes experiencias financieramente solventes, reconocen las dificultades de funcionar de manera auténticamente alternativa, pero, al mismo tiempo, intentan diferenciarse:

La capitalización la hacen los mismos socios con los excedentes de su servicio, no utilidades. [...] Sostiene que no son un modelo, que no deben existir los modelos porque las personas e instituciones nacen, crecen y mueren tarde o temprano. [...] Sostienen que es alternativo porque están pensando no en maximizar la riqueza de unos cuantos, sino la distribución y redistribución de la riqueza en todos los que son parte del ecosistema. (Cuenca, 2023, cuaderno de campo)

Esta afirmación la confirmamos en la provincia del Guayas, donde visitamos una asociación de trabajadores que no solo recibe créditos sino asistencia técnica de la cooperativa azuaya: “Trabajamos con una

cooperativa que nos ayuda mucho que se llama Jardín Azuayo que nos da crédito para sembrar, esa es una de las razones por las que el grupo se mantiene unido por la facilidad de obtener crédito, además que nos hacen acompañamiento para que la asociación se mantenga” (Isidro Ayora, julio de 2023, entrevista personal).

El uso de los excedentes de Jardín Azuayo para la promoción organizativa, la formación y la extensión de la economía cooperativa es un componente, no menor, de su carácter alternativo.¹⁵ Y en este proceso de crecimiento *horizontal* (difusión cooperativa hacia otras ramas), posterior al crecimiento *vertical* (producción de excedentes en su propia rama económica), hay otras experiencias semejantes que, sin llegar a la misma dimensión, revelan que no se trata de un caso aislado.

Un segundo ejemplo, similar a Jardín Azuayo, formado como una asociación o red de cooperativas, empezó como cooperativa de construcción de vivienda, no como caja de ahorro. Nos referimos a la Asociación de Cooperativas Solidaridad, en el sur de Quito, cuya organización debe mucho al protagonismo de las mujeres. Solidaridad, nacida en 1990, es una de las pocas cooperativas de vivienda que se organizó no solo para acceder a la tierra urbana sino para el diseño autogestionario de la urbanización:

La única organización en el país que logró proponer una urbanización de vivienda de interés social [...]. Solidaridad nace a partir de la necesidad de la vivienda y luego se va dando cuenta, en su proceso, en la primera etapa, que dura una década, se va dando cuenta que la vivienda solo era el inicio y el motor para un montón de desarrollo que necesitaba la comunidad. (Quito, agosto de 2023, cuaderno de campo)

En ese sentido, se trató de una cooperativa con el objetivo explícito de superar las limitaciones de las más avanzadas experiencias de lucha popular por la vivienda en Quito, los casos de la Lucha de los Pobres (al sur) y el Comité del Pueblo (al norte): “Nosotros activamos desde 1990 y planificamos vivienda para 1500 familias, lo planificamos y lo ejecu-

15 Fuera del hecho de que cada cooperativa, incluida Jardín Azuayo, tiene su asamblea de socios y su dirección colectiva, nada pudimos averiguar sobre la estructura de poder vigente en estructuras organizativas necesariamente complejas. Esto requiere estudios de caso más profundos.

tamos. Somos ocho cooperativas de vivienda, aparte de eso tenemos la cooperativa de educación, de construcción, de comercio, de comedores, de ahorro” (Quito, agosto de 2023, entrevista personal).

La cooperativa de construcción Eloy Alfaro nació precisamente para no dejar esa tarea solo a las empresas privadas y aprovechar el trabajo y conocimiento de los albañiles y maestros que formaban la cooperativa de vivienda y participaban en las mingas. La cooperativa de comedores surgió inicialmente para proveer la alimentación durante los trabajos colectivos en la urbanización. El esquema es similar al modo en que se fueron extendiendo las cooperativas asociadas a Jardín Azuayo: para responder a necesidades de abastecimiento de sus propias actividades, intentando conectar complementariamente entre sí los diversos tipos de producción de bienes y servicios de sus asociados.¹⁶

Otro ejemplo similar tiene su origen en una fundación especializada en el manejo de proyectos productivos colectivos, el Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP). El Grupo Social FEPP está conformado por varios emprendimientos que tienden a volverse —o a intentar volverse— autogestionados y autofinanciados. Entre ellos, tenemos a FUNDER, que es el brazo de capacitación y formación; y a FEPP Construcciones, que es una institución que se dedica a la vivienda social. El FEPP Fundación realiza incidencia en los temas de agua, riego y conducción. Por su parte, existen también la Tienda CAMARI, que se encarga de la comercialización, y la fundación FEPP Agro Desarrollo, que provee el equipamiento de la imprenta. La organización financieramente más grande es Codesarrollo, que trabaja con las finanzas populares y la provisión de crédito. Legalmente, es un banco, pero se considera a sí mismo promotor de los principios y valores de la economía popular y solidaria (Cuenca, 22 de mayo de 2023, cuaderno de campo).

