

SOMOS NUESTRA MEMORIA

Historia de la Cooperativa Jardín Azuayo 1996-2014

PRESENTACIÓN

El futuro por el que trabajamos

La construcción de una sociedad solidaria, de un mundo más humano, de un mundo posible en el que las relaciones entre las personas y de estas con la naturaleza no esté fragmentado, es el futuro por el que trabaja la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, a través del servicio financiero como un medio que permite formar una sociedad nueva.

Saber que Jardín Azuayo es una alternativa y a la vez una esperanza de que es posible una nueva forma de entender las relaciones humanas, de que es posible desarrollar una organización fuerte, solvente, referente del cooperativismo nacional e internacional es importante toda vez que el reconocer lo caminado nos enfrenta a nuestro ser, hoy.

El documento que presentamos es el reconocimiento de los esfuerzos de muchas personas por construir una utopía, es el reconocimiento del caminar juntos y de las diferentes circunstancias que han marcado nuestra institución en sus primeros 18 años de vida. Además, constituye una reflexión importante a la luz de las experiencias del caminar de los pueblos del austro de nuestro país.

Vemos importante la revisión de lo recorrido como un mecanismo para fortalecer nuestra identidad, para reconocer de dónde venimos, para contar con reflexiones sobre las distintas experiencias, positivas y negativas, tensiones y alegrías, fortalezas y debilidades, con el objetivo que va más allá del quedarnos mirando atrás llenos de nostalgia de tiempos idos, sino como una herramienta vital que nos permita proyectarnos al futuro, difundir en las nuevas generaciones el espíritu cooperativista de la organización de manera que recargados del mismo puedan enfrentar los retos del presente y vislumbrar y proponer sueños y anhelos colectivamente construidos y soñados en pro de una sociedad más cooperante, más solidaria, más orgánica, más humana.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO

Pedimos prestado a Borges
el título de este libro porque
coincide con nuestro sentir.



Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo
Benigno Malo 9 - 75 entre Gran Colombia y Simón Bolívar
Cuenca - Ecuador
Teléfonos: (593) 07 2833255
www.jardinazuayo.fin.ec

ESTE LIBRO ES EL RESULTADO DE UNA MINGA DE TRABAJO ENTRE SOCIOS, DIRECTIVOS, EXDIRECTIVOS, COLABORADORES Y EXCOLABORADORES, BAJO LA COORDINACIÓN DE LOS AUTORES.

CONSULTORES
Natalia Vázquez
Fabián Lalvay
Paciente Vázquez (Coordinador)

COMITÉ DE REVISIÓN:
Henry Quezada
Juan Carlos Urgilés
Richard Yunga
Santiago Mejía
Geovanny Villalva
Hernán Rodas
Johann Ágila

ILUSTRACIÓN:
Hernán Rodas

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN:
Ivonne Orellana de Bermeo
Geovanny Villalva

COORDINACIÓN:
Dirección de Comunicación Jardín Azuayo

LAS ILUSTRACIONES DE ESTE LIBRO SON PARTE DE LA HISTORIA DE JARDÍN AZUAYO.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 6

PARTE I: NUESTROS ORÍGENES 8

CAPITULO 1: EL PASADO DE TODOS EN EL PRESENTE NUESTRO 10

CAPITULO 2: NACE UNA NUEVA ESPERANZA 34

LA VERDAD SOBRE EL TAMUGA 56

PARTE II: NUESTROS VALORES 58

CONTEXTOS DE NUESTRA PRÁCTICA CULTURAL Y ESTÉTICA 60

CAPITULO 3: VALORES, LOS CIMIENTOS DE JARDÍN AZUAYO 64

CAPITULO 4: LA INESTIMABLE RESPONSABILIDAD 84

CAPITULO 5: LA INDISPENSABLE HONESTIDAD 112

CAPITULO 6: LA FÁCIL TRANSPARENCIA 128

CAPITULO 7: LA NECESARIA AUSTERIDAD 138

CAPITULO 8: EL GRATO SENTIDO DE PERTENENCIA 150

CAPITULO 9: SOLIDARIDAD, COOPERACIÓN, APOYO MUTUO 202

CAPITULO 10: LA DIFÍCIL PERO NO IMPOSIBLE EQUIDAD 240

CAPITULO 11: LA FRÁGIL CONFIANZA 262

PARTE III: CONSTRUYENDO NUESTRO CAMINO 280

CAPITULO 12: AMPLIAMOS OPORTUNIDADES 282

CAPITULO 13: GOBIERNO, DEMOCRACIA, PARTICIPACIÓN 346

CAPITULO 14: NOS EDUCAMOS PARA SER LIBRES 390

CAPITULO 15: ¡OTRO CONTROL ES POSIBLE! 424

BIBLIOGRAFÍA 470



INTRODUCCIÓN

> "Caminante, son tus huellas
> el camino y nada más;
> Caminante, no hay camino,
> se hace camino al andar"

Antonio Machado
En Jardín Azuayo estos versos fueron más verdad que en su texto.

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.

Nuestros orígenes se encuentran en la reconstrucción por el desastre de La Josefina, que nos devolvió los sueños por un mundo mejor; al hacerlo, también nos enseñó que hay que construirlos cada día, para poder seguir soñando en él. Los promotores de nuestra Cooperativa, que participaron en este proceso de reconstrucción, intentaron plasmar en Jardín Azuayo esos sueños por un mundo mejor, soñados por ellos a lo largo de sus vidas.

Pero nuestra Cooperativa no es obra de sus promotores con sus ideales; es el resultado de una inmensa minga[1] de socios, directivos y colaboradores, 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.

Gabriel García Márquez dijo que "**la vida no es la que uno vivió, sino la que recuerda y cómo la recuerda para contarla**". En esta reconstrucción de algunos pedazos de lo vivido en los primeros 18 años de nuestra Cooperativa

[1] Trabajo comunitario que se realiza por el bien común. Es una actividad solidaria en la que colaboran amigos y vecinos para realizar una tarea conjunta de mejor manera y rápidamente.

(1996-2014, la decisión de escribir este libro se tomó en 2016), quisimos emular la forma cómo la construimos; por eso, a través de una quipa[2], símbolo del proyecto para la realización de este libro,



convocamos a una gran minga de directivos y colaboradores para recoger sus testimonios, en los que, seguramente, la frase de García Márquez se volvió realidad. También revisamos archivos de las oficinas y Coordinación General, o lo que quedaba después de la coincidente incineración en las oficinas, en 2008.

El libro que ofrecemos es, entonces, resultado de esa participación numerosa y fruto de un trabajo colectivo. Hay, por tanto, un NOSOTROS en la construcción institucional como en la reconstrucción de su historia; por eso en la narración usamos los verbos en primera persona del plural. Además, por ser la narración de una historia, los verbos que corresponden van en tiempo pasado, sin que esto signifique que hoy no existe aquello que se cuenta. Y aquí, otra aclaración, si bien, a lo largo de los años, existieron varias personas claves en la construcción de nuestra Cooperativa, en este relato prescindimos de sus nombres, porque no hubiera sido posible lograr lo que logramos sin el apoyo y visión de tantas y tantas personas más.

Aun siendo una construcción de muchas personas, la responsabilidad por el contenido de este libro corresponde al equipo que le dio su forma final, en tanto que la responsabilidad legal corresponde a su Coordinador; liberamos de esta manera a la Cooperativa Jardín Azuayo, a sus directivos y colaboradores, de responsabilidad alguna sobre todo o cualquiera de sus partes.

En cuanto a su contenido, lo presentamos en tres partes: **Parte I:** Nuestros Orígenes; **Parte II:** Nuestros Valores (excepto democracia y participación, que van en la última parte, en el capítulo relativo al gobierno); **Parte III:** Construyendo Nuestro Camino (ampliamos oportunidades; gobierno, democracia, participación: nuestras voces, nuestras decisiones; nos educamos para ser libres; ¡otro control es posible!; que son otros temas sobresalientes de la vida institucional).

Su lectura la puedes hacer en cualquier orden y prescindir de los abundantes testimonios que insertamos en el texto, si no son de tu preferencia; si los prefieres, enriquecerán tu experiencia.

Finalmente, nuestra gratitud a Jardín Azuayo en las personas que nos proporcionaron información y lo hicieron con el mejor de los ánimos, y en las autoridades que tuvieron la iniciativa y la decisión de que se haga este trabajo.

Cuenca, julio de 2018

[2] La quipa, churo o caracol es un instrumento utilizado en la sierra del Ecuador para convocar a los moradores de las zonas rurales a eventos masivos como mingas y fiestas.


JARDIN

NUESTROS ORÍGENES

Azuayo







Capítulo 1

EL PASADO DE TODOS EN EL PRESENTE NUESTRO



EL PASADO DE TODOS EN EL PRESENTE NUESTRO

¿QUÉ PASABA EN NUESTRO PAÍS?

En La Josefina, de la tragedia nació la esperanza y, parafraseando a Albert Einstein, la crisis ocasionada por el desastre fue una oportunidad que permitió el florecimiento de lo mejor de cada comunidad e individuo; de ella nació la inventiva, la creatividad y la solidaridad, y descubrimos que la posibilidad de realizar un sueño le regala sentido a la vida.

Así como las personas somos el resultado de nuestros ancestros, y nuestro entorno y experiencias, el territorio en el que vivimos, nuestras costumbres y tradiciones también tienen historia. Los pueblos que estuvieron en estas tierras hace muchos años no han desaparecido, forman parte de nosotros. El emperador Adriano de Roma decía que el recuerdo nos permite construir una vida clara y comprensible, por eso, para entender cómo hemos llegado a este momento es importante recordar qué sucedió antes y más allá de La Josefina.

Durante la Colonia, el desarrollo de la economía se logró a través de la explotación de la población indígena en las mitas, obrajes y encomiendas[1], aunque en la Región Cañari[2], por la escasez de población, la fuerza de trabajo fue utilizada, originalmente, como obreros de construcción, trabajadores agrícolas, mineros y cargadores (Chacón, 1982). Con la independencia, las nuevas repúblicas se incorporaron al comercio internacional, dominado por el Imperio Inglés, como exportadores de materias primas, dejando de lado el desarrollo de la industria manufacturera, lo que llevó a que la economía dependa casi exclusivamente de estas exportaciones, situación que se

[1] La mita: palabra quichua que significa turno de trabajo. Fue un sistema de trabajo obligatorio utilizado por los Incas para la construcción de grandes obras públicas como puentes, fortalezas, templos y caminos. Luego de la conquista española este sistema se modificó para forzar a los indígenas a trabajar en las minas, donde fueron vilmente explotados y murieron cientos de miles de ellos.
Los obrajes: fábricas coloniales de tejidos de lana, algodón y cabuya donde los indígenas eran obligados a trabajar en largas y extenuantes jornadas, por lo cual recibían un salario miserable. Para retenerlos, los dueños de los obrajes los endeudaban con la entrega de adelantos de su sueldo o la venta de productos a precios muy altos; de esta manera, los trabajadores no podían dejar los obrajes hasta pagar sus deudas, que crecían y se renovaban, pasando el resto de sus vidas en estos lugares.
Las encomiendas: en la época colonial, la corona española concedía a una persona (encomendero) un número determinado de indígenas para que a cambio de su trabajo, oro u otros productos que ellos entregaran, les evangelizara y les enseñara el castellano. Sin embargo, este sistema, al igual que los anteriores, dio lugar a abusos y a una esclavitud encubierta de las poblaciones locales.

> “No saber lo que ha sucedido antes de nosotros es como ser incesantemente niños”
>
> *Cicerón (106-43 AC)*
> *Escritor, orador y político romano*

mantiene hasta hoy (Correa, 2009).

Desde 1860 a 1920 los mayores ingresos de nuestro país provenían de las exportaciones de cacao. En los años veinte las plantaciones sufrieron de plagas y los precios en los mercados internacionales cayeron. Para los años cuarenta este fruto dejó de ser el principal recurso de nuestra economía y surgió un nuevo producto de exportación: el banano. Este auge bananero introduce al país en las relaciones capitalistas modernas porque su producción, a diferencia del cacao, se daba principalmente en plantaciones pequeñas y medianas con trabajadores asalariados y con una inversión intensa de recursos, especialmente norteamericanos, que financiaba la producción y controlaba la venta de la fruta en el exterior (Correa, 2009; Uquillas, 2007).

Con el excedente monetario producto de las exportaciones, principalmente del banano, iniciamos un proceso de creación de industrias conocido como industrialización sustitutiva de importaciones (ISI). Esta industrialización buscaba que el consumo de bienes importados se sustituya por la fabricación local de los mismos. En este proceso se promulgaron leyes de fomento industrial y las fuertes inversiones que requerían las industrias se cubrieron, en parte, con subsidios del Estado.

Un elemento que dificultó el proceso de industrialización fue el régimen de hacienda en la Sierra porque impedía que la mano de obra, que servía principalmente bajo la modalidad del huasipungo[3], pudiera emigrar al trabajo asalariado en las industrias. Era, por tanto, urgente la Reforma Agraria pero no existía fuerza política capaz de ejecutarla porque el Partido Conservador, dominante en la Sierra, estaba dirigido por los dueños de hacienda y era protegido por el poder religioso de la Iglesia Católica; de aquí que son las dictaduras militares de 1963 y 1972 las que lograron imponer dicha Reforma.

En 1972 empezó la exportación petrolera del país, que intensificó la industrialización y con ello la migración del campo a la ciudad por la atracción de los nuevos puestos de trabajo. Sin embargo, las fábricas no fueron capaces de emplear a todos los que querían trabajar en las ciudades, lo que generó desempleo y subempleo, nuevas formas de pobreza y un gran sector informal urbano (Correa, 2009; Uquillas, 2007).

Adicionalmente, durante

[2] Cañari era la etnia que, antes de la invasión de los incas, habitaba principalmente las actuales provincias de Azuay y Cañar.
[3] El huasipungo fue una forma de relación laboral por la cual el campesino o el indígena recibía una porción de tierra, generalmente de las peores, a cambio de la cual debía trabajar cierto número de días en la hacienda; el número de días se establecía según la cantidad de tierra que había recibido. Además, los pocos bienes de consumo que necesitaba debía comprar en la tienda del patrono a pesos y precios arbitrarios, frecuentemente a crédito, sin cuyo pago no podía dejar la hacienda.

esta década hubo un agresivo endeudamiento externo, público y privado, promovido por organismos internacionales, como el FMI, con la excusa de realizar inversiones que produjeran muchas ganancias para financiar el tan anhelado desarrollo; estas inversiones, a la vez, permitirían, a un país enriquecido por las divisas petroleras, pagar fácilmente las deudas contraídas. El resultado fue la apropiación de esas divisas por los acreedores externos.

En los años 70 y gracias a las exportaciones de petróleo, se mantuvo represado el tipo de cambio en 25 sucres por dólar, lo que facilitó dicho endeudamiento externo. Cuando el tipo de cambio subió, las deudas crecieron descomunalmente y llegaron, en algunos casos, a ser impagables. Este hecho llevó al gobierno de Osvaldo Hurtado, en 1983, a sucretizar la deuda externa privada, que consistió en que el estado (nosotros) asumió la deuda de las empresas en dólares y éstas pagaban al gobierno en sucres. El gobierno de Febres Cordero (1984-1988), aumentó las ventajas de las empresas para pagar esta deuda: extendió el plazo de tres a siete años, incrementó el período de gracia, congeló la tasa de interés en 16% cuando en los bancos superaba el 28%, y fijó el tipo de cambio en 100 sucres por dólar.

La deuda externa se volvió impagable también para los estados, y México fue el primero en anunciar, en 1982, su imposibilidad de hacerlo. Esta situación planteó la necesidad de una renegociación, pero la debilidad de los estados latinoamericanos llevó a que sus deudas terminaran con tasas de interés más altas, lo cual generó una espiral de endeudamiento: nuevas deudas para pagar deudas aumentadas por altos intereses.

El proceso descrito desembocó en la llamada crisis de la deuda externa y, en consecuencia, en la crisis del Estado de Bienestar, es decir del estado que promovía y subsidiaba la industria y proveía los servicios de seguridad social, educación, salud, entre otros.

Además, apareció en el contexto internacional el Neoliberalismo como doctrina que suprime las políticas del Estado de Bienestar, porque considera que los gastos que ocasiona la aplicación de dichas políticas constituyen la causa de la crisis. Pregona, por lo tanto, la necesidad de disminuir el tamaño del Estado, llegando a un punto donde "la política era no tener política" (Miño, 2013, pág. 89). En consecuencia, hay que dejar que el mercado actúe sin controles del estado; es decir, que las empresas y personas que tienen que vender o comprar se entiendan libremente entre ellas. Este criterio no toma en cuenta que la libertad no



El endeudamiento agresivo de los años 70, cuando el país disponía de divisas provenientes del petróleo, se dio por recomendación de organismos internacionales, y se transformó en salida neta.

existe, porque los intereses del fuerte se imponen siempre sobre los del débil, como ocurre en el llamado libre mercado.

El modelo de industrialización subsidiada entró en crisis desde los años 80 debido, por una parte, a que el Estado destinaba cantidades crecientes de dinero al pago de la deuda externa y, por otra parte, a la aplicación de las políticas neoliberales, que terminó con dichos subsidios.

En 1990, durante el gobierno de Rodrigo Borja, se derogaron las leyes de fomento industrial, se liberó a los mercados del control del Estado, se aumentó de 15 a 30 el número de trabajadores para formar un sindicado y se introdujo la Maquila (Uquillas, 2007; Paz y Miño, 2005), un sistema de las corporaciones transnacionales que les permite importar equipos y materias primas sin impuestos, producir internamente y exportar sus productos, también sin impuestos, con el fin de aprovechar los precios bajos de la mano de obra interna. Esta modalidad de trabajo se extinguió con la Dolarización.

En el gobierno de Sixto Durán Ballén (1992-1996), se aceleraron las reformas que debilitaron al sector público, estableciendo leyes que permitían privatizar las empresas estatales. En un ambiente en que los banqueros tenían un enorme poder e influencia en la emisión de leyes y políticas, lograron la eliminación de unas y la promulgación de otras, debilitando así los controles a las instituciones financieras. Esta situación permitió que los banqueros tuvieran empresas no financieras, que hicieran préstamos para sus propias empresas y, como consecuencia, que estas deudas no se pagaran, dejando a los bancos sin recursos suficientes para devolver los depósitos a sus clientes en caso de retiros masivos. La nueva normativa, además, dejó libre a los banqueros para depositar los recursos de los ahorristas en cualquier lugar del mundo y bajo cualquier condición; también disminuyó la capacidad de control de la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS). En este contexto, las tasas de interés de los depósitos a Plazo Fijo subieron de manera desproporcionada y se volvieron muy atractivas, por lo que personas incautas vendieron sus propiedades para vivir de los intereses. Todo esto llevó, años después, a la quiebra de muchas instituciones financieras y a la crisis bancaria en 1999.