16 Según una dirigente de la cooperativa educativa Solidaridad: “Ahora estamos en un proceso de revitalización de la organización, pues la ‘revolución ciudadana’ destruyó todo lo que era organización social y, con ella, a nosotros, que a punto estuvimos de perder esta escuela. Nos hace falta un taller donde podamos identificar con claridad todo lo que tenemos que corregir. De todas las cooperativas, que llegamos a ser dieciocho, hemos quedado cuatro asociaciones” (Quito, agosto de 2023, entrevista personal).

El caso más conocido de esta diversificación económica horizontal es El Salinerito, una red de cooperativas con origen en la parroquia Salinas, provincia de Bolívar, en la Sierra central ecuatoriana. Aunque es conocida la importancia de los aportes de la cooperación internacional para sostener este esfuerzo de economía asociativa, la Fundación Consorcio de Queseras (fundada jurídicamente en 1999), específicamente creada para la comercialización, ya no funciona con ese aporte externo (María Vargas, Quito, 24 de octubre de 2019, entrevista personal).¹⁷ El aporte inicial para su conformación lo dio el Banco Codesarrollo. Agrupa a no menos de veintitrés cooperativas de producción de quesos agrupadas desde 2006 en una cooperativa de producción agropecuaria.

Lo solidario se ve en que compran a los pequeños todo, se venda o no. No varían por temporada. La Fundación paga los 44 centavos por el litro de leche todo el año (el precio oficial es 42). Los pagos se hacen cada viernes. En segundo lugar, hay asistencia técnica en Salinas. Apoyo a los registros sanitarios, mientras la FUNORSAL [Fundación Unión de Organizaciones Campesinas de Salinas] apoya en lo organizativo y administrativo. En algunos casos las queseras están en manos de evangélicos que rotan en funciones. No todos son buenos, sino que la calidad del producto queso cambia mucho. Hay que intervenir en apoyo para que se conserve la calidad y son más gastos. Los supermercados no hacen ese asesoramiento. Lo más beneficioso para los productores es que no deben preocuparse de si venden o no venden. Es un mercado seguro. Las utilidades se reinvierten todas. No hay reparto de utilidades entre socios. Las queseras tienen varias figuras jurídicas independientes y ellas sí reparten sus utilidades. Pero en comercialización no reparten utilidades.¹⁸

La extensión de la economía cooperativa sigue el mismo esquema que ya vimos en Jardín Azuayo: impulso a la creación horizontal de

17 Fue una entrevista para una investigación anterior. Recordemos que Liisa North (2008) considera el aporte de la cooperación internacional análogo a las protecciones que los Estados desarrollistas brindaron al crecimiento de la industria en Europa.

18 Una apreciación de la situación actual, según la administradora: “En la actualidad, Salinerito pierde aproximadamente 15 % del mercado de Supermaxi cada año. Hay mucha competencia en precio y en presentación de quesos. Las plantas de la cooperativa son 25, pequeñas y dispersas, con costos altos. Lo asociativo es más caro”.

nuevas cooperativas con una cierta asociación común, en este caso para la comercialización organizada.

¿Qué podemos concluir de esta somera revisión de las experiencias que encontramos en nuestro recorrido por siete provincias del país? Hay muchas más experiencias de supervivencia popular y muchos menos casos de producción de excedentes. Pero no son casos menores ni aislados. Su carácter alternativo radica en la promoción de la propiedad de los propios trabajadores sobre sus medios de vida, el control autónomo de las decisiones sobre la producción y distribución, y el uso de los excedentes generados para extender la autogestión. Despuntan incluso algunos esfuerzos iniciales y precarios para interconectar entre sí la provisión de bienes y servicios entre los asociados de las redes de producción autogestionaria.

Ninguna experiencia carece de tensiones internas; la profundidad de su carácter alternativo puede ser sometida a debate. Pero es perfectamente razonable suponer que su potencialidad existe. No pueden cargar un cambio sistémico sobre sus espaldas solas y desnudas. Junto a las prácticas alternativas se necesitan organizaciones y movilizaciones sociales y también políticas públicas. Quizá no es completamente utópico suponer que en algún mecanismo de combinación de prácticas prefigurativas, reformas profundas y movilizaciones sociales quizá reside la alternativa para imaginar un cambio revolucionario.