La Constitución de 1998, facilitó aún más las medidas neoliberales, como la privatización de los servicios públicos y la inversión extranjera sin controles. Se estableció la autonomía del Banco Central y la posibilidad de que este[4] otorgue préstamos a bancos privados cuando no tengan recursos para devolver los depósitos a sus clientes o entren en procesos de liquidación.

A finales de 1998 se aprobó la Ley de Garantía de Depósitos, que creaba la Agencia de Garantía de Depósitos (AGD). Esta ley establecía que, en caso de quiebra de un banco, la AGD

[4] En la Constitución de 1998, en la transitoria 42 se incluye: "Hasta que el Estado cuente con instrumentos legales adecuados para enfrentar crisis financieras y por el plazo no mayor de dos años contados a partir de la vigencia de esta Constitución, el Banco Central del Ecuador podrá otorgar créditos de estabilidad y de solvencia a las instituciones financieras, así como créditos para atender el derecho de preferencia de las personas naturales depositantes en las instituciones que entren en proceso de liquidación".

tenía la obligación de devolver a los ahorristas el 100% de sus depósitos, pero no podía exigir a los banqueros la devolución de este dinero al Estado. "La Ley AGD fue entonces el mejor incentivo para quebrar bancos, puesto que ellos quebraban y el Estado pagaba" (Correa, 2009, pág. 61).

La situación se agravó aún más con la Ley AGD, que eliminó el impuesto a la renta y en su lugar creó el impuesto del 1% a la circulación de capitales. Con ello liberó de impuestos a los más ricos y disminuyó los depósitos de ahorros de la gente, debilitando más, de esta manera, la situación de los bancos.

Todas estas circunstancias contribuyeron a una profunda crisis financiera con inflación[5] creciente, incremento del desempleo y devaluación de la moneda, con el consiguiente deterioro de los salarios, agravando aún más la pobreza y las desigualdades sociales.

El 11 de marzo de 1999 el gobierno de Jamil Mahuad congeló los depósitos bancarios en sucres y dólares. En ese momento el tipo de cambio era de 10.350 sucres por dólar y, al siguiente año, cuando el gobierno adoptó el dólar como moneda oficial en el país y empezaron a devolver los depósitos, el tipo de cambio era de 25.000 sucres por dólar. Es decir, el público perdió 2.500 millones de dólares en sus depósitos y los banqueros recibieron este valor[6].

La influencia de los banqueros hizo que la crisis que originalmente les afectaba a ellos, se trasladara a toda la población. Ocurrió de la siguiente manera: en 1999 muchos bancos estaban en peligro de quiebra y necesitaban dinero para devolver a sus depositantes, mientras la AGD también lo necesitaba para devolver a los depositantes de los bancos que ya cerraron. Aquí entra en escena el Banco Central del Ecuador, realizando una emisión de dinero fuera de los objetivos que debía tener tal acción,

El neoliberalismo promueve la libertad total para los actores del mercado, un Estado mínimo y una drástica reducción del gasto público en lo social. Se aplicó en nuestro país en las décadas de los años 80, 90 y primera mitad de la del 2000, dejando una profunda crisis política, económica y social, agravada por el desempleo, la pobreza y las desigualdades sociales que llevaron a millones de personas a emigrar en busca de oportunidades de vida.

[5] La inflación es un mecanismo de redistribución negativa de la riqueza, mediante el alza de precios. Quienes pueden subir más rápidamente los precios, como los especuladores, se benefician a costa de quienes tienen dificultades para hacerlo, como los que tienen ingresos fijos o salarios.

[6] Cuando Mahuad declaró el Feriado Bancario, si una persona tenía en el banco 1'000.000 sucres, al tipo de cambio de la época, tenía 96,62 dólares. Un año después, cuando se dolariza el país y se le devuelve sus ahorros a 25.000 sucres por dólar, solamente recibe 40 dólares.



triplicando el dinero en circulación. El justificativo era el de preservar el empleo y controlar la inflación; más esta emisión se hizo para prestar a los bancos en crisis y a la AGD, desatando así una inflación acelerada, que hizo que subieran los precios, trasladando la crisis a toda la población, afectando, especialmente, a los más débiles.

Con la crisis financiera de 1999, cerca de un millón de personas se vieron obligadas a separarse de sus familias y abandonar el país, con los consiguientes cambios dolorosos en las relaciones familiares: niños que quedan al cuidado de sus abuelos, otros familiares o hasta vecinos; familias que se rompen por la formación de nuevas familias en el lugar de destino; niños y adolescentes con carencias afectivas insuperables que, muchas veces, se vuelven consumistas, drogadictos o pandilleros porque sus padres intentan compensar su ausencia enviándoles dinero. Este drama humano del que se prefería no hablar, se transformaba en dólares a través de las remesas, de las cuales sí se hablaba en abundancia.

Hablemos, entonces, de los dólares de los migrantes que ayudaron y ayudan a sostener nuestra economía, aún más con la Dolarización. En efecto, las remesas pasaron de 201 millones de dólares en 1993, a más de 2 mil millones en el 2005 (Correa, 2009). Desde el 2007 hasta septiembre de 2016 enviaron más de 26 mil millones de dólares (Banco Central del Ecuador, 2016), que representaron la segunda fuente de divisas, después de las exportaciones de petróleo.

La dolarización permitió estabilizar los precios y, por tanto, controlar la inflación en el mediano y largo plazo, y mejorar nuestra capacidad de compra con el incremento real[7] de las remuneraciones. Pero también encareció los productos que exportamos, creando dificultades para competir con otros países, lo que dificulta el ingreso de dólares. Esta situación se agrava porque los países vecinos, al devaluar sus monedas[8], hacen a sus productos más baratos para vendernos, situación que provoca una mayor facilidad para importar, con la consecuente salida de dólares, y mayor dificultad para exportar; todo esto agrava la escasez de dólares.

En el gobierno de Gustavo Noboa, en el año 2000 se promulgaron leyes que cambiaron aún más las condiciones monetarias del país,

[7] Hace referencia al salario real y muestra que ha mejorado de forma efectiva la capacidad de compra de una persona con su salario.
[8] La devaluación es una medida de los gobiernos por la cual su moneda nacional pierde valor en relación a las monedas de los otros países.

facilitaron la inversión extranjera en condiciones ventajosas para los inversionistas (las inversiones entraban al sector financiero cuando las tasas de interés estaban altas y salían del país cuando éstas se reducían), así como la privatización de las empresas públicas. Dichas leyes introdujeron el sistema de trabajo por horas como una forma de eliminar obstáculos para contratar y despedir empleados por parte de las empresas; este sistema se volvió otra forma de explotación laboral, porque permitió a los empresarios contratar por horas y con un menor salario, a personas para que trabajen jornada completa, de forma indefinida y sin los beneficios laborales como estabilidad, vacaciones, décimos, entre otros (Paz y Miño, 2005).

La crisis económica generó inestabilidad política; desde 1996 hasta 2006 se sucedieron 8 presidentes y ninguno de ellos por el período completo de 4 años: Abdalá Bucaram, Rosalía Arteaga, Fabián Alarcón, Jamil Mahuad, un triunvirato (formado por Antonio Vargas, Carlos Solórzano y el general Carlos Mendoza), Gustavo Noboa, Lucio Gutiérrez y Alfredo Palacios[9].

Pero no todo fue negativo durante estos años. Los diferentes gobiernos no pudieron implementar todas las medidas neoliberales que se propusieron, porque las luchas populares los frenaron, empezando por la consulta que perdió León Febres Cordero en 1986[10]; el primer levantamiento indígena en 1990 que permitió visibilizar sus diferentes nacionalidades y el reconocimiento del Estado Plurinacional en la Constitución de 2008; la consulta de Sixto Durán Ballén, en 1995, sobre varios temas[11], entre los que destacaba la privatización del IESS, también recibió una respuesta negativa. Las movilizaciones populares en contra de las privatizaciones fueron una constante e impidieron, entre otras, la venta de las empresas eléctricas del país. Además, hay que reconocer la firma de la paz con el Perú en 1998, por Jamil Mahuad, que permitió delimitar las partes pendientes de la frontera.

Cuando asumió el poder Rafael Correa en 2007, se instauró un modelo de gobierno que puso fin a la inestabilidad política previa y a las medidas neoliberales que caracterizaron, especialmente, la década de los años 90. Se convocó a una Asamblea Nacional Constituyente para la redacción de una nueva Constitución en la que se fortaleció el rol del Estado, se reconoció el carácter plurinacional de éste y

[9] En febrero de 1997, a los 6 meses de gobierno y luego de un levantamiento popular, con la declaración de "incapacidad mental para gobernar" por parte del Congreso, Abdalá Bucaram es derrocado por su desvergonzada corrupción (entre otras cosas, según el periodista Emilio Palacio de diario El Universo, su hijo en las aduanas a los cuatro meses celebró públicamente su primer millón de dólares de ingresos (Ecuadorinmediato.com, 2008)); Rosalía Arteaga, la vicepresidenta, ostentó el poder por 2 días luego de lo cual el Congreso nombró presidente interino a Fabián Alarcón. En el año 2000, por la crisis bancaria y la devaluación del sucre, Jamil Mahuad fue derrocado tras un levantamiento indígena-cívico-militar y sustituido por un triunvirato durante unas horas, al cabo de las cuales asumió la presidencia Gustavo Noboa. En 2005 Lucio Gutiérrez, luego de varias noches de protestas en Quito (Gutiérrez les llamó forajidos a los que protestaban), es sustituido por su vicepresidente Alfredo Palacios.

[10] Pregunta de la consulta: "¿Está usted de acuerdo con que los ciudadanos no afiliados a partidos políticos puedan participar como candidatos?". 70% respondió no (La Hora, 2005).

[11] Se plantearon 11 preguntas: sobre la descentralización administrativa, la existencia de seguros privados paralelos al IESS, la prohibición de paralizar los servicios públicos básicos, la facultad para que el Presidente disuelva el Congreso, la elección de diputados por distritos, que el Presidente del Congreso tenga un período de 2 años, la reorganización de la Función Judicial, la eliminación de privilegios en el sector público y cambios en el Tribunal de Garantías Constitucionales. El no triunfó en todas las preguntas (La Hora, 2005).

muchos derechos ciudadanos, así como también los de la naturaleza. Además se reconoció a la Economía Popular y Solidaria (en ella al Sistema Financiero popular y solidario), como uno de los componentes del sistema económico nacional, además de las economías pública y privada.

La Constitución de 2008 fortaleció el rol de estado, reconoció el carácter plurinacional de éste, muchos derechos ciudadanos así como los de la naturaleza y al sistema económico nacional como social y solidario e integrado por la economía popular y solidaria, la pública y la privada.

De igual manera, se dieron avances importantes en varios aspectos, como la priorización de la inversión social, especialmente en salud y educación; visibilización y valoración de las personas con discapacidades; construcción de grandes infraestructuras (viales, portuarias, hidroeléctricas, petroleras, sistemas hídricos multipropósito); eliminación de la tercerización laboral; establecimiento del salario digno[12] que llevó a un aumento sustancial del salario básico[13]; prohibición a las empresas de repartir utilidades a sus accionistas, si antes no cubren el salario digno de sus trabajadores; obligación de provisionar cada mes las utilidades[14].



Sin embargo, en estos años también se dieron desaciertos como la concentración de poderes en la figura del Presidente, el centralismo, la excesiva confrontación y desacreditación de quienes piensan diferente y el debilitamiento de las capacidades organizativas y de expresión de los ciudadanos de oposición.

[12] El salario digno es aquel que permite a una familia acceder a la canasta básica de consumo. Este salario se calcula dividiendo el valor de dicha canasta para el número promedio de trabajadores de una familia, que es 1,6.

[13] Es la remuneración legal mínima que puede recibir un trabajador a fin de mes por una jornada laboral completa. En 2017 este salario era de $375.

[14] Algunos empresarios gastaban las utilidades de su empresa, antes de repartirlas entre sus trabajadores, en la compra de bienes (autos, casas, terrenos) para su uso personal, disminuyendo el monto de las utilidades reportadas y, por consiguiente, también lo que le correspondía a cada empleado (la ley obliga a las empresas a repartir el 15% de sus utilidades líquidas entre sus colaboradores). Para evitar esta práctica, el gobierno de Rafael Correa dispuso que se "guarden" y comuniquen las utilidades al Servicio de Rentas Internas mes a mes.

¿Y EN NUESTRA REGIÓN CAÑARI?

Nuestra Región Cañari[15], formada por los territorios de Cañar y Azuay, tiene un largo recorrido histórico que acaba por darnos un rostro propio, pues estas provincias no siempre se llamaron así y el castellano no era nuestro idioma. En el actual Azuay, en la Cueva de Chobshi, cerca de Sígsig, se encontraron vestigios humanos de hace 10.000 años. Imaginemos cómo debieron vivir estos primeros pobladores. Los arqueólogos dicen que eran nómadas, viajaban de un lugar a otro, recolectaban frutas y cazaban. Conforme pasaron los años, muchos años, inventaron la agricultura lo que permitió que se asentaran y construyeran poblados; desarrollaron el tallado en piedra, el dominio de los metales y el manejo de los telares, y la vida en comunidad se fue fortaleciendo.

Con el tiempo, la estructuración de estos pueblos y su nivel de organización, dieron origen a la nación Cañari que fue capaz de resistir por 13 años a uno de los imperios más poderosos de ese momento: el de los incas. Al fin, en 1453, el Inca Tupac Yupanqui conquistó Guapondelig (Costales & Costales, 2002), la actual Cuenca. Su hijo Huayna-Cápac, nacido en esta ciudad, tras encarnizadas y sangrientas luchas, cuya batalla final se dio en 1491, en la laguna de Yahuarcocha, en lo que hoy es la provincia de Imbabura, selló la conquista del Reino de Quito, actual Ecuador, y pudo integrarlo a su imperio (Costales & Costales, 2002).

Por lo visto, los españoles no fueron los únicos que conquistaron nuestro territorio, transformando radicalmente el proceso de formación de nuestra región. Como consecuencia de estas conquistas sucesivas la mayor parte de la población Cañari fue aniquilada, despoblando la región, lo que contribuyó a un intenso mestizaje

Los cañaris habitaron lo que hoy son las provincias de Azuay y Cañar, resistieron 13 años a la conquista inca y dieron origen al mestizaje étnico y cultural que hoy se refleja en el cholo o mestizo que somos.

étnico y cultural que, después de cinco siglos, dio lugar a la sociedad que vivimos y que se refleja en el cholo o mestizo[16] que somos. Esta sociedad regional es diversa en su interior; diversidad que se percibe de mejor manera por cuencas hidrográficas; así, los habitantes de la cuenca del río Jubones son culturalmente diferentes a los de la cuenca del río Cañar o del río Paute, aunque tienen un sustrato cultural común.

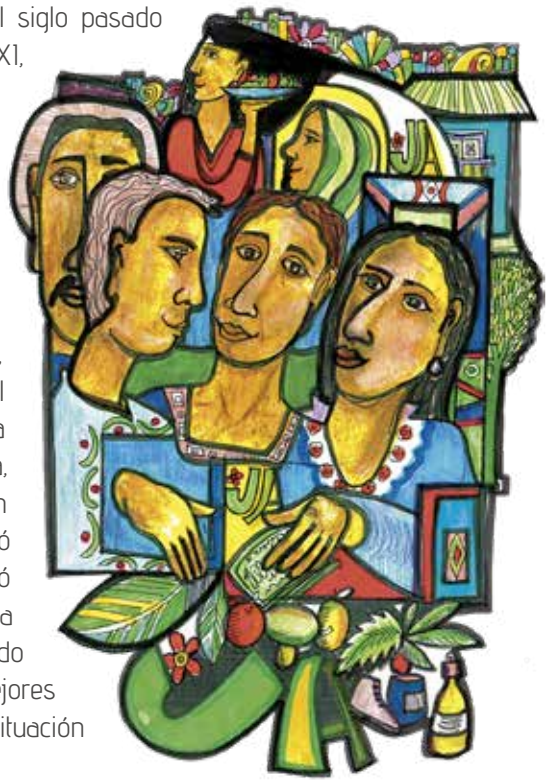
En los años 60 y 70 del siglo XX, tras una crisis devastadora por la caída de exportaciones de sombreros de paja toquilla, producto

[15] El vocablo Cañar significa "raíz de hermano" (Pérez, 1978) El nombre Región Cañari evoca nuestro pasado y nos arraiga.
[16] La Chola Cuencana es el personaje que en el folklore representa a dicho conglomerado.

que se había convertido en la principal fuente de subsistencia para la mayoría de la población, la Región Cañari irrumpió con fuerza en la modernidad capitalista, liderada por un empresariado emergente y visionario. Asistimos entonces a un cambio radical en las orientaciones de la producción, con la incorporación de la Revolución Verde en la agricultura[17], la introducción de razas nuevas de animales domésticos, el perfeccionamiento de los artesanos y la inauguración de las ferias artesanales, el fomento industrial y la generalización del trabajo asalariado, la construcción de carreteras y la exploración de minas y potenciales hidroeléctricos. Todo esto, al amparo de las políticas cepalinas de industrialización[18] y de un arraigado espíritu regional.

El Centro de Reconversión Económica de Azuay, Cañar y Morona Santiago -CREA- (Registro Oficial, 1958), fue la institución que comandó dicha modernización. Sin embargo, al crecer las empresas, el mercado regional rápidamente quedó pequeño para ellas y tuvieron que ampliar su acción a nivel nacional e internacional. Este cambio hacia mercados más amplios fue desdibujando en los empresarios, y como consecuencia en el resto de la sociedad, el espíritu regional.

En los años 80 y 90 del siglo pasado y comienzos del siglo XXI, las políticas neoliberales de desmantelamiento del Estado y de apertura incondicional de la economía al mercado mundial, acabó con las políticas protectoras de la naciente industria, dejándola desprotegida y expuesta, como a los ciudadanos, al libre juego de la oferta y la demanda. Como consecuencia, la economía de nuestra región se deterioró, casi se paralizó su industria, el empleo cayó escandalosamente y la población emprendió un éxodo progresivo en busca de mejores días en países del norte; esta situación



[17] La revolución verde trajo nuevas variedades de granos, hortalizas, frutales y forestales, uso de insumos químicos, incorporación del arado mecánico, construcción de sistemas de riego, asistencia técnica a los productores y venta de insumos agropecuarios subsidiados en cada pueblo.

[18] La CEPAL (Comisión Económica para América Latina), un organismo de las Naciones Unidas, tuvo en esos años gran influencia en los países de su área, a través de las políticas de industrialización por sustitución de importaciones. Estas políticas buscaban reemplazar las importaciones de bienes industriales o producidos en fábricas con producción nacional y combatir lo que llamaban el deterioro de los términos de intercambio. Este deterioro consistía en que los países latinoamericanos transferían enormes riquezas a los países industrializados porque los precios de sus materias primas de exportación subían muy lentamente frente al mayor dinamismo de los precios de los productos industriales que importaban, dado que quienes pueden subir rápido sus precios se benefician, en el intercambio, de quienes tienen dificultades para hacerlo.

se aceleró tras la crisis financiera de 1999.

Con el Gobierno de Rafael Correa renacieron las esperanzas territoriales en 2007. Se volvió a fortalecer al estado y se esperaba que la descentralización y desconcentración[19] se hicieran realidad. Sin embargo, avanzado el tiempo de gobierno, estos procesos se estancaron. Se mejoró en la distribución equitativa del presupuesto por provincias; pero aún en esto queda mucho por hacer, por ejemplo, de la inversión realizada por el Ministerio de Transporte y Obras Públicas entre 2007 y 2016 (Ministerio de Transporte y Obras Públicas, 2017), un 2,5% corresponde al Azuay, en tanto que esta provincia tiene un 5% de la población nacional (INEC, s.f) y aporta con un 9% a la producción del país (Banco Central del Ecuador, s.f.).

Sin embargo, en otros aspectos económicos y culturales de la región, se han producido cambios importantes que se expresan principalmente en una mejora sustancial de las condiciones de vida y de la autoestima de la población. Esta mejora seguramente se debió en gran medida al enorme sacrificio de nuestros migrantes pues, desde 2007 hasta septiembre de 2016, ellos enviaron al Azuay más de 5.000 millones de dólares, un 19,64% de las remesas del país, con un promedio de más de 500 millones por año (Banco Central del Ecuador, 2016).

Con las políticas neoliberales el CREA, tras dos décadas de decadencia, se había convertido en un moribundo terminal y recibió la estocada final en 2009 (Registro Oficial, 2009), en una medida coherente con un gobierno centralista y concentrador.

Así, cada vez nos encontramos más lejos de contar con un proyecto de región, propuesto y consensuado entre sus ciudadanos, que oriente sus anhelos y su quehacer cotidiano. Ésta es todavía una tarea pendiente para quienes habitamos esta Región Cañari.

Nuestra Región Cañari es resultado de un milenario proceso social que devino primero en la Nación Cañari y, luego de guerras de conquistas e independencias, en el mestizaje étnico y cultural que hoy vivimos, cuyas características nos distinguen y nos enorgullecen.



[19] La descentralización implica el reconocimiento de las competencias de los gobiernos locales y la entrega de recursos para ejercerlas. La desconcentración, en cambio, es la delegación de funciones del gobierno central a sus representantes locales, con los recursos para asumirlas.

¿DE DÓNDE NOS VINO EL COOPERATIVISMO?

Economía Popular y Solidaria (EPS), es el nombre actual en Ecuador, de una forma tradicional de atender la vida por la mayor parte de la población de nuestro país y del mundo, no sólo de hoy sino desde tiempos inmemoriales. Es la economía de la solidaridad y del trabajo para mantener la vida cada día, como lo hacen tantas organizaciones de productores ya sean asociaciones, cooperativas, comunidades, incluso familias como la de la vecina Gloria que pasta todos los días a sus vacas para vender la leche y tener con qué alimentar y educar a sus hijas. Es claro que los fines de estas economías no son los de acumular ganancias y hacerse ricos. El cooperativismo nace en las entrañas de esta economía solidaria[20] y es parte de ella.

El cooperativismo es un movimiento creado para atender necesidades comunes de las personas por medio de empresas asociativas de propiedad compartida y gestión democrática. Nace en Europa en el contexto de la revolución industrial del siglo XIX; en efecto, ante la sed de acumulación de riqueza en el Capitalismo, que surgía con enorme fuerza, los campesinos fueron expulsados de sus tierras y los obreros de las factorías recibían un trato inhumano, con jornadas laborales de hasta 18 horas y remuneraciones miserables. Como consecuencia, las reacciones no se hicieron esperar, destruyendo máquinas o protestando en las calles, con las consiguientes represiones violentas.

Paralelamente al Capitalismo surgió el Socialismo, una doctrina contestataria con distintas tendencias, cuya aspiración común era la de una sociedad equitativa, de personas libres, que encuentren en el trabajo un medio para satisfacer las necesidades y realizarse como humanos. Sus seguidores, a la vez que organizaban huelgas para protestar por los tratos inhumanos, crearon cooperativas en varios países europeos, con el fin de conseguir la deseada equidad social, pero estas cooperativas tuvieron casi siempre una vida corta (Miño, 2013).

> "El sistema cooperativo no ha salido del cerebro de un sabio o de un reformador, sino de las entrañas mismas del pueblo"
>
> *Charles Gide (1847-1932)*
> *Economista francés*

En 1843, en la ciudad inglesa de Rochdale, 28 huelguistas despedidos de una fábrica textil se reunieron para decidir en conjunto qué hacer con sus vidas. Charles Howarth, seguidor de Robert Owen

[20] La solidaridad en el cooperativismo es el apoyo entre todos los socios organizados, para afrontar sus dificultades comunes a través de la cooperativa; tiene semejanza con la comuna, la minga, el randimpa o la reciprocidad andina, y se extiende a la cooperación entre cooperativas, mandato del sexto principio cooperativo. Esta solidaridad está lejos de la caridad como un acto de compasión, que es el dar en una sola dirección. La reciprocidad en el dar hace de la solidaridad un valor altamente humano.

(un socialista utópico considerado el padre del Cooperativismo), propuso formar una cooperativa. Para esto debían analizar por qué fracasaron las cooperativas anteriores, adoptar los principios propuestos por los socialistas y definir reglas prácticas de funcionamiento.

Después de largas y acaloradas discusiones, decidieron formar una cooperativa de consumo que empezó a funcionar el 24 de diciembre de 1844. A pesar de un sinnúmero de dificultades, la cooperativa tuvo mucho éxito, atribuido sobre todo a que sus fundadores habían formulado un conjunto sencillo, claro y contundente de principios, que les permitió dirigir la organización en beneficio de sus miembros. Este importantísimo trabajo dio origen a los principios y doctrina cooperativista que, con actualizaciones, tiene vigencia hasta hoy. El cuadro que sigue muestra dichas actualizaciones.

El cooperativismo es un movimiento solidario mundial, surge en Europa como alternativa a la terrible explotación capitalista y contiene el germen de una sociedad equitativa, de personas libres, que hacen del trabajo un medio para vivir y para su realización personal.

ACTUALIZACIONES DE LOS PRINCIPIOS COOPERATIVOS

Pioneros de Rochdale 1844	Alianza Cooperativa Internacional, Paris 1937	Alianza Cooperativa Internacional, Viena 1966	Alianza Cooperativa Internacional, Manchester 1995
Libre ingreso y libre retiro	Adhesión libre	Adhesión voluntaria y abierta[21]	Adhesión voluntaria y abierta
Control democrático	Control democrático (un socio un voto)	Control democrático (un socio un voto)	Gestión democrática de los socios
Devolución de excedentes	Distribución de excedentes según operaciones	Devolución limitada a la equidad	Participación económica de los socios
Neutralidad política, racial y religiosa	Neutralidad política y religiosa		
		Los superávits pertenecen a los miembros	
			Autonomía e independencia
Educación continua	Desarrollo de la educación	Educación para los miembros y el público en los principios cooperativos	Educación, formación e información
Interés limitado sobre el capital	Interés limitado sobre el capital		
		Cooperación entre cooperativas	Cooperación entre cooperativas
Ventas al contado	Venta al contado		
			Interés por la comunidad

Fuente: Casellas, s.f.

[21] El concepto de adhesión abierta incluye no identificarse con partidos políticos, credos religiosos o etnias (neutralidad política, racial y religiosa).

EL COOPERATIVISMO EN EL ECUADOR

Casi a los 100 años de la experiencia de Rochdale, cuando la modernización capitalista recién asomaba sus narices, el cooperativismo llegó al Ecuador en las primeras décadas del siglo XX, de la mano de las organizaciones artesanales y del incipiente movimiento obrero, con los que tuvo sus primeros ensayos, más como organizaciones de capitalismo popular que como seguidoras de los principios cooperativos inaugurados en Europa (Miño, 2013). La Asistencia Social Protectora del Obrero, fundada en Guayaquil en 1919, se considera la primera cooperativa del Ecuador y la Caja de Ahorro y Cooperativa de Préstamos de la Federación Obrera de Chimborazo, de 1927, la segunda (Palma, 2008).

El Cooperativismo sienta raíces en el Ecuador en 1937, con la promulgación de la primera Ley de Cooperativas por parte del Presidente Enríquez Gallo. Esta Ley dinamizó fuertemente la creación de estas organizaciones, pues de 6 que eran el año de promulgación de la Ley, diez años después pasaron a 148, en 1964 ya eran más de 1.000 y, desde 1980, sobrepasan las 5.000 (Consejo Nacional de Desarrollo, 1983).

Durante todos los años 60 y primeros de los 70, el Cooperativismo adquiere un gran impulso en el país, promovido por el programa de Alianza para el Progreso del gobierno de los Estados Unidos. Este programa, establecido en 1962 y ejecutado por USAID[23] (USAID, 2011), tenía entre sus fines el de impulsar una "revolución controlada" para erradicar la pobreza en América Latina, sobre todo en el campo, por medio de la Reforma Agraria, pues le preocupaba al gobierno americano que el ejemplo de la Revolución Cubana pudiera extenderse a otros países y encontró en el Cooperativismo un medio adecuado para esta tarea (Da Ros, 2007). Adicionalmente, el

> La cooperación o ayuda mutua para atender necesidades comunes es tan antigua como el poblamiento de nuestro territorio. La comuna, la minga, el randimpa o cambia manos[22] son formas ancestrales de trabajo compartido, de carácter solidario y festivo, realizado para el bien común o particular.

[22] La comuna es una forma de organización ancestral, regida por autoridades propias y basada en la propiedad común de la tierra, agrupa a familias con idioma, territorio, usos, costumbres, tradiciones y memoria histórica comunes. El trabajo comunal se realiza para mejoras de la comuna y de todos sus miembros.
El randimpa o cambia manos es un trabajo comunitario y solidario que se da cuando un dueño de una chacra invita a sus parientes, amigos y vecinos a realizar un trabajo; en reciprocidad, quien invita debe devolver este trabajo cuando sus invitados lo requieran.
La minga es un trabajo compartido entre los vecino, para el bien de la comunidad. Se considera que dicho trabajo se hace más rápido y mejor.
Estas tres formas de trabajo tienen sus ritos propios y gozan de un carácter festivo.
[23] USAID o AID solamente, es la Agencia Internacional para el Desarrollo, del gobierno de los EE.UU.

gobierno firmó convenios con otros organismos internacionales como la Liga de Cooperativas de los Estados Unidos (CLUSA) y Woccu (Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito). Este período coincide con el gran impulso que recibió la modernización capitalista en el Ecuador a través de dos procesos complementarios: la Reforma Agraria, que eliminó las haciendas y el régimen servil de trabajo que ellas practicaban, y la industrialización, que buscaba sustituir las importaciones de productos de industrias externas.

Otro hecho que llama la atención es que hasta 1945 no había cooperativas en el Oriente ni en Galápagos, seguramente por su tardía incorporación a la modernidad capitalista. También es notable que hasta 1950 había un número mayor de cooperativas en la Costa que en la Sierra, pero ésta le aventaja desde 1951, superándole con más del doble entre 1961 y 1970; este hecho se explica por el gran dinamismo modernizador que tuvo la Sierra en estos años y por la influencia de la USAID en la formación de cooperativas campesinas en las haciendas afectadas por la reforma agraria (Consejo Nacional de Desarrollo, 1983)

En las décadas de 1980 y 1990 y el primer lustro del presente siglo, con las políticas neoliberales en boga, el Cooperativismo sufre un gran retroceso. Terminaron las políticas de subsidios del estado benefactor y retiraron su apoyo las agencias americanas, por lo que casi todos los programas de formación y asesoramiento cesaron y las cooperativas y sus federaciones no pudieron continuar con dichos programas.

Las cooperativas de Ahorro y Crédito, a través de la Ley de Instituciones del Sistema Financiero y prescindiendo de su Ley de Cooperativas, entraron al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros. Este abuso de poder puso a dichas cooperativas a desarrollar prácticas exclusivamente bancarias, al margen de su doctrina y fines sociales, con lo cual se lesionaron elementos vitales de la cultura cooperativa. La cooperativa más grande de entonces, la San Francisco de Asís, fue intervenida y puesta en liquidación, hecho que no se consumó por la tenaz resistencia de

NÚMERO DE COOPERATIVAS POR CLASES

Clases de Cooperativas	1940		1950		1960		1970		1980	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Servicios	1	2%	20	10%	103	20%	382	17%	1189	24%
Transporte	0	0%	9	5%	89	18%	341	15%	1035	21%
Otros	1	2%	11	6%	14	3%	41	2%	154	3%
Producción	36	84%	152	78%	295	59%	1027	45%	2187	44%
Agropecuaria	31	72%	110	56%	202	40%	809	36%	1813	36%
Otras	5	12%	42	21%	93	18%	218	10%	374	7%
Ahorro y Crédito	2	5%	14	7%	63	13%	511	23%	789	16%
Consumo	3	7%	5	3%	8	2%	18	1%	81	2%
Vivienda	1	2%	5	3%	35	7%	328	14%	763	15%
TOTAL	43	100%	196	100%	504	100%	2266	100%	5009	100%

Fuente: Consejo Nacional de Desarrollo, 1983

sus directivos.

Los bancos vieron en las cooperativas de ahorro y crédito una amenaza, por eso el FMI recomienda "desprestigiarlas, asfixiándolas económicamente y jurídicamente" (Mizrahi, 1976 citado en Izquierdo, 2013). En 1999 los bancos entraron en una grave crisis financiera y las cooperativas de ahorro y crédito, como no especularon, salieron fortalecidas de esa situación. En efecto, entre 1998 y 2008, las cooperativas crecieron en más de 60 veces sus depósitos, en tanto que los bancos no llegaron a duplicarlos, así lo muestra el siguiente cuadro:

DEPÓSITOS A PLAZO 1998 - 2008

AÑOS	COAC		BANCOS	
	USA $ miles	% Variación	USA $ miles	% Variación
1998	6.426		2.118.360	
2000	11.733	83%	1.280.313	-40%
2002	30.140	157%	1.274.216	0%
2004	124.952	315%	1.916.472	50%
2006	215.636	73%	2.785.542	45%
2008	399.739	85%	3.961.747	42%

Fuente: (Gutiérrez, 2009 citado en Miño, 2013)

La influencia de Alianza para el Progreso en el origen de muchas cooperativas, más las políticas neoliberales de los 80, 90 y los primeros años del presente siglo, dejaron una profunda huella en el sistema cooperativo, caracterizada por su preocupación casi exclusiva en los resultados económicos y un descuido generalizado de su gestión social, incluida la educación cooperativa.

Con el triunfo de Rafael Correa, empieza en 2007 un nuevo ciclo político, con reformas sustanciales en todos los campos de la vida nacional. En el aspecto que nos ocupa, como queda dicho, la Constitución de 2008 reconoce a la Economía Popular y Solidaria (EPS) como uno de los sectores del sistema económico nacional. La EPS se integra por los sectores comunitario, cooperativo y asociativo. La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (LOEPS), en 2011, institucionaliza el reconocimiento constitucional al crear el Instituto de Economía Popular y Solidaria (IEPS), la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), la Corporación de Finanzas Populares y Solidarias (CONAFIPS), el Seguro de Depósitos y el Fondo de Liquidez. Estas instituciones tienen la responsabilidad de contribuir a crear condiciones para que el cooperativismo ecuatoriano encuentre su camino, que no es sino el de la observación de los principios cooperativos en su quehacer cotidiano.

Pero el Cooperativismo tiene una deuda aún mayor consigo mismo y con la sociedad ecuatoriana, la de adaptar sus conceptos y prácticas a la cultura de los pueblos donde actúa y tomar de ésta aquellos elementos que son compatibles con el espíritu cooperativo. En otras palabras, un mestizaje entre los principios cooperativos y los principios de las culturas andinas[24].

[24] Nos referimos a los países andinos. Principios como el de la relacionalidad (todo está de alguna manera relacionado, vinculado, conectado con todo), el de la correspondencia (los distintos aspectos de la realidad se corresponden de manera armoniosa e incluyen nexos simbólicos, celebrativos, rituales, afectivos), el de la complementariedad (todo ser coexiste con su complemento específico que es el que le hace pleno o completo: blanco y negro, ying y yang), el de la reciprocidad (a cada acto corresponde un acto recíproco).

El desarrollo del cooperativismo en nuestro medio requiere de un mestizaje entre los principios cooperativos y los principios de las culturas andinas.



EL COOPERATIVISMO EN NUESTRA REGIÓN CAÑARI

En nuestra Región, la primera cooperativa de la que tenemos noticia es la Obrera de Consumo en Cuenca, fundada en 1938, con un capital inicial de 838,6 sucres (Pareja, 1980 citado en Da Ros, 2007). Luego, en los años 50, se constituye la Cooperativa de Vivienda Abdón Calderón, que dio paso a lo que hoy es la ciudadela del mismo nombre. También por esos años se formó Andean Products, una cooperativa organizada por el programa Punto IV[25], destinada a la exportación de productos artesanales.

En los años 60 la USAID brindó su asistencia para consolidar el Centro de Reconversión Económica de Azuay, Cañar y Morona Santiago (CREA), institución que jugó un rol activo en la creación de cooperativas en dichas provincias; impulsó el programa de Cooperativas de Ahorro y Crédito por más de 10 años (USAID, 2011). Como en el resto del país, en la región del CREA se multiplicaron las cooperativas, principalmente las agropecuarias. El siguiente cuadro muestra cómo crecieron dichas cooperativas:

COOPERATIVAS EN LA REGIÓN

	1940	1950	1960	1970	1980
AZUAY	1	2	10	74	206
CAÑAR	0	0	1	52	121
MORONA S.	0	1	0	42	69
TOTAL	1	3	11	168	396

Fuente: Consejo Nacional de Desarrollo, 1983

[25] Se refiere al cuarto punto del discurso del presidente de Estados Unidos, Harry Truman, en enero de 1949. Este punto formalizaba un compromiso de este país con el desarrollo de América Latina, a través de la entrega de ayuda técnica a los países que lo necesiten para el sostenimiento de la paz y las instituciones democráticas. Al mismo tiempo, reafirmaba la noción de que el desarrollo económico se alcanzaría con una mayor participación de América Latina en el comercio internacional, a la vez que se permitía la entrada de capitales extranjeros para fortalecer la economía de los países más pobres.