Referencias

- Abdo, Nair. 2023. "Procesos de sanación a través de la praxis corporal en favor de una apropiación territorial en la comuna de Ayampe, Manabí". Tesis de maestría, UASB-E. Inédito.
- Astudillo, José. 2020. *Prácticas del Buen Vivir: Experiencias en comunidades shuar, kichwa y manteña*. Quito: Abya-Yala / Universidad de Cuenca.
- Ben-Ner, Avner, y Egon Neuberger. 1990. "The Feasibility of Planned Market Systems: The Yugoslav Visible Hand and Negotiated Planning". *Journal of Comparative Economics* 14 (4): 768-90. [https://doi.org/10.1016/0147-5967\(90\)90052-B](https://doi.org/10.1016/0147-5967(90)90052-B).
- Collredo-Mansfeld, Rudi, Angélica Ordóñez, Homero Paltán, Joe Quick, Diego Quiroga y Julie Williams. 2018. "Conflicts, Territories, and the Institutionalization of Post-Agrarian Economies on an Expanding Tourist

- Frontier in Quilotoa, Ecuador”. *World Development* 101: 441-52. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2016.11.001>.
- Espinosa, Betty. 2017. *Las redes de comercio justo: Interacciones entre el don y el intercambio mercantil*. Quito: FLACSO.
- Jardín Azuayo. 2020. “Invirtiendo en la esperanza: Una historia de economía solidaria”. Documental en Youtube. 10 de marzo. <https://www.youtube.com/watch?v=OkOO711BVKU&t=1655s>.
- Lebowitz, Michael. 2006. *Construyámoslo ahora: El socialismo para el siglo XXI*. Caracas: Centro Internacional Miranda.
- Nespolo, Fabián, Inés Nelsa y Cris Fernández. 2022. “Tejiendo resistencia, creando trabajo, haciendo historia: La experiencia de autogestión de la red brasileña Justa Trama”. En *Economías del Buen Vivir: Contra el desperdicio de experiencias*, editado por Boaventura de Sousa Santos y Teresa Cunha, 233-55. Traducido por A. Tarradellas, C. Piña y A. Useros. Buenos Aires: Akal.
- Noroña, María Belén. 2014. *La toma de la laguna: Turismo comunitario, identidad y territorio en el Quilotoa*. Quito: Abya-Yala / Centro Andino de Acción Popular.
- North, Liisa. 2008. “Diversificación rural inducida desde el exterior: La experiencia comunitaria de Salinas”. En *Desarrollo rural y neoliberalismo: Ecuador desde una perspectiva comparativa*, editado por Liisa North y John D. Cameron, 231-54. Traducido por N. Green y D. Grijalva. Quito: UASB-E / Corporación Editora Nacional.
- Nove, Alec. 1991. *The Economics of Feasible Socialism Revisited*. Londres: Harper Collins.
- Ospina Peralta, Pablo, Diego Andrade, Sinda Castro, Manuel Chiriboga, Patric Hollenstein, Carlos Larrea, Ana Isabel Larrea, José Poma Loja, Bruno Portillo y Lorena Rodríguez. 2012. “Café y maíz en Loja, Ecuador: ¿Un crecimiento sustentable o pasajero?”. En *De Yucatán a Chiloé, dinámicas territoriales en América Latina*, editado por Julio Berdegué y Félix Modrego, 245-78. Buenos Aires: Teseo / Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural.
- Ponce, Javier. 2022. *Ocurrió en la Costa: Medio siglo de liderazgo campesino*. Quito: Abya-Yala / Comité Ecuménico de Proyectos.
- Rebón, Julián. 2005. *Trabajando sin patrón: Las empresas recuperadas y la producción*. Documento de trabajo 44. Septiembre. Instituto de Investigaciones Gino Germani. <https://base.socioeco.org/docs/dt44.pdf>.
- Sánchez Parga, José 2014. *Alternativas virtuales vs. cambios reales: Derechos de la naturaleza, Buen Vivir, economía solidaria*. Quito: Centro de Ayuda Académica Profesional.

- Stoler, Michelle. 2012. “El justo sabor del cacao: Desafíos y ventajas del comercio justo del cacao”. Tesis de maestría, UASB-E. Inédito.
- Supervielle, Marcos. 2007 (1994). “La interacción de los trabajadores entre sí y con los técnicos: Gestión de conocimientos y autoridad en las unidades recuperadas”. En *Gestión obrera: Del fragmento a la acción colectiva*, 99-113. Montevideo: Universidad de la República / Extensión Libros / Nordan. http://web.fmed.edu.uy/sites/www.extension.fmed.edu.uy/files/Empresas_recuperadas_web.pdf.
- Vázquez, Paciente, Fabián Lalvay y Natalia Vázquez. 2019. *Somos nuestra memoria: Historia de la Cooperativa Jardín Azuayo 1996-2014*. Cuenca, EC: Jardín Azuayo.