La AID operó también a través del Servicio Ecuatoriano de Voluntarios (SEV), una ONG organizada exclusivamente para este fin, a cuyos miembros entregó financiamiento, materiales y una intensa capacitación, para que la replicaran en las cooperativas que organizaran.

El SEV contribuyó a la formación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juventud Ecuatoriana Progresista (JEP), de varias cooperativas agrícolas en Cañar (para la distribución de las haciendas afectadas por la reforma agraria), de algunas cooperativas de vivienda, de la Cooperativa de Ingenieros y Arquitectos de la Construcción (CIACO). Esta cooperativa fue capitalizada por el CREA y recibió de éste un lote en el Parque Industrial; constituyó una innovación local al tratarse de una cooperativa de producción (inicialmente producía muebles para las cooperativas de vivienda y luego para el mercado). El SEV acompañaba con sus programas de capacitación en contabilidad y cooperativismo, a las cooperativas formadas.

La mayor parte de cooperativas organizadas por el SEV tuvieron vida corta. Las agrícolas se desintegraban cuando los socios accedían a la propiedad de la tierra y las de vivienda cuando accedían a los lotes con infraestructura. El individualismo es un gran obstáculo para las cooperativas (Serrano Cordero, 2017).

De manera semejante operó la AID con el CREA, a cuyos técnicos preparó para que trabajaran con los campesinos en la formación de cooperativas de comercialización de sus productos. Se buscaba mejorar los ingresos de los productores evitando a los intermediarios, pues estos les entregaban créditos con la obligación de venderles los productos; también fijaban el precio de compra y abusaban al pesar el producto. Además, el CREA les brindaba apoyo técnico para mejorar la producción, encontrar mercado y asesoraba en las negociaciones de precios.

El CREA también organizó cooperativas de colonización de Morona Santiago, cuyos nombres se quedaron en los pueblos en los que se transformaron, como Paulo VI, Sinaí, San José de Morona. Estas cooperativas se ocupaban de todos los aspectos relacionados con las vidas de los colonos en sus nuevos territorios.

En su metodología para iniciar el trabajo con los campesinos, hacían primero un contacto con los líderes y autoridades locales, como el cura párroco, el médico, el teniente político, cuya opinión era decisiva para iniciar las tareas, por la influencia que ejercían en las comunidades.

A juicio de nuestros entrevistados, hermanos Guillermo y Luis Feijoó (2017), las cooperativas organizadas por el CREA desaparecieron debido a que, con el retorno a la Democracia en 1979, se reorientaron las políticas públicas, desatendiendo al campo por ocuparse del petróleo y las exportaciones; esto provocó el cierre del departamento de cooperativas del CREA y, sin su apoyo, las organizaciones desaparecieron.

El cooperativismo tuvo una enorme aceptación en la población y su aporte al desarrollo regional es muy grande, pues se formaron líderes, se fomentó un sentido

de comunidad, se fortaleció la comercialización de los productos, se capacitó a los campesinos para que gestionen sus emprendimientos. Las cooperativas de ahorro y crédito contribuyeron a que aumente el empleo y la producción, ya que su gran crecimiento incidió en el de las actividades económicas, principalmente en los pequeños productores y comerciantes.

El cooperativismo en nuestra Región Cañari, como en el resto del Ecuador, recibió un gran impulso de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), como medio para neutralizar la influencia de la Revolución Cubana en los convulsionados países latinoamericanos. Aquí encontramos el origen de la cultura de competencia y del menguado espíritu cooperativista en estas organizaciones.

Hoy (2017) existen 284 cooperativas en la región: 32 de producción, 169 de transporte, 8 de otros servicios, 11 de vivienda y 64 de ahorro y crédito. Estas organizaciones juegan un papel muy importante en la vida de la población, por la producción que generan, el empleo directo e indirecto y el financiamiento de las actividades económicas. Como en el resto del país, necesitan poner en práctica sus principios y doctrina, para constituirse en una alternativa a la sociedad concentradora y excluyente en la que vivimos.

Para aproximarnos al nacimiento de nuestra Cooperativa, pasamos a ver el contexto inmediato en el territorio donde ocurrió dicho acontecimiento.



EL ENTORNO DE LA JOSEFINA

Dentro de la Región Cañari, se puede identificar una subregión al noreste azuayo con un proceso de características propias, en la que sus pueblos comparten un suelo rico en minerales y pobre para el cultivo, pobladores hábiles en la fabricación de finas artesanías, pero también laderas erosionadas, minifundios y migración (Vázquez & González, 1996).

El centralismo de Quito y Guayaquil, que ha afectado al Austro desde hace muchos años, se reproduce al interior de la Región Cañari y la mencionada subregión. Aquí, Cuenca constituye el polo concentrador porque aglutina gran parte de las actividades económicas y culturales, de servicios públicos y privados, de gestión política y administrativa. Fenómeno que se repite, a otra escala, en las cabeceras cantonales y parroquiales.

Este centralismo ocasiona que los pueblos de la subregión pongan los ojos en Cuenca, dejando de lado relaciones importantes entre ellos, como las sociales, culturales o comerciales. Este hecho viene desde la Colonia, cuando el interés de los españoles por la minería, se ocupaba muy poco de sembrar trigo o criar ganado en Cuenca. Por esta razón, Gil Ramírez Dávalos, fundador de esta ciudad, repartió cuadras y solares en Totoracocha y Paute para la formación de huertas que proveyeran de alimentos y otros recursos tanto a la ciudad, como a los mineros de Espíritu Santo (Baños) y Santa Bárbara (Gualaceo) (Chacón, 2000).

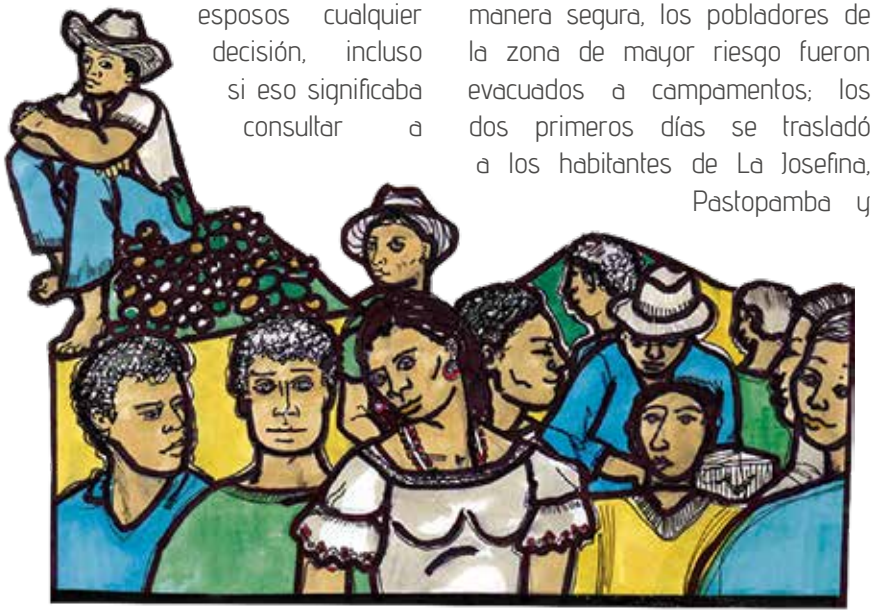
Paute se fundó a partir de tres ayllus o grupos familiares indígenas; su desarrollo reflejaba modas llegadas de fuera, a través de Cuenca. Así, la cascarilla, la paja toquilla, la caña de azúcar y sus trapiches se sucedieron, para luego dar lugar a la floricultura de exportación en los años 90. (Gomís, 2000).

En 1993 el cantón Paute pasaba por un fuerte proceso migratorio hacia Cuenca y Guayaquil, hacia las plantaciones de la Costa y esporádicamente hacia Estados Unidos. Sin embargo, este fenómeno no era nuevo; históricamente habían existido períodos de despoblamiento, seguidos por la llegada de personas de otros lugares del país atraídos por las oportunidades de trabajo en la extracción de la cascarilla, a finales del siglo XIX, o la construcción de la represa hidroeléctrica Paute en 1980 (González, 2000). Por esta razón, en palabras de Iván González (s.f, pág.

Antes de la tragedia de La Josefina, la población de Paute tenía un sentido de pertenencia muy débil y reducida casi al centro urbano, como consecuencia su desarrollo se hacía eco y reflejaba demandas y necesidades de otras partes; así ocurrió con la extracción de la cascarilla, el tejido de sombreros de paja toquilla, la construcción de la hidroeléctrica Paute.

5), "la noción de ser pauteño se había debilitado quedando reducida al espacio del centro urbano".

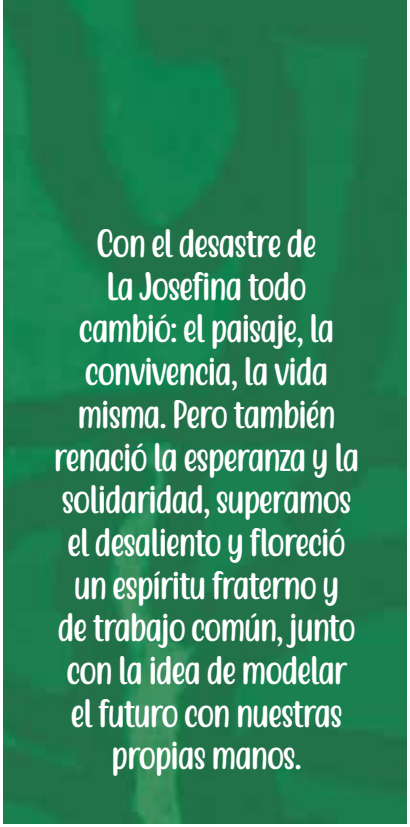
En este contexto, la relación de los pueblos del entorno con la cabecera cantonal de Paute, era la de visitarla los días de feria para intercambiar productos o acceder a ciertos servicios, manteniéndose, el resto del tiempo, aislados. Estas condiciones dificultaban la organización de la población; incluso las organizaciones que eran posibles, como los comités promejoras, duraban mientras cumplían el objetivo para el que se habían creado. Las mujeres, siendo la mitad de la población, estaban excluidas de la participación y debían consultar a sus esposos cualquier decisión, incluso si eso significaba consultar a Estados Unidos o esperar que regrese el migrante (González, Antes, s.f).



Esa era la realidad de Paute y sus parroquias cuando el 29 de marzo de 1993 el cerro Tamuga se deslizó taponando los ríos Paute y Jadán. Por 33 días, los pobladores río arriba del dique veían cómo la laguna que se formó crecía al ritmo de la caminata de una hormiga. Lenta pero inexorablemente, las aguas iban cubriendo plantaciones y viviendas, mientras los vecinos aguas abajo temían que el dique cediera en cualquier momento.

A la par que los técnicos ideaban formas para desaguar el lago de manera segura, los pobladores de la zona de mayor riesgo fueron evacuados a campamentos; los dos primeros días se trasladó a los habitantes de La Josefina, Pastopamba y riberas del río Jadán cercanos al dique y, a partir del tercer día, se comenzó a evacuar a las comunidades ubicadas aguas abajo (Sempértegui, 1996).

De las propuestas para desaguar, se optó por construir un canal, tarea encargada al Cuerpo de Ingenieros del Ejército Ecuatoriano, en tanto que equipos, técnicos y operarios pertenecían a diferentes organismos públicos y privados. En el momento de mayor cantidad de trabajo, operaron 19 tractores en jornadas de hasta 20 horas diarias (Aguilera, y otros, 1996); a medida que aumentaba la profundidad del canal, y el ancho se iba reduciendo por el declive del talud, el número de tractores disminuía hasta que finalmente quedó sólo uno y también éste tuvo que retirarse porque ya no cabía en el fondo del canal. El 21 de abril empezó el desagüe del lago, con algunas interrupciones debido a pequeños derrumbes de las paredes laterales del canal. Finalmente, el 30 de abril el personal militar disparó un cohete para destruir una roca que obstruía el canal, provocando que a tempranas horas del 1 de mayo se rompiese el dique (Aguilera, y otros, 1996), lo que ocasionó una gran crecida que arrasó con viviendas, plantaciones, puentes y



Con el desastre de La Josefina todo cambió: el paisaje, la convivencia, la vida misma. Pero también renació la esperanza y la solidaridad, superamos el desaliento y floreció un espíritu fraterno y de trabajo común, junto con la idea de modelar el futuro con nuestras propias manos.

carreteras aguas abajo.

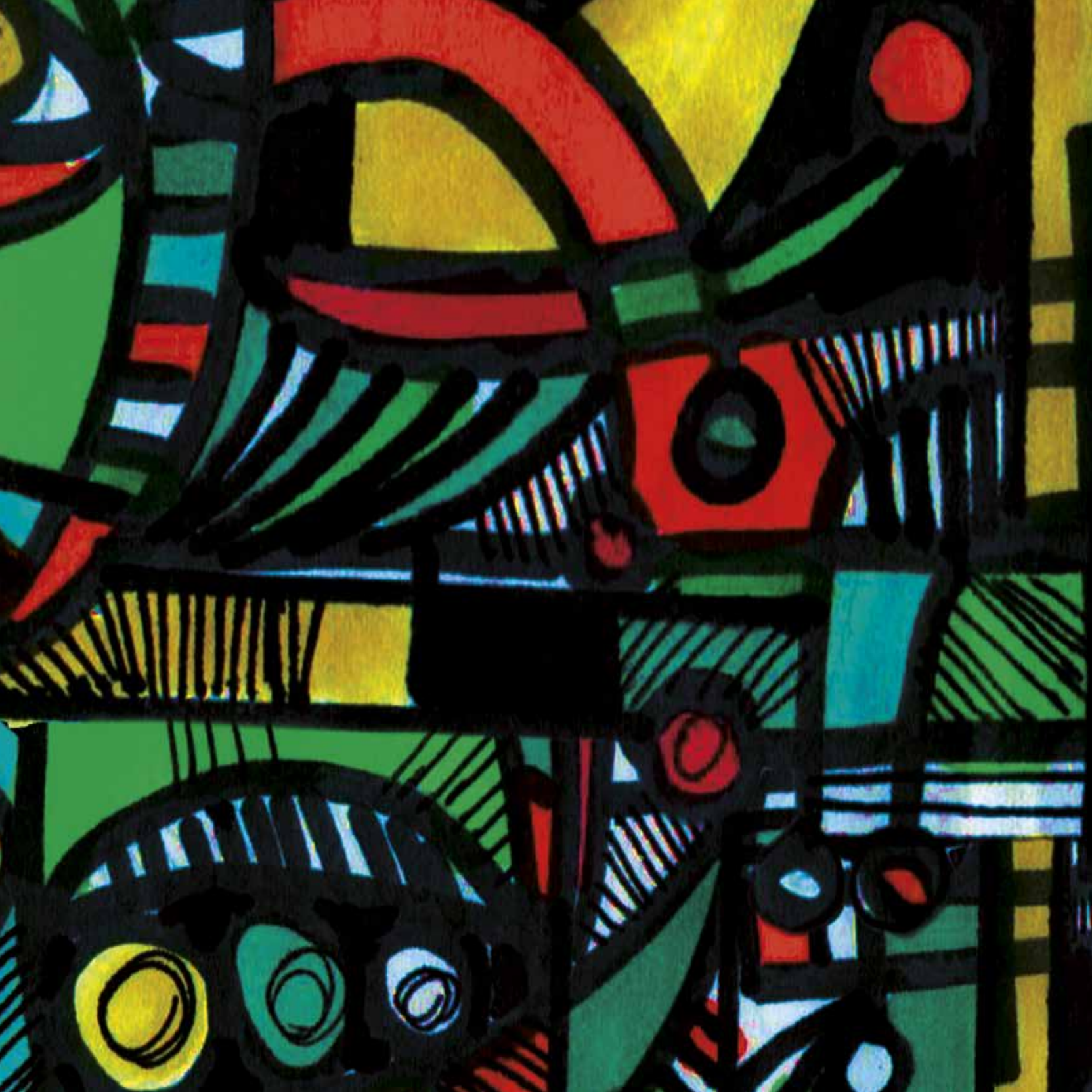
Mientras todo esto ocurría, las personas que abandonaron sus casas y chacras, trasladaron su vida a los campamentos donde se realizaron varios y variados eventos de atención emocional inmediata y capacitación que permitieron la recuperación psicológica y de destrezas casi olvidadas; afloró la solidaridad y el compromiso. Se sintió la necesidad de ser un pueblo capaz de enfrentar la tragedia y surgieron ejemplos inspiradores como el de Walter Suárez quien hizo flotar su casa para salvarla.

Luego de la emergencia llegó el momento de la reconstrucción y el renacer de la esperanza. Había que superar varios obstáculos como el desaliento y la migración de amplios sectores de la población provocados no sólo por la pérdida de sus viviendas y chacras, sino por el incremento de las distancias y tiempos de viaje debido a la destrucción de las vías. Esto impidió la movilización de estudiantes y trabajadores, la venta de los productos agrícolas y artesanías locales, y el aumento de precio de alimentos, insumos y herramientas provenientes de Cuenca (Vázquez & González, 1996).

Ante la urgencia de respuestas inmediatas al desastre, hubo quienes optaron por esperar la ayuda de los organismos del gobierno, mientras otros, "sensibilizados por el espíritu fraterno de los campamentos y las propuestas de solidaridad y trabajo común, se cautivaron con la idea de modelar el futuro con sus propias manos" (Vázquez & González, 1996, pág. 292).

Así nació "Paute Construye", un comité formado por delegados de barrios y comunidades afectadas, Concejo de Paute, Iglesia de Paute, Centro de Educación y Capacitación del Campesinado del Azuay (CECCA) (Vázquez & González, 1996) para, entre todos, escuchándose y comunicándose, elaborar propuestas y afrontar la reconstrucción.

"Paute Construye" no sólo se centró en resolver el problema de las viviendas destruidas y brindar atención emergente. También se volcó hacia otros problemas que surgieron o se agudizaron con la tragedia como el centralismo, la limitada capacidad de gestión local, ahorro local que sale de la zona, tierras poco productivas, artesanías de baja calidad. Para afrontarlos, el Comité se amplió con los representantes de todos los barrios, caseríos y organizaciones de Paute, y los temas de trabajo se fijaron en función de los problemas mayores y la promoción de los aspectos más importantes de la vida social: cultura, producción, trabajo y solidaridad. Se buscó erigir un pueblo de hombres y mujeres preparados para enfrentar el futuro con capacidad y creatividad, asumiendo la reconstrucción como punto de partida para un desarrollo descentralizado. (Vázquez & González, 1996).




Capítulo 2
NACE
UNA NUEVA
ESPERANZA



NACE UNA NUEVA ESPERANZA

El 29 de marzo de 1993, alrededor de la 21H00, un enorme deslizamiento del cerro Tamuga (30 millones de m^3) represó los ríos Cuenca, Burgay y Jadán.

DURANTE EL REPRESAMIENTO

El 29 de marzo de 1993, alrededor de las 21H00, un enorme deslizamiento del cerro Tamuga (30 millones de m^3), represó los ríos Cuenca, Burgay y Jadán, formando un dique de aproximadamente 300 metros de ancho, 800 metros de largo, 120 metros de alto, que cubrió todo el lecho del río y creó un lago que inundó 940 hectáreas. Aunque nunca se supo con exactitud, "varias publicaciones reportan que el número de muertos y desaparecidos fue entre 72 y 350". (Cruz & Otros, 1996)

El gobierno de Sixto Duran Ballén (1992-1996), mediante decreto ejecutivo 627 del 31 de marzo de 1993, declaró el Estado de Emergencia en Azuay y Cañar y dispuso que las autoridades nacionales y seccionales cooperen con la Defensa Civil y el Comité de Gestión de Crisis. También ordenó al Ministerio de Finanzas proveer los recursos necesarios para solucionar los estragos de la inundación prevista.

Frente a los efectos ocasionados por el desastre, la solidaridad nacional e internacional no se hizo esperar y tuvimos toda la ayuda que pudiéramos necesitar. Hicieron llegar su contingente los gobiernos locales, organismos regionales, gobierno nacional, comunidad internacional, organismos bilaterales y multilaterales y organizaciones no gubernamentales.

Ya en los primeros días de la catástrofe llegó mucha ayuda en alimentos, medicinas, ropa, entre otras cosas. Hubo varias instituciones receptoras de esa ayuda, que generó desorden al entregarla a los damnificados, pues unas comunidades damnificadas no recibían donaciones y otras lo duplicaron. Además, existieron demasiados voceros oficiales como: Presidente, Vicepresidente, Defensa Civil, Ministerio de Relaciones Exteriores, Gobernación, Municipios, etc. Pese a ello, la ayuda recibida correspondió a nuestras necesidades.

Unos días después, el Ejército Nacional asumió, por un tiempo, la

tarea de almacenar y administrar las donaciones mediante tres centros de operaciones ubicados en Paute, Gualaceo y El Cabo; mientras la Cruz Roja Internacional, durante dos meses, se encargó de la distribución de alimentos a los campamentos; luego, se entregó la coordinación a la Curia de Cuenca.

EL DESAGÜE

El dique soportó por 33 días la presión del agua y el primero de mayo, aproximadamente a las seis de la mañana, comenzó el desagüe, lento al principio y, conforme pasaba el tiempo, el caudal se incrementaba vertiginosamente. "(...) a las 7 de la mañana se habían inundado totalmente las playas de El Cabo, Zhumir y la Ciudadela Don Bosco; a las 9 de la mañana el agua había llegado a la Av. Abdón Calderón, inundando totalmente la plaza 10 de Agosto, al ritmo de 12.000 m^3 por segundo, 100 metros debajo de la Av. Calderón la destrucción fue casi total. Mientras que en el barrio Luntur, provocó el derrumbamiento de casas de adobe y bahareque". (El Pauteño, 1993, pág. 4)

El censo de damnificados y daños mostró que 5.635 personas fueron directamente afectadas en 1.313 hogares; un 22% perdió simultáneamente vivienda, tierras y cultivos; las tierras pérdidas llegaron a 2.473 hectáreas, 63% de ellas, aguas abajo del dique. El valor aproximado de las tierras perdidas ascendió a 58.327 millones de sucres (150 millones de dólares[1]); el de los cultivos, a 6.093 millones (16 millones de dólares). Se inutilizaron 112 lotes de terrenos pertenecientes a familias campesinas. Todas las actividades económicas y el empleo se paralizaron en Paute, generando un fuerte impacto en los ingresos de las familias (informe IDIS-CREA, 1993). El poblado de Lugmapamba desapareció totalmente y fueron afectados total o parcialmente 147 edificios en Paute" (CECCA, 1993).

El desagüe también destruyó 10 Km de la vía asfaltada entre Paute y Cuenca, 5 Km del principal canal de riego, buena parte de las redes de conducción de energía eléctrica y las redes de agua potable y alcantarillado de los centros poblados. La inundación con aguas servidas provenientes de las alcantarillas de las ciudades de Cuenca y Azogues afectó la salud de la población pauteña.

El dique soportó por 33 días la presión del agua y el primero de mayo de 1993, aproximadamente a las seis de la mañana, comenzó el desagüe. Fueron afectados 1.313 hogares; un 22% perdió simultáneamente vivienda, tierras y cultivos.

[1] Todos los valores en dólares corresponden al tipo de cambio a la fecha.

EL CONSEJO DE PROGRAMACIÓN DE OBRAS DE EMERGENCIA

El Gobierno Nacional, para afrontar el desastre, creó el Consejo de Programación de Obras de Emergencia (CPOE) mediante decreto ejecutivo 659 del 13 de abril. Este Consejo, integrado por un delegado del Presidente de la República, los Gobernadores y Prefectos de Azuay y Cañar, los Alcaldes de Cuenca y Azogues, el director del CREA y el jefe de la 111 Zona Militar, tenía la misión de diseñar y ejecutar un plan para reconstruir Paute, así como darle seguimiento.

Ninguno de los cantones rurales directamente afectados (Paute, Guachapala, El Pan, Sevilla de Oro y Gualaceo) tuvo representación en dicho Consejo, por lo que los recursos públicos destinados a la reconstrucción, se manejaron con cierto centralismo. "Prescindiendo de si fueron acertadas o no, las decisiones mayores se tomaron en Quito, las menores en Cuenca y las insignificantes o ninguna en las zonas afectadas" (Vázquez & González, 1996, pág. 290).

El Concejo de Programación estableció cinco frentes de trabajo (Serrano Aguilar, 1996):

1. Control, tratamiento y desagüe del dique.
2. Construcción y reconstrucción de viviendas.
3. Habilitación de vías emergentes y construcción de nuevas vías.
4. Recuperación y rehabilitación de sementeras y tierras cultivables.
5. Formulación de planes de desarrollo para las ciudades afectadas.

Por otra parte, con la finalidad de generar recursos económicos para la reconstrucción, el Congreso Nacional de entonces aprobó, el 29 de abril de 1993, la Ley 026, que aplicó, por una sola vez, los siguientes impuestos (Mena & Fernández, 1996):

1. Un día de remuneración de todos los servidores públicos y privados.

2. Tributo equivalente al 10% del impuesto a la renta generado en 1992 por todas las personas naturales, nacionales o extranjeras, que hayan realizado actividades económicas productivas sin relación de dependencia en el país.

3. Tributo equivalente al 50% del impuesto causado por las personas naturales y jurídicas que fueron sujetos pasivos del IVA durante 1992, dividido para doce.

El Gobierno de Sixto Duran Ballén, para enfrentar el desastre de la Josefina, creó el Consejo de Programación de Obras de Emergencia, y el Congreso Nacional aprobó la Ley 026 con la que se esperaba recaudar 67 mil millones de sucres ($172'000.000) para la reconstrucción.

Ninguno de los cantones rurales directamente afectados (Paute, Guachapala, El Pan, Sevilla de Oro, Gualaceo) tenía representante en el Consejo de Programación. Los recursos públicos de la reconstrucción se manejaron con cierto nivel de centralismo.

4. El cuatro por mil sobre el total de la cartera de 1992, a los bancos y financieras privadas, sometidas al control de la SBS, excepto las de arrendamiento mercantil.

5. El 1% del presupuesto total de inversión de 1993[2] de algunas entidades públicas importantes.

A pesar de la apremiante emergencia, la ley estableció el plazo de 90 días para emitir su reglamento, sin el cual no se podía recaudar los recursos para la reconstrucción. Con la aplicación del reglamento se esperaba recaudar 67 mil millones de sucres (172 millones de dólares); sin embargo hasta mediados de 1994 el CPOE recibió tan solo 37 mil millones de sucres (95 millones de dólares) (Serrano Aguilar, 1996). Aún así, "las 24 instituciones públicas que recibieron recursos como entidades ejecutoras de 83 obras de reconstrucción, no pudieron invertir el 100% del presupuesto asignado, pues hasta mediados de 1994 se estimó que el presupuesto utilizado fue el 48%" (Vázquez, 1994); lo cual mostró la incapacidad de ejecución de algunas entidades del estado en el proceso de reconstrucción.

La pugna de poderes envolvió a algunas de las autoridades del gobierno nacional y seccional. El Gobernador del Azuay tuvo discrepancias con Monseñor Luis Alberto Luna por el manejo de los recursos provenientes de las donaciones y finalmente renunció. También se dieron discrepancias del Gobernador con el Alcalde y el Prefecto. Todo ello colaboró en el desprestigio del CPOE que, en medio de la emergencia, entró también en crisis. De forma indolente, "el conflicto de poderes marchaba paralelamente a la crisis de La Josefina" (Flores, 1996).



[2] Las entidades públicas que contribuyeron fueron: Superintendencia de Bancos, Contraloría, Procuraduría, Entidades Financieras Públicas, Autoridades Portuarias, Dirección Nacional de Tránsito, Comisión de Tránsito del Guayas, PETROECUADOR y sus empresas filiales, FLOPEC, Transnave, EMETEL

LA IGLESIA, SIN PLAZO PARA LA ESPERANZA

Cuando los militares tomaron el control de la emergencia, prohibieron a la Pastoral de la Iglesia de Paute realizar acciones de ayuda; sin embargo, la confianza ganada por ésta al estar cerca de los damnificados, conocer a la gente del lugar y el territorio, hizo que la población demandara su presencia y que los militares terminaran aceptando su ayuda.

La Pastoral de Paute tuvo un papel fundamental, no sólo manteniendo activa a la gente con terapias ocupacionales, sino sembrando esperanza, levantando el ánimo, haciéndoles sentir que no eran damnificados y, sobre todo, atando a la reconstrucción la idea de no migrar, sino quedarse a construir un Paute nuevo y mejor.

La Curia del Azuay recibió mucha de la ayuda nacional e internacional, tanto en objetos como en dinero. Aquello implicó organizar la forma en la que la asistencia debía llegar a los damnificados. Decidió canalizar los recursos mediante proyectos comunitarios globales y priorizó las necesidades: primero la comunicación, segundo la vivienda, tercero la salud, cuarto el alimento y quinto el trabajo.

En ese contexto, fue necesario que la Curia coordine sus acciones con las instituciones del Estado para no duplicar esfuerzos: el Gobierno tomó a su cargo la información, la logística básica y las labores físicas en los lugares de inundación; la iglesia, la distribución de alimentos, medicinas, apoyo psicológico, recreativo y, principalmente, la construcción y reconstrucción de viviendas.



La Pastoral de Paute tuvo un papel fundamental en levantar el ánimo y crear esperanza en la gente, atando al proceso de reconstrucción la idea de quedarse a reconstruir un Paute nuevo y mejor. La Curia canalizó la ayuda mediante proyectos comunitarios.

Hubo también el apoyo voluntario de personas, ONGs, universidades, grupos de asistencia social, la Iglesia Internacional y otros organismos paragubernamentales que coordinaron con la Curia sus apoyos. Todas las tareas asumidas por la Curia estuvieron alentadas por la dedicación, constancia y el gran sentido humanitario de Monseñor Luna.

Para la Iglesia, la tarea fuerte no era sólo la reconstrucción de viviendas, sino también los empleos, infraestructura, desarrollo de microempresas, etc. Las apremiantes necesidades invitaron a pasar rápidamente de la esperanza a la experiencia.

DE LA ESPERANZA A LA EXPERIENCIA: "PAUTE CONSTRUYE"

Paralelo al Consejo de Programación nació el programa Paute Construye, liderado por el Centro de Educación y Capacitación del Campesinado del Azuay, CECCA. Éste concibió la crisis como oportunidad para iniciar un proceso de desarrollo nuevo y superador de largo plazo, basado en la solidaridad, la cooperación, pero sobre todo en la participación y militancia activa de la gente y las organizaciones de base, en el proceso.

En la zona del desastre existían varias organizaciones de distintos fines como las juntas de agua, comités de padres de familia, clubes deportivos, comités barriales, comités pro mejoras, comités parroquiales de la pastoral y algunas organizaciones de tipo productivo. El CECCA aprovechó de esas organizaciones para dar orden y coherencia a las acciones; en un primer momento, en la evacuación y vida en los campamentos y, después, en la administración de recursos provenientes de las ayudas.

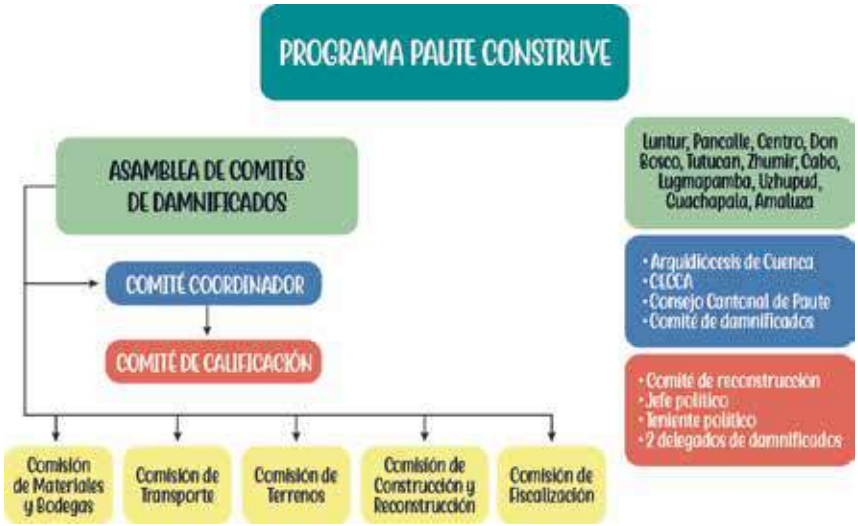
Las organizaciones mencionadas se incorporaron como actores en las tareas de reconstrucción y sus directivos formaron parte del Comité Paute Construye, con capacidad para tomar decisiones. Esto hizo que la población se apropie y diera legitimidad al proceso.

El programa Paute Construye nació como una propuesta innovadora y ágil, que ofrecía un espacio para la participación, la creatividad popular y la responsabilidad personal y grupal. Los lemas del programa fueron: **1.** Comunidad; **2.** Cooperación; **3.** Coordinación; **4.** Colectividad; **5.** Cordialidad; **6.** Creatividad; **7.** Comunicación; **8.** Cambio y **9.** Capacitación; estos factores propuestos por Razeto guiaron en gran medida las acciones[3].

El CECCA aprovechó de esas organizaciones para dar coherencia y orden a las acciones; en un primer momento en la evacuación y vida en los campamentos y después, en la administración de recursos provenientes de las ayudas.

Presentamos la estructura del programa Paute Construye, que muestra la integración de la población y de las instituciones locales al proceso:

[3] Razeto filósofo y sociólogo chileno, sus trabajos tratan sobre la economía de la solidaridad como alternativa a la economía del capital.



El 17 de junio de 1993, "se eligió la directiva del comité de coordinación, la cual quedó conformada por el padre Hernán Rodas como presidente y representante de la arquidiócesis de Cuenca, el arquitecto Iván González coordinador del CECCA como encargado de la ejecución del programa y el señor Vicente Gómez como secretario" (Comité de Coordinación, 1993). El comité comenzó a trabajar guiado por los siguientes objetivos:

1. Reconstruir viviendas y espacios habitacionales.
2. Construir una red vial que conecte los pueblos de la zona con la región.
3. Rehabilitar los servicios básicos.
4. Abastecer de alimentos a familias evacuadas y aisladas.
5. Generar fuentes de trabajo y financiamiento local.
6. Reactivar las artesanías.
7. Rehabilitar la producción agropecuaria, forestal, frutícola y proteger de nuevas inundaciones.
8. Mejorar las condiciones nutricionales, de salud y de saneamiento ambiental.
9. Buscar el desarrollo integral de la población infantil.
10. Mejorar las condiciones de vida y de participación.
11. Mitigar el impacto y generar procesos organizativos y de participación social.

El gráfico muestra la existencia de un comité de calificación que tenía la función de calificar a las familias damnificadas según su situación socio-económica y ayudar a controlar la utilización de los materiales. La calificación de los damnificados definía la cantidad de ayuda que debía recibir cada familia.



CAPACITACIÓN EN LA EMERGENCIA Y RECONSTRUCCIÓN

La vida en los campamentos era muy dura, tanto física como psicológicamente. Por esto era importante tener a la población ocupada y el CECCA realizó varios convenios de capacitación con el "Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional" SECAP en los que la población aprendió nuevas cosas y también a hacer mejor lo que ya sabía. Se dictaron 92 cursos en diversos temas[4] y asistieron a ellos un total de 1.840 personas. Posteriormente, en la etapa de reconstrucción, se firmaron nuevos convenios que buscaban especializar a artesanos, maestros de la construcción, etc. a fin de mejorar la productividad y la calidad de sus trabajos. Muchas de esas personas capacitadas ayudaron en el proceso de reconstrucción proveyendo mano de obra calificada y algunos bienes y servicios

En los campamentos se dictaron 92 cursos en diversos temas y asistieron 1.840 personas

RECONSTRUCCIÓN DE VIVIENDAS Y CENTROS POBLADOS

En mayo de 1993, el CECCA presentó a la Organización Católica Holandesa de Cooperación para el Desarrollo, CEBEMO, un proyecto destinado a obtener financiamiento para la construcción y reconstrucción de las viviendas destruidas y afectadas en Paute, Guachapala, Sevilla de Oro, El Pan, así como para el reasentamiento de la población que perdió sus terrenos o se quedó seriamente amenazada por su proximidad al río o áreas de riesgo (Moncayo Andrade, 1995).

Si bien la propuesta estuvo dirigida a solucionar la falta de vivienda, indirectamente también se dirigió a mitigar los impactos del desempleo, a la reactivación productiva, pero sobre todo a promover la organización, y participación popular.

Los actores involucrados en la reconstrucción de viviendas eran el CECCA como ente ejecutor, la Municipalidad de Paute[5] responsable de la infraestructura sanitaria y de servicios básicos, la Curia del Azuay con Monseñor Luis Alberto Luna, como administradora de los fondos recibidos, y los beneficiarios como responsables principales de sus viviendas.

[4] Los temas de los cursos dictados por el SECAP fueron: bordado, teñido, belleza, pastelería, cocina, avicultura, felpos, floristería artificial, cooperativismo, lectura de planos, contabilidad, administración de negocios, tejidos en lana, tejidos en paja toquilla, avicultura, instalaciones eléctricas, nutrición, tejido crochet, corte y confección, tallado de madera y agroindustria.

[5] La Municipalidad de Paute se retiró y el CECCA asumió la responsabilidad de dotar la infraestructura de servicios básicos.

La reconstrucción de viviendas requirió un tratamiento diferenciado, considerando la situación socioeconómica de las familias damnificadas y la magnitud de la destrucción de sus viviendas. El criterio fue entregar más ayuda al más pobre. Las acciones de Paute Construye fueron coherentes con la idea que se quería transmitir: "No somos damnificados"

El programa de reconstrucción inició en enero de 1994 y finalizó a mediados de 1995. Ofrecemos en síntesis las situaciones encontradas y las decisiones tomadas por el Comité de Coordinación:



SITUACIÓN	DECISIÓN
El desastre afectó viviendas, instalaciones industriales, comercios, servicios, etc.	Reconstruir y reparar únicamente viviendas de familias que habitaban en la zona, excluyendo residencias vacacionales o de fin de semana y fábricas.
Diferentes magnitudes de los daños en las viviendas de los damnificados.	Apoyar de manera diferenciada, considerando a quienes habían perdido todo y a quienes sufrieron daños parciales o menores en sus viviendas.
Afección de viviendas urbanas, rurales y dispersas.	Intervenir en toda la zona afectada, incluía el área urbana, rural y los asentamientos dispersos.
Diferente situación socio-económica de las familias afectadas.	Clasificar a las familias damnificadas según su situación socio-económica y dar prioridad a los más pobres. La clasificación era de A1, A2, B1, B2 y C, en donde A1 era la familia con mayor pobreza y que recibiría más ayuda.
Las familias habían perdido sus fuentes de ingreso y no tenían capacidad de pago.	Intervenir de manera diferenciada y a título de apoyo, no de préstamo.
Ante las urgentes necesidades de los damnificados, había el riesgo de que, si se entregaba dinero, no se ocupara en la reconstrucción o reparación de las viviendas.	Entregar a las familias materiales de construcción y pagar la mano de obra requerida para la reconstrucción y reparación de las viviendas[6].
Los damnificados estaban viviendo en los campamentos, en carpas.	Obviar la planificación arquitectónica formal, por el tiempo que requería. No se hicieron planos sino esquemas; el diseño recayó en propietarios y maestros.
Había diferencia entre las viviendas afectadas que estaban ubicadas en el sector urbano y rural en cuanto a materiales, tamaño y calidad.	Canalizar la ayuda en base a un presupuesto de una vivienda tipo de 60 m2 para la ciudad y 45 m2 para el campo; cada familia decidió su área y ambientes, completando con sus recursos si era necesario, con la posibilidad de tener asistencia técnica si requería. Se respetó el gusto y voluntad de las familias para reconstruir su casa en el lugar que preferían, salvo si éste presentaba graves riesgos.

[6] Para ello, se formó un banco de materiales y otro de mano de obra (albañiles, plomeros, cerrajeros, etc.). Además se incentivó la implementación de emprendimientos como: fabricación de bloques, puertas de madera, ventanas de hierro, entre otros. La mayoría de estos emprendimientos operaron mientras duró la reconstrucción. El taller de ebanistería apoyado por la CFN se integró al CECCA y la Curia con el nombre de CORPOARTE, con el fin de formar jóvenes artesanos.

SITUACIÓN	DECISIÓN
Con el desagüe del lago, la infraestructura comunitaria y social fue también afectada.	Construir casas comunales, reconstruir los centros: infantil, de ancianos y juvenil. Si era necesario, se construyó infraestructura sanitaria y eléctrica.
Algunas familias perdieron los terrenos en donde estaban sus casas o en otros casos los terrenos tenían graves riesgos.	Comprar terrenos para emplazar urbanizaciones.
Existieron antes del desastre familias que no tenían vivienda, arrendaban o vivían en una casa por trabajar para el dueño.	Construir viviendas para la gente que nunca tuvo una casa.
Paute tenía organizaciones sociales dispersas y enfocadas a diversos fines.	Crear Paute Construye para articular e integrar a las organizaciones de base, al proceso de reconstrucción.

El CECCA, con recursos donados por CEBEMO, lideró la reconstrucción de viviendas, que requirió un tratamiento diferenciado por la situación socioeconómica de las familias y la magnitud de la destrucción de sus viviendas. El criterio fue entregar más ayuda al más pobre. Indirectamente el programa se dirigió también a la reactivación económica y al fortalecimiento de la organización popular.

Mediante esta forma de trabajo se logró construir 394 viviendas con altos niveles de eficiencia y gran capacidad de respuesta.

Luego de la construcción de viviendas, sus beneficiarios acordaron aportar una parte del valor recibido como donación, con el fin de construir casas para aquellas personas que no perdieron nada en el desastre porque no tenían nada. Con aporte de los barrios (11.000 dólares aproximadamente), del CECCA, del Municipio de Paute y del programa Ecu/B7-3010/94/44[7], se construyó la ciudadela SOLIDARIDAD conformada por 20 casas. Cada barrio escogió una familia pobre y le entregó una vivienda en dicha ciudadela.

[7] Recursos económicos que provenían de la Comunidad Europea para la rehabilitación de la zona Paute.

LA ACTIVACIÓN DEL EMPLEO

Construcción y reconstrucción de viviendas demandó mano de obra, situación aprovechada por "Paute Construye" para reactivar la economía local mediante la organización del Banco de Trabajo, Microempresas y la Reactivación Artesanal.

El Banco de Trabajo incorporó a 250 desempleados a la reconstrucción de viviendas, entre albañiles, plomeros, carpinteros, electricistas, etc. Estas personas, para mejorar su especialización, recibieron capacitación del SECAP, al tiempo que se organizaron, nombraron su directiva, diseñaron reglas de funcionamiento y fijaron sus salarios[8].

MICROEMPRESAS

En Paute había 42 talleres de materiales de construcción que se paralizaron con el desastre, aumentando la desocupación. La reconstrucción de viviendas dio la oportunidad de reactivarse y modernizarse mediante la capacitación y la inversión en nueva maquinaria y equipos[9].

Cuarenta y un talleres se vincularon a la reconstrucción, mediante la firma de un contrato con el CECCA. Paute Construye entregaba una orden a los damnificados para que retiren de los talleres los materiales necesarios para reconstruir su vivienda; luego, con la conformidad de los beneficiarios, el CECCA procedía a pagar a los talleres. De esta manera, los talleres entregaron puertas y ventanas de hierro y madera, bloques, columnas, vigas, tiras para techo, etc; algunos talleres contrataron mano de obra adicional para cumplir los pedidos. El monto facturado por los talleres fue de aproximadamente 1'200.000 dólares.

REACTIVACIÓN ARTESANAL

Paute Construye decidió reactivar la producción artesanal, actividad complementaria de ingresos en la familia pauteña, en la que se vincula principalmente la mujer; las fundaciones ESQUEL y UNICEF colaboraron en esta línea de acción. Se impulsó la organización femenina fundamentalmente rural, la capacitación y el crédito. De forma complementaria el proyecto impulsó la producción en parcelas y huertos.

[8] Esta organización se desarticuló luego de que el Banco Ecuatoriano de la Vivienda, BEV, concediera créditos para la construcción de viviendas en Paute, elevando la demanda de trabajadores locales y por consiguiente de sus salarios. Los trabajadores se incorporaron a donde les ofrecían un mejor salario, lo cual disminuyó el ritmo de la reconstrucción y hubo que incorporar obreros calificados de Cuenca.

[9] Paute Construye gestionó en la Corporación Financiera Nacional (CFN) la dotación de equipos de carpintería, metal mecánica y máquinas para la fabricación de bloques por el valor de 80 millones de sucres (205.000 dólares). De la misma forma, se realizó un convenio CECCA - SECAP para capacitar a los dueños de los talleres en aspectos técnicos y administrativos – contables.

NACE UNA NUEVA ESPERANZA
PRIMERAS IDEAS

Jardín Azuayo nace en el contexto de reconstrucción, como uno de los proyectos del programa Paute Construye. Al comienzo la idea no estuvo clara, pero algunos hechos de la reconstrucción ayudaron a darle forma.

Un primer aspecto fue que el 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 y para el crédito sólo estaba el Banco Nacional de Fomento, cuya burocracia indolente no creaba condiciones para que acceda la población necesitada de Paute.

El segundo hecho que evidenció la necesidad de una entidad financiera ocurrió cuando un participante de uno de los eventos de capacitación, al final dijo: "Hemos asistido a tantos cursos, hemos aprendido muchas cosas, sabemos hacer cosas nuevas, pero no tenemos con qué comprar las herramientas ni los materiales para producir, no tenemos como aplicar los conocimientos que hemos aprendido". El planteamiento era pertinente y convocaba a pensar en una entidad financiera con rostro social.

Un tercer hecho importante sucedió en la etapa de recuperación, cuando los negocios y emprendimientos reclamaban recursos para invertir. Aquello coincidía con la disponibilidad de recursos internacionales para apoyar a los emprendimientos.

Un cuarto hecho constituyó la existencia de ahorros generados por las tiendas comunitarias, que necesitaban ser canalizados de alguna manera.



Con los hechos mencionados, el programa de trabajo del CECCA para 1994-1996 incluyó como una de sus líneas "el financiamiento y autofinanciamiento del desarrollo"; consistía en buscar un mecanismo para retener los ahorros

locales y traerlos desde fuera, para financiar emprendimientos y dinamizar la economía de Paute. Ese mecanismo demandaba crear una Cooperativa de Desarrollo, conceptuada como parte de algo mayor, la Empresa Asociativa de Desarrollo de la Comunidad, que debía promover la organización micro-empresarial, su capitalización y financiamiento, la capacitación técnica, el mejoramiento de los sistemas de comercialización y el apoyo a servicios comunes básicos. Los dueños de dicha empresa serían los microempresarios y las familias que decidieran ingresar y, en el mediano plazo, los usuarios de los servicios, asumirían sus costos.

La propuesta de Cooperativa de Desarrollo, concebida para Paute y el resto de la Región Cañari, fue un esbozo previo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito. Desde las primeras ideas para formar la Cooperativa se pensaba en el "deber ser" de la entidad, pues en uno de los programa de trabajo del CECCA se afirmaba que: "el funcionamiento de una empresa asociativa depende de su capacidad e iniciativa para poder captar ahorros, de la posibilidad de recuperar los créditos en los tiempos estipulados, de la confianza que genere su gestión entre la población, de la bondad de la capacitación técnica que brinde y de la honestidad y solvencia de las personas encargadas de su funcionamiento" (CECCA, 1994)

Los hechos descritos consolidaron la idea de formar una institución orientada a financiar la producción. Se analizaron las tres opciones existentes: un banco, una sociedad financiera o una cooperativa de ahorro y crédito y, dadas las inversiones requeridas[10] para constituir esas instituciones, se concluyó que la única posibilidad era organizar una cooperativa de ahorro y crédito, abierta al público e integrada por personas naturales y jurídicas



La Cooperativa de Desarrollo, concebida no solo para Paute sino para la Región Cañari, fue un esbozo previo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

[10] En 1995 las leyes normaban que para formar un banco se requería alrededor de 17.200.000.000 de sucres (6,6 millones de dólares), para sociedad financiera 8.600.000.000 sucres (3,3 millones de dólares); mientras que las mutualistas tenían fines de vivienda y las cooperativas de ahorro y crédito se podían formar con el monto que decidan sus fundadores (CECCA, 1995)

CONSTITUCIÓN DE LA COOPERATIVA

Después de algunas reuniones preparatorias, el 6 de febrero de 1996 se realizó en Paute la Asamblea de Socios Fundadores, convocada por el Vicario de Paute, Padre Hernán Rodas, para constituir la Cooperativa de Ahorro y Crédito; cien socios estuvieron presentes, de los cuales 52 eran mujeres, 47 hombres, más el Comité Promejoras Centro Bajo de Paute.

Nombrado director de la asamblea Miguel Gaybor, cooperativista que vino de Quito para apoyarnos, se eligió y posesionó a la Directiva Provisional, formada de la siguiente manera:

Presidente: Padre Hernán Rodas Martínez
Secretaria: Judith Villavicencio
Tesorero: Paciente Vázquez Méndez
Vocal primero: Jorge Palomeque
Vocal segundo: Blanca Matute
Vocal tercero: Wilson Bermeo

En seguida la Asamblea debía poner nombre a la Cooperativa y, tras varias propuestas, el socio Gonzalo Pizarro planteó que la naciente Cooperativa se llame Jardín Azuayo, nombre acogido con entusiasmo por toda la Asamblea, quizá debido a la Centenaria disputa entre Paute y Gualaceo por adjudicarse el calificativo de jardín del Azuay.

La Asamblea fijó en cien certificados de mil sucres cada uno el monto mínimo de certificados de aportación (34 dólares) y en diez mil sucres la cuota de ingreso (3.5 dólares).

La Directiva Provisional encargó tramitar la legalización de la naciente Cooperativa a Paciente Vázquez,

El 6 de febrero de 1996 se realizó en Paute la Asamblea de Socios Fundadores. Cien socios estuvieron presentes, de los cuales 52 eran mujeres, 47 hombres, más el Comité Promejoras Centro Bajo de Paute.

quien presentó a la segunda asamblea de socios (07 de marzo de 1996) los requerimientos adicionales del Ministerio de Bienestar Social (MBS): un certificado del Jefe Político de Paute de que la Cooperativa tenía local para funcionar, más copias de los certificados de votación de todos los socios. Para entonces existían 175 socios, pero dada la prisa para enviar los documentos, la Asamblea decidió enviar al MBS los certificados de votación de los 38 socios que entregaron ese documento y, por tanto, firmaron el Acta Constitutiva de Jardín Azuayo.

Por entonces se integra al equipo del CECCA Juan Carlos Urgilés, con el encargo de promocionar la Cooperativa.

Como local se arrendó una tienda de la Vicaría de Paute. Su adecuación y el mobiliario estuvieron a cargo del CECCA, cuyo costo se contabilizaría como certificados de aportación. De manera semejante, la Pastoral de Paute puso a disposición de la Cooperativa un vehículo.

Con Acuerdo Ministerial N.0836 del 27 de mayo de 1996, el MBS concedió la personería jurídica a la Cooperativa de Ahorro y Crédito

Jardín Azuayo. El 13 de junio la Asamblea General eligió de forma provisional a los Consejos de Administración y Vigilancia de entre los 38 socios que firmaron el acta constitutiva, hasta que todos los socios entreguen su certificado de votación y puedan integrar la Asamblea. En esa misma fecha, se designó a Paciente Vázquez como gerente.

Para la cuarta Asamblea General de Socios, del 17 de septiembre de 1996, el Consejo de Administración, ya había aprobado el reglamento de ahorro y crédito y realizado la primera discusión del reglamento interno y de caja chica.

En esta asamblea se eligió los Consejos y Comisión de Crédito definitivos[11], Se ratificó a Paciente Vázquez como gerente y se decidió las tasas de interés para los créditos y para los ahorros; también se establecieron las condiciones de los préstamos y sus montos[12].

En una parte de la Asamblea, el Consejo de Administración designó como secretaria a Isabel Barba y resolvió hacer la primera fiesta de inauguración de la Cooperativa el 12 de octubre de 1996. Desde entonces, todos los años se celebra los aniversarios en el mes de octubre, aunque no coincide con la fecha en la que la Cooperativa recibió su personería jurídica (27 de mayo).

Con Acuerdo Ministerial N.0836, del 27 de mayo de 1996, el Ministerio de Bienestar Social concedió la personería jurídica a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.



[11] Consejo de Administración: Principales: Hernán Rodas Martínez (Presidente), Carlos Cáceres Macancela, Homero Sarmiento Méndez, Enrique Jimbo Sarmiento, Judith Villavicencio Sarmiento, Blanca Inés Matute Vásquez, Miguel Fereño Rocano, Jorge Garnica, Guillermo Calle Zhapán. Suplentes: Laura Amón Fernández, Leopoldo Timbi Quillay.
Consejo de Vigilancia: Principales: Wilson Bermeo Genovés (Presidente), Norma Fereño Rocano (Vicepresidenta), Jorge Palomeque Trelles, Gerardo Once Guachún, Mesías Tacuri Roldán. Suplentes: Patricio Ortiz Parra, Gabriel Cáceres Rocano
Comisión de Crédito: Principales: Juana Salinas Vásquez (Presidenta), Sandra Sarmiento Sarmiento (Secretaria), Luis Gómez Juela. Suplente: Fernanda Oña Villalta

[12] En cuanto a los intereses pagados por la Cooperativa se acogió la propuesta de que sean de dos puntos por encima del promedio pagado por los bancos sobre 10 millones de sucres (3.039 dólares) y que la tasa de interés no sea fija, sino variable de acuerdo a las fluctuaciones del mercado. En lo que respecta a los intereses cobrados por los créditos, serían según la línea de crédito que aplique el socio, de la siguiente manera: producción, 12 puntos por encima de la tasa pasiva; comercial, 14 puntos por encima de la tasa pasiva; consumo, 10 puntos por encima de la tasa pasiva y emergente, 12 puntos por encima de la tasa pasiva. En comparación con los bancos, la Cooperativa pagaba más por ahorros y cobraba menos por créditos entregados.
Se decidió también que los créditos a los socios se entregarían luego de cuatro meses de ahorros y de acuerdo a su ahorro promedio, más el valor de sus certificados de aportación. Cada socio en su primer crédito podía recibir hasta el doble de su promedio de ahorros y en el segundo crédito hasta el triple.

EL CAPITAL INICIAL

A continuación, describimos los recursos canalizados desde diversas organizaciones para que la Cooperativa inicie sus actividades:

- El 27 de mayo de 1996, el CECCA presenta a la organización alemana Pan para el Mundo el proyecto Fortalecimiento de la Participación Ciudadana en las parroquias de Bulán, Chicán, Dugdug, El Cabo y Paute, que contenía entre uno de sus componentes el Fondo de Apoyo para Mujeres Socias de la Cooperativa Jardín Azuayo. Se propuso destinar dichos fondos para cubrir los costos de inscripción y el valor de los certificados de aportación[13] de mujeres pobres que querían ser socias de la Cooperativa. Pan para el Mundo destinó 147.796 dólares para dicha iniciativa, que años después derivó en un fondo para la dotación de crédito a mujeres en condiciones especiales.

- El 17 de septiembre de 1996, el CECCA entregó a la Cooperativa en donación y mediante convenio, 170 millones de sucres (52.000 dólares) provenientes de BILANCE – CORDAID de Holanda. De este valor, 50 millones de sucres (15.000 dólares) debían ser utilizados para capitalizar la Cooperativa, dándoles el mismo tratamiento que a los certificados de aportación de los socios; las rentas que ese capital generaba se debían capitalizar[14] indefinidamente, pero luego, estos recursos se convirtieron en patrimonio de la Cooperativa. Los 120 millones de sucres restantes (37.000 dólares) debían invertirse y con sus rentas o parte del fondo pagar los gastos de funcionamiento de la Cooperativa, como: gastos de personal, papelería, movilización, equipamiento, formación y capacitación técnica, asesorías, auditorias, etc. Este fondo fue muy importante en los primeros años de funcionamiento de la Cooperativa.

Las donaciones de Pan para el Mundo y BILANCE, los certificados de aportación de los socios y el ahorro voluntario de las familias de damnificados, constituyeron los primeros recursos que ayudaron a la Cooperativa a iniciar sus actividades.

[13] La inscripción por socio costaba 10.000 sucres (3,5 dólares) y los de los certificados de aportación, 100.000 sucres (34 dólares) más arriba se mencionaban estos valores en dólares.

[14] Conformar el capital propio de la cooperativa.

- Los certificados de aportación de los primeros socios alcanzaban aproximadamente los 21 millones de sucres (6.400 dólares). Este valor constituyó el capital aportado por los socios para el inicio de las actividades de la Cooperativa.

- Con el sistema de ahorro voluntario, las familias damnificadas ahorraron 120 millones de sucres (41.500 dólares), que entraron a la Cooperativa en sus primeras captaciones[15].

INICIO DE ACTIVIDADES Y PRIMERA ETAPA DE EXPANSIÓN

Al comienzo, la Cooperativa encontró un sistema financiero que excluía del crédito a los campesinos, cuyas necesidades de financiamiento las situaba en el sector informal con elevadas tasas de interés. En cantones pequeños y pobres no existían servicios de la banca privada, si bien en Paute y Gualaceo operaba el Banco Nacional de Fomento (BNF), sus servicios los direccionaba a grandes y medianos productores.



En este contexto, era necesario crear unas finanzas adaptadas a las condiciones rurales, pues un amplio sector de la población no recibía servicios financieros de ninguna institución pública ni privada. Tal adaptación pasaba por ofrecer productos nuevos, con tecnologías apropiadas y adaptadas a las características del campo, que reduzcan los costos para los usuarios.

Jardín Azuayo hizo esas adecuaciones y esto explica, en parte, que luego de iniciar la atención al público en junio de 1996, tuviera una gran aceptación y un rápido crecimiento. En julio de 1997 contaba con oficinas en Pucará y Sígsig y, en 1998, amplió sus servicios a Guacaleo, Cañar, Cuenca y Nabón.

El cuadro que sigue muestra la evolución inicial de aspectos importantes de la Cooperativa:

[15] La destrucción vial trajo consigo el aislamiento de los cantones Paute, Sevilla de Oro, El Pan, Gualaceo y Chordeleg. Consecuentemente el desabastecimiento afectó de manera general y con ello apareció la especulación; las personas con vehículo compraban los productos de la zona a precios bajos y abastecían de productos a precios bastante altos. En estas condiciones y con el apoyo de la fundación Caritas, la Conferencia Episcopal y la Arquidiócesis de Cuenca, nace el Proyecto de Abastecimiento de Productos Básicos. Este proyecto tenía entre sus metas distribuir raciones alimenticias por tres meses a cambio de que las familias ahorren voluntariamente parte del valor de las raciones donadas y así generar las condiciones para que en el largo plazo se pueda formar una "red de comercialización permanente de productos básicos mediante la creación de una bodega central en Paute, sub-bodegas en Guachapala y Palmas y las tiendas comunales en parroquias y anejos" (Arquidiócesis de Cuenca, Pastoral Paute, CECCA, FODERUMA, 1993). Posteriormente, con la normalización de las actividades, no hubo necesidad de mantener el sistema de ahorro voluntario.

CRECIMIENTO: CANTIDADES EN DÓLARES (EXCEPTO OFICINAS Y SOCIOS)							
INDICADORES	dic - 96	dic - 97	dic - 98	dic - 99	dic - 00	dic - 01	dic - 02
Oficinas	1	3	6	7	8	11	12
Socios	216	992	2.450	4.491	10.238	15.486	24.411
Empleados	3	5	11	20	25	30	38
Cartera	1.194	288.323	642.946	578.193	3.223.010	5.474.905	9.502.335
Ahorros	36.329	314.130	559.870	849.259	2.273.199	4.467.053	7.743.141
Patrimonio	61.776	107.093	60.075	277.649	564.523	1.055.625	1.651.283
Pasivos	86.658	344.377	193.960	1.035.371	3.183.150	5.156.603	9.094.089
Activos	148.434	451.470	254.040	1.313.019	3.747.674	6.212.229	10.827.488
Morosidad	0%	0%	5%	5%	2%	2%	3%

Fuente: Plan Estratégico 2003 - 2008

Al empezar, Jardín Azuayo encontró un sistema financiero que servía a productores grandes y medianos, excluyendo a los campesinos; por eso adaptó sus servicios a la ruralidad con productos nuevos, con tecnologías apropiadas y costos accesibles. Esto explica, en parte, su crecimiento rápido en los primeros años.

JARDÍN AZUAYO COMO PROMOTOR DE OTRAS ORGANIZACIONES

La vocación social de Jardín Azuayo y la insuficiencia de trabajar el desarrollo de las comunidades solamente desde las finanzas, nos llevó pronto a ocuparnos de otros campos fundamentales en la vida de los pueblos, como es la capacitación técnica y la comercialización de los productos.

LA CORPORACIÓN PARA LA CAPACITACIÓN Y PRODUCCIÓN ARTESANAL

Con el fin de especializar a la población de Paute en ciertas actividades productivas para que mejore la calidad y niveles de producción e incrementar los ingresos de las familias de la zona, integramos con el CECCA, el FEPP, Jardín Azuayo y los productores, la Corporación para la Capacitación y Producción Artesanal, aprobada el 26 de febrero de 1998 mediante Acuerdo ministerial N. 0147 del Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca.



La Corporación trabajó en dos líneas: Capacitación Técnica y Formación Humana. La primera línea se ocupó de mejorar los diseños y la calidad de las artesanías, como también la productividad del trabajo. La segunda línea, se dedicó a la formación de buenos ciudadanos, preocupados por su comunidad, el medio ambiente y las inequidades de género. Los títulos que entregaba la Corporación eran avalados por la Universidad de Cuenca.

Si bien la Corporación fue aprobada por el referido Ministerio en 1998, las actividades de capacitación se dieron desde que los damnificados vivían en los campamentos en 1993. No obstante, desde 1997 las actividades se fueron consolidando de forma mejor organizada, conectándolas con la producción. En este año, gracias a

la capacitación recibida, muchos productores ofrecieron productos de calidad y con buena demanda en los mercados artesanales.

En mayo de 1998 el CECCA presentó a Bilance - Cordaid de Holanda, una propuesta para consolidar CORPOARTE, con la intención de volverla sostenible, crecer en forma ordenada y ofrecer capacitación permanente a los artesanos, lo cual redundaría en productos artesanales de calidad.

A finales de 1999 los activos[16] de CORPOARTE llegaban a 483 millones de sucres (26 mil dólares) y su patrimonio a 464 millones de sucres (25 mil dólares).

La Corporación llegó a tener un almacén en Cuenca para vender sus productos y exportó a EEUU y Holanda. Sin embargo, cuando la demanda internacional creció, no pudo responder por la limitada capacidad instalada de su planta de producción.

La crisis de 1999 hizo que emigraran muchos artesanos capacitados con los que contaba la Corporación, debilitando la idea de entregar la organización a sus trabajadores, como estaba previsto, hasta que finalmente se liquidó.

LA COOPERATIVA DE SERVICIOS

El 2 de diciembre del 2000, la Asamblea General de Jardín Azuayo decidió integrar a esta como socio fundador de la Cooperativa de Servicios Jardín Azuayo[17]. La intención era cerrar el círculo producción - comercialización - consumo y garantizar mejores precios para el productor y las familias. Dicha Cooperativa la integraba también el CECCA y el FEPP, abierta, además, a recibir a nuevos socios.

La insuficiencia de trabajar el desarrollo de los pueblos solo desde las finanzas, llevó a Jardín Azuayo a impulsar la capacitación y la comercialización mediante la creación de CORPOARTE y la Cooperativa de Servicios.

Esta Cooperativa tuvo muchos altibajos, pues la falta de comprensión de sus fines por parte de tres gerentes y las pérdidas sucesivas, entre otras causas, le llevaron a su liquidación en 2010.

[16] Los activos son los bienes (edificios, automóviles, muebles, dinero, pagarés, etc.) que administra una organización. La contraparte de los activos son los pasivos más el patrimonio; los pasivos se refieren a todas las obligaciones (deudas) que tiene la organización, en tanto que el patrimonio es todo lo que es propio de ella.

[17] En principio se planteó el nombre "Cooperativa de Desarrollo de la Comunidad Jardín Azuayo", pero la clasificación de cooperativas del MBS no incluía cooperativas de desarrollo.



LA VERDAD SOBRE EL TAMUGA

Cuando empezaba 1993 y la sequía asolaba los campos de Paute, un viejito de barbas muy blancas y encorvado como una montaña, visitaba las casas de las comunidades que rodeaban al cerro Tamuga, pidiendo agua para calmar su atormentadora sed. No fue casualidad que en todos los hogares le negaran lo que pedía. Cuando él se puso a pensar en semejante comportamiento, intuyó que la solidaridad había desaparecido porque la población estaba frenéticamente ocupada en ingresar con éxito al mundo del consumo y veía un adversario en cualquiera de los demás.

Convencido que dicha virtud no debe faltar a la humanidad, el viejito meditaba en qué puede hacer para que ella vuelva y acompañe a los vecinos de esos apartados lugares. "¡Ya está!", se dijo. Voy a darles en abundancia lo que ellos me niegan, así renacerá esa hermosa virtud olvidada.

Desde entonces comenzó a llover y llover, día tras día, noche tras noche. La gente no podía salir de sus casas, empezaba a escasear la comida mientras el agua llegaba en exceso; aprovecharon para lavar toda su ropa pero nunca se pudo secar; todas las maderas se pasmaron y no podían prender el fuego; los cascos de los animales se ablandaron tanto que no podían caminar, mientras la hierva crecía abundante en las laderas; las lanas de las ovejas empezaron a podrirse y caer de sus lomos dejándolas expuestas a la intemperie; comenzaron a verse por cualquier parte conejos y aves silvestres muertas de humedad y frío porque su pelaje y plumas estaban siempre mojadas; se pasaron de agua las montañas y el Tamuga se ablandó como un terrón empapado, deslizándose por el tobogán de la ladera y taponando la garganta por donde pasan los 4 ríos de Cuenca, más el Burgay y el Jadán, con un dique de 70 metros de alto y 300 metros a lo largo del cauce.

Así nació una laguna, que paulatinamente se transformó en un gigantesco lago, alimentado por los mencionados ríos que crecieron como nunca antes se había visto, debido a tan descomunales lluvias durante 30 días y sus respectivas noches. Se estimó que, si el nivel del lago llegaba al filo de su dique, sus orillas se encontrarían con los límites de la ciudad de Cuenca. Mientras el lago crecía sin prisa y sin pausa, en forma lenta pero imparable, una diminuta y aturdida hormiga escapaba cuesta arriba en el asfalto de la carretera, sin que el agua consiguiera alcanzarle.

Entre tanto, la amenaza llegó a las goteras de Chuquipata, un pueblito olvidado en el tiempo cerca de Azoques, cuyas casas construidas de barro casi en su totalidad le daban una pintoresca fisonomía e identidad; sin embargo, si el agua llegaba a sus viviendas, el pueblo entero se caía. Aterrados sus vecinos acudieron devotos como nunca a la iglesia de Judas Tadeo, su santo patrono, abogado de las causas desesperadas y portador de un hacha recordatoria del instrumento de su sacrificio. Nunca se vio esa cantidad de feligreses, tantos que en su apretujamiento hacían tambalear las paredes del templo, también de barro. En procesión ferviente, con su Párroco a la cabeza, llevaron el santo al lago, le pusieron en la orilla, le pidieron que salve al pueblo y, si no lo hacía, le amenazaron con dejarle que se ahogue.

En el silencio de la noche, cuando el entorno simulaba calma, el santo protector tomó su hacha con las dos manos y con ella castigaba al lago, conjurando al espíritu del agua para que cese su amenaza. El chasquido del hacha sobre el agua aterró a los habitantes del contorno del lago, pues creyeron que ese monstruo se enfurecía más. Sin embargo, la calma que siguió a la zozobra, auguraba que algo mejor podía ocurrir; en efecto, la mañana soleada del siguiente día dejó ver con alborozo que el lago había empezado a desaguar y avanzada la mañana, el agua escapaba de manera descomunal y aterradora.

El terrorífico desagüe salvó a Chuquipata pero arruinó a Paute. En todo caso, la buscada solidaridad floreció abundante, no sólo en el lugar de la tragedia sino en el país entero.

"Esta es la verdad", concluyó Rosa Elena Campoverde, relatora de esta narración.


JARDIN

NUESTROS VALORES

AZUAYO



NOTA PREVIA

Pedimos a Hernán Rodas y Vinicio García su apoyo con el siguiente documento, porque este libro centrado en la ética de los valores de Jardín Azuayo, quedaría con un vacío notable si no tocáramos, aunque sea brevemente, la estética de sus manifestaciones.



CONTEXTOS DE NUESTRA PRÁCTICA CULTURAL Y ESTÉTICA

Desde múltiples prácticas culturales realizadas en la Cooperativa "Jardín Azuayo" tenemos la vivencia de las tensiones y los campos abiertos por las distintas concepciones, prácticas culturales y los estilos estéticos. Nos movemos entre una cultura hegemónica internacional, una cultura de masas, una cultura popular, una cultura oficial religiosa, una cultura oficial estatal; en este contexto buscamos expresar nuestra identidad cooperativa con lenguajes y códigos distintos.

La cultura dominante o hegemónica y la popular o subalterna, no tienen fronteras definidas. La relación entre éstas no se da en oposiciones abstractas sino en complejas interacciones históricas, en las que se entrecruzan, se repelen, convergen, se entreveran formando tramas híbridas. La cultura popular intenta elaborar, conservar, reproducir sus propias formas y resistir a las pautas dominantes asumiéndolas y reelaborándolas.

Nuestra Cooperativa ha realizado múltiples festivales y actos culturales, exposiciones y celebraciones. Se ha enriquecido con experiencias en los campos de la música, el cine corto, las leyendas, la fotografía, la pintura de murales, los vitrales, títeres, teatro, decoración de locales, cerámica, ilustración de textos, dibujo, poesía, exposición y venta de artesanías de distintas culturas y pueblos, la cultura gastronómica, los lácteos, licores, medicina, los juegos populares tradicionales, los juegos pirotécnicos con sus castillos y personajes, la fabricación de

tejidos, adornos caseros, las danzas, bailes, las celebraciones ecuménicas.

Las maneras de participación, las pautas y condiciones, los temas, los objetos, las composiciones, las formas y colores, los materiales y texturas usadas, son fruto de unas comunidades que elaboran y se miran en sus productos, los cuales portan causas colectivas, vistas desde la perspectiva de quien es el autor o autora de las diversas producciones, que no sólo tienen interés en mostrar, participar, sino que hablan a su espacio cooperativo desde un cúmulo de saberes.

La estética de "Jardín Azuayo" resulta "novedosa" si es sentida desde la literatura tradicional y los esquemas construidos en la mente de las personas, mayormente en los profesionales del diseño gráfico, paridos de la escuela tradicional cuya lógica se fundamenta en la funcionalidad, la inmediatez, la optimización y sobre todo la estandarización de "recursos" según las tendencias del mercado o los modelos estéticos temporales que representan "éxito", entendido como una forma única de posicionar una marca.

Es importante mencionar que la reflexión sobre la incitación al consumo nos permite cuestionar las prácticas del marketing convencional, que encapsula casi todas las manifestaciones comunicativas; es generalmente utilizado para complementar las intenciones mercantilistas del capital a través de la "Responsabilidad Social Corporativa". Naturalmente, esta afirmación resulta problemática en varios aspectos. Mas, consideramos que los "fines" son los determinantes en las prácticas estéticas y comunicativas que, en el caso de "Jardín Azuayo", buscan ser coherentes con sus valores a través de una identidad gráfica "popular", la organización de los colectivos sociales y la construcción de procesos comunicativos basados en la confianza, la gestión cultural, el uso adecuado de las herramientas tecnológicas y, sobre todo, valorando a las personas por lo que son y no por lo que tienen. Estas prácticas tienen como fin: generar espacios creativos para posicionar imaginarios e intercambiar conocimientos que contribuyan a mantener identidades y mejorar el autoestima de las personas y sus localidades.

CULTURA, ARTE Y OPCIONES EN LA COOPERATIVA "JARDÍN AZUAYO"

Las culturas están en permanente movimiento. Con la expansión de la globalización nuevos imaginarios se han incorporado a nuestro horizonte cultural. El intercambio migratorio, comercial, turístico, el consumo masivo de objetos que siguen los modelos del tener por el ser. Por un lado, crece el número de seres humanos excluidos, sin recursos, sin oportunidades y, por otro, se carece de un pensamiento y prácticas alternativas. El gran capital, el mercado, las comunicaciones, diseñan formas y comportamientos para mantener el sistema y no para impugnarlo. El proceso de

penetración del capital en el campo, la nueva ruralidad y la urbanización creciente, el gradual incremento de pautas industriales de consumo, están condicionando el debilitamiento de las formas culturales tradicionales.

El uso casi adictivo de los medios y tecnologías de comunicación favorece la expansión de nuevas pautas culturales modernas, globales, con gustos, hábitos, valores, lenguajes, formas de comunicación que llevan a un gradual abandono de usos y funciones, de valores y comportamientos alternativos.

La Cultura de Masas, impulsada por la industria cultural transnacional, invade apartadas regiones, prometiendo mundos inaccesibles y sembrando sueños promiscuos, que impactan en las grandes mayorías, distrayéndolas con mensajes velados y belleza fácil, con modelos imposibles de ser remitidos a ninguna experiencia concreta. Los mecanismos mediáticos son los hegemónicos por excelencia; persuaden, seducen y, revelando supuestos secretos, nos ofertan emociones rápidas y logran consensos mayoritarios, banalizan las experiencias y convierten en espectáculo todos los acontecimientos.



En nuestra Cooperativa hemos tomado en serio el tema cultural y sus manifestaciones estéticas. Buscamos y construimos una Cultura Cooperativa global, frente a la cultura competitiva, consumista, depredadora. Tenemos un estilo estético que busca democratizar la cultura, retomar desde los colectivos populares las opciones explícitas en nuestra institución.

Opción por la vida, por el humanismo que pone a

las personas como centro de su accionar, en una abierta lectura de comunidades y colectivos creadores de gestos, mensajes, signos de encuentro humano, más allá del individualismo.

Una opción política. No creemos en la teoría del Fin de la Historia, de que el sistema capitalista es el único sistema válido para la humanidad. Vemos las amenazas creadas por el sistema, que convierte todo en mercancía, todo tiene precio, y lucro en manos de pocos. Optamos políticamente por un cambio profundo, radical, urgente en la sociedad y nos unimos a las corrientes globales alternativas que ven en el diálogo intercultural una instancia poderosa. con nuevos lenguajes, signos, símbolos, estéticas.

Una opción pedagógica alimentada por una pedagogía de la indignación, de la autonomía, de la identidad, para terminar con las actitudes pasivas, conformistas, clientelares y ser actores reflexivos, críticos a los discursos encubridores, falsos que nos tienen sometidos al gran mercado. Desde la autonomía es posible comprender el cambio y la transformación. Nuestro lema institucional nos habla de estas opciones necesarias para "invertir en la esperanza".

En estos contextos, resulta interesante también comprender que las propuestas gráficas ilustradas responden a una necesidad institucional por el respeto a la diversidad de individualidades, culturas, etnias, género, creencias y motivaciones. Con tal riqueza sería imposible estandarizar una imagen, pues no sería fidedigna ni aceptada en los socios. Ante esta reflexión la estética más bien se ha constituido en una herramienta de inclusión atemporal, pues las personas que se ven reflejadas, han desarrollado un sentido de pertenencia a través del arte de "Jardín Azuayo."

Esta postura estética que hemos tomado, más allá de las sensaciones que transmite a los colectivos, en varios espacios ha sido elogiada incluso por algunos profesionales del arte, que, entendemos, han llegado al "goce estético", superando la dimensión de los aspectos emocionales e intelectuales con reflexiones históricas, políticas, económicas, sociales y coyunturales del contexto.

Las manifestaciones estéticas, que resultan poco funcionales a la lógica tradicional, lo que buscan es transmitir la esencia de lo que es "Jardín Azuayo", una cooperativa, una organización popular nacida en Paute, que se niega a ser absorbida por los modelos exitosos de negocio, una organización diferente dentro de las instituciones financieras, compartimos una idea de coherencia entre lo que somos, hacemos y parecemos.





Capítulo 3

VALORES, LOS CIMIENTOS DE JARDÍN AZUAYO



VALORES, LOS CIMIENTOS DE JARDÍN AZUAYO

Nos propusimos contar la historia de nuestra Cooperativa desde el punto de vista de sus valores[1], porque en las instituciones, como en las personas, ellos son los cimientos sobre los que edificamos vidas, organizaciones y sociedades deseadas, dan sentido a nuestras acciones y expresan nuestra manera de entender el mundo y la vida.

Para eso, es necesario acordar lo que entendemos por valores, tanto en el orden personal como institucional, pues los dos se entrelazan en la historia que contamos y ese hecho ocasiona grandes satisfacciones en unas personas y, en otras, graves decepciones[2].

Cuando conversamos sobre valores, generalmente nos referimos a ellos en forma abstracta, como si no tuvieran que ver con nuestras acciones cotidianas, en lugar de examinar si hay coherencia entre los valores que expresamos con palabras y la conducta que manifestamos en los hechos; cuando exista esta coherencia la debemos cuidar con dedicación y constancia (Jiménez, 2008).

Los valores influyen y están presentes en todo lo que hacemos como personas o como integrantes de la Cooperativa, sea recibiendo ahorros, entregando créditos, absolviendo consultas, creando servicios, innovando procesos, relacionándonos en el trabajo, actuando como directivos, como socios, o cualquier actividad que nos competa. Los valores se expresan en nuestras decisiones y en nuestras acciones y nos dan una capacidad inagotable para contagiarlos y cambiar con ellos la vida propia y ajena.

ENTONCES, ¿QUÉ SON LOS VALORES?

Son guías de nuestro comportamiento, mejoradas cuidadosamente por miles de generaciones y, como oro de lavadero, reposan en el fondo de las culturas de los pueblos, sosteniendo su devenir y orientando su quehacer social y personal (Mendoza, s.f.).

Son creencias fundamentales

[1] Varias de las ideas de este acápite se toman del libro El Valor de los Valores en las Organizaciones, de Juan Carlos Jiménez.
[2] Las satisfacciones provienen de la coincidencia de intereses y valores personales e institucionales, que proporciona al trabajador disfrute y realización personal; en cambio, si eso no ocurre, hay decepción en el trabajo.

que nos permiten apreciar, preferir y elegir unas cosas en lugar de otras o un comportamiento en vez de otro; ayudan a plantearnos objetivos personales o colectivos, en los que se expresan nuestros intereses, sentimientos y convicciones; por eso al vivirlos tenemos satisfacción, gozo, realización personal, algo cercano a la felicidad que buscamos.

Los valores representan ideales, aspiraciones, sueños; son importantes por sí mismos, por lo que representan para quien los vive, no por la forma en que los vivimos o por lo que alguien opine de ellos; así, si alguien habla mal de la honestidad o alguien es deshonesto, la honestidad no pierde valor.

Valores, actitudes[3] y comportamientos están estrechamente relacionados. Los valores se traducen en pensamientos, conceptos o ideas que nos guían; las actitudes, en acciones o comportamientos que reflejan los valores; estimamos más el comportamiento de las personas, lo que ellas hacen y cómo lo hacen, que lo que digan sobre sus valores.

Los valores son creencias fundamentales que nos ayudan en cada momento a escoger lo que debemos hacer o cómo debemos comportarnos; es más fácil de entenderlos cuando observamos lo que las personas hacen y cómo lo hacen.

¿CUÁNDO APRENDEMOS LOS VALORES?

Comenzamos a tener valores desde niños. Primero aprendemos a tener aprecio por las cosas que satisfacen nuestras necesidades básicas, pero valoramos especialmente a las personas que nos las proporcionan y su comportamiento hacia nosotros se vuelve referencia de lo que es valioso.

Por esa razón, nuestro carácter y personalidad se moldea con las actitudes y comportamientos de quienes nos crían, sean padres u otras personas. Sus comportamientos son el principal factor de lo que después se convierte en nuestros principios y creencias personales más importantes. Cada gesto o comentario suyo tiene gran influencia en la formación de nuestro juicio sobre la teoría y la práctica de los valores y esto es lo que más nos marca. A medida que crecemos, no sólo son nuestros padres quienes nos transmiten valores, sino aquellas personas que tienen liderazgo en nuestras vidas: hermanos mayores, abuelos, ciertos familiares, maestros, compañeros o jefes que admiramos

Por eso, la consistencia y coherencia en el comportamiento, especialmente de nuestros padres en nuestros primeros años, da solidez a nuestra formación. Si ellos hacen lo que dicen, nuestra personalidad será más fuerte que cuando ellos no practican lo que pregonan. Luego, de estudiantes, en la relación con otras personas, sentimos presiones de valores diferentes a los nuestros, que ponen a prueba la fortaleza de los que

[3] Actitud es la disposición de alguien a comportarse o actuar en cualquier momento, de acuerdo con sus creencias, sentimientos y valores.

adquirimos cuando niños; si no son sólidos, se verán desplazados por otras creencias.

Sólo podemos transmitir los valores con el ejemplo práctico y cotidiano de nuestras actitudes y comportamientos. Es muy poco probable formar en valores con grandes explicaciones o a través de listas de lo que se considera correcto o incorrecto, pues la memorización de sus significados no garantiza que se los practique.

En fin, son comportamientos que decidimos con gusto, nos producen satisfacción y tienen el respaldo de nuestra voluntad; aprendimos su importancia por los beneficios que nos producen. Los valores son convicciones, de aquí deriva la dificultad de su formación.

Aprendemos los valores en el comportamiento coherente entre lo que dicen y lo que hacen nuestros padres, los familiares mayores a nosotros y las personas que admiramos.

TÚ DECIDES

Poner en práctica los valores es una decisión personal pues, con mayor o menor conciencia, cada uno decide su actitud y comportamiento ante las demás personas, así como el asumir o eludir las responsabilidades, oportunidades y dificultades.

Si los valores son principios y creencias, no podemos cumplirlos si no estamos convencidos de ellos, y nadie puede obligarnos a estarlo. La decisión de vivir nuestras creencias, actuar de acuerdo a ellas por convicción y no porque nos vean, es de cada uno. Esta capacidad de decidir es la fuente de nuestra realización personal.

Cuando queremos relacionarnos con personas o ser parte de una organización, decidimos aceptar los valores que requiere esa relación; inclusive si es una organización autoritaria donde los valores se imponen unilateralmente y nos vinculamos a ella, implícitamente los tomamos.

Cuando llegamos a trabajar en "Jardín Azuayo", aceptamos y ponemos en práctica sus valores de manera implícita o explícita, además, es lo que esperan de nosotros quienes nos reciben. Estos valores son el marco de referencia del comportamiento deseado para nosotros, dependen del carácter cooperativo de nuestra organización, del propósito para el que fue creada y de su visión de futuro; inspiran las actitudes y acciones requeridas para conseguir sus fines y deben reflejarse en los detalles de lo que hacemos sus integrantes, más que en los enunciados. Si esto no ocurre, la Cooperativa debe revisar la forma cómo trabaja sus valores.

Todo esto suena simple, pero a Jardín Azuayo le ha costado mucho esfuerzo que sus integrantes tengamos valores compartidos y, en muchos casos, apenas ha conseguido.

Adoptar un valor en nuestra vida es una decisión personal.

¿TIENEN IMPORTANCIA LOS VALORES?

Si en la comunidad de la pareja, la familia, el trabajo, la ciudad, el país, o la Cooperativa, hay fallas de funcionamiento, con frecuencia se deben a la falta de valores compartidos, expresada en incoherencias entre lo que decimos y lo que hacemos; entonces, tendremos insatisfacción de ser parte de esa comunidad y buscaremos cambiarla o dejarla.

Los valores compartidos nos permitieron a los integrantes de "Jardín Azuayo" interactuar de manera armónica, influyeron en nuestra formación y desarrollo como personas y permitieron conseguir los objetivos institucionales, inalcanzables de forma individual; de manera que el bienestar de nuestra Cooperativa dependió de este compartir orientador de nuestro comportamiento como miembros.

Los valores fueron la base de actitudes, motivaciones y expectativas de colaboradores, directivos y socios de nuestra Cooperativa, el fundamento de nuestro comportamiento. Cuando esos valores no tuvieron significados comunes para todos, nuestro trabajo se hacía más difícil y pesado, el ambiente se volvía tenso, teníamos la sensación de que no todos empujábamos en la misma dirección y los socios pagaban las consecuencias por las ineficiencias, lentitudes y burocratismos que se generaban.

Los valores gobernaron a los directivos de la Cooperativa, a los administradores de la Cooperativa, a las Finanzas de la Cooperativa, a la Educación en la Cooperativa, las Relaciones Humanas en la Cooperativa, en suma, gobernaron a nuestra Cooperativa. Nos aproximaban al Buen Vivir Cooperativo, no al enriquecimiento en base a la explotación de unos a otros.



Como soportes de nuestra Cooperativa, sus valores necesitaron ser identificados y recibir promoción constante, pero esta necesidad fue poco atendida; esto nos privó de la oportunidad de comprender mejor sus significados y vivirlos con más intensidad en nuestras labores cotidianas. Como la energía eléctrica que en su recorrido pierde potencia y necesita de estaciones que le repotencien para recorrer el tramo siguiente, así los valores necesitaban ser trabajados periódicamente.

Además, los valores pasaron a ser parte de nuestra identidad,

fundamentaron lo que hacíamos y eran la razón de sentirnos bien con nuestras decisiones; actuando bajo su guía no lo hacíamos por lo que dirán, lo hacíamos por convicción, para sentirnos bien.



Si queremos fomentar ciertos valores, debemos saber que su significado se muestra en nuestras acciones coherentes de cada día, no en nuestras palabras.

¿CRISIS DE VALORES?

Un aspecto que dificulta ponernos de acuerdo en el significado de los valores es su fuerte relación con nuestras emociones y sentimientos; así, si apreciamos la responsabilidad, nos hiere y molesta la irresponsabilidad; lo mismo nos pasa con otros valores. Como no es fácil explicar nuestras emociones y sentimientos, tampoco resulta fácil ponernos de acuerdo en el significado práctico de un valor en la Cooperativa.

Otro aspecto que explica las dificultades para ponernos de acuerdo, es que la jerarquía y significados de los valores varían con el tiempo y cambian a lo largo de la vida porque están relacionados con intereses y necesidades personales y sociales. De niños, nuestros valores se definían principalmente por nuestras necesidades de subsistencia y protección; de adolescente, por las necesidades de independencia y experimentación; de adultos, escogemos con más libertad otras prioridades.

Las personas consideramos unos asuntos más importantes que otros, pues valoramos personas, ideas, actividades u objetos, según el significado que tienen para nuestra vida. Sin embargo, el criterio con el que evaluamos esos elementos también varía a lo largo de la historia y depende de lo que cada persona asume como sus valores; esto tampoco facilita concertar sobre el significado práctico de valores institucionales.

Un tercer aspecto que dificulta coincidir en dicho significado se debe a que cada persona tiene sus creencias, convicciones y valores propios; los aprendemos desde la infancia y cada quien les otorga su propio sentido y jerarquía, conforme a sus experiencias, conocimientos y desarrollo como persona.

No compartir el significado de los valores institucionales da paso a comportamientos disímiles entre sus integrantes; si, además, hay contradicción entre lo que se dice y se hace, principalmente en los líderes, se genera tensión e insatisfacción, dando la sensación de haber llegado a una crisis de valores. Pero éstos no están en crisis, lo que ocurre es un comportamiento incoherente de las personas con dichos valores.

Las crisis de valores, creencias o principios se dan cuando su significado pierde sentido y utilidad práctica en asuntos concretos de nuestras vidas.

No es fácil ponernos de acuerdo sobre el contenido de los valores, porque están muy relacionados con nuestros sentimientos, emociones y percepciones que son difíciles de explicar.

¿CÓMO DEFINIÓ "JARDÍN AZUAYO" SUS VALORES?

Los líderes de todos los niveles y ámbitos de la Cooperativa fuimos los principales responsables de la definición y aplicación de sus valores. En esta tarea fue más importante la práctica, pues vale más lo que se hace que lo que se dice, tanto en lo personal como institucional. Las palabras convencen, pero los ejemplos arrastran, dice el adagio. Quien tenga algún puesto de coordinación o mando debe ser consciente de que todo lo que hace o deje de hacer, comunica valores a los demás. Personas de otros niveles en la Cooperativa también transmitían sus valores a sus pares, como el caso de quienes perdían aprecio a los que eran poco colaboradores, o a sus superiores cuando no recibían el trato que correspondía a su condición de personas. Lo dicho significa que todos los integrantes de "Jardín Azuayo" teníamos la responsabilidad de conocer sus valores y practicarlos.

Definir los valores de una organización es, al mismo tiempo, la manera de darles vida. Si son sólo conceptos generales, tendrán menos utilidad práctica que si se los define en términos de actitudes, comportamientos y acciones que favorezcan a esa organización; así cada valor cumplirá con su función de ser una guía práctica en las decisiones diarias y ayudará a identificar mejor lo que sus integrantes deben hacer en cada situación.

Para definir los valores como comportamientos, debemos diferenciarlos de los objetivos institucionales pues, mientras los valores se refieren a la rectitud de los objetivos y de las acciones para conseguirlos, los objetivos indican lo que se pretende alcanzar; los objetivos pueden ser flexibles, los valores no, son como los cimientos y columnas de una casa, inamovibles, aunque al interior de ella podemos hacer los cambios que necesitemos.

Para internalizar los valores en nuestra Cooperativa, necesitamos que directivos, colaboradores y socios nos identifiquemos con ellos; para esto, las autoridades deben asumir su responsabilidad de buscar consensos sobre cuáles son los valores y sus contenidos, volver sobre ellos periódicamente y motivar a todos los integrantes su conocimiento y aplicación, ya que éste es el mayor reto.

La Cooperativa ha fomentado valores todo el tiempo a través de las actitudes y comportamientos de sus integrantes, sobre todo de los dirigentes de cualquier nivel;

todas nuestras acciones transmiten valores, aún las menos pensadas.

Al definir los valores en términos de conductas, debemos mostrar los beneficios prácticos que produce su ejercicio; es mejor hacer explícita esta asociación y no asumir como algo obvio.

> Quienes ocupan un puesto de mando en la Cooperativa son los principales responsables de promover sus valores; en esto es más importante lo que hagan que lo que digan.

VALORES Y CULTURA EN NUESTRA COOPERATIVA

Así como la vida de las sociedades fluye enmarcada en culturas[4] que permiten el desarrollo de las personas, nuestra Cooperativa también tiene la suya, que debe facilitar el desarrollo de sus integrantes; de manera que la solidez de la cultura muestra la solidez de Jardín Azuayo y viceversa.

La cultura de "Jardín Azuayo" se basa en la práctica de sus valores, que le permite ordenar y facilitar las relaciones entre sus miembros y con su mundo externo; es también la base de su identidad, le permite valorar y jerarquizar las situaciones del entorno y darles respuestas adecuadas y coherentes; le dota de capacidad para actuar de manera estratégica y eficiente; se refiere a formas de comportamiento propias que se puede identificar, reconocer, apropiar y transmitir. Por ejemplo, cuando "Jardín Azuayo" fijó la misma tasa de interés para todos sus socios en los ahorros a plazos, independientemente de los montos, aplicó de manera coherente en las finanzas los valores de solidaridad y equidad entre socios que tienen más y los que tienen menos, con lo que definió también el comportamiento que debían tener los administradores.

La cultura de "Jardín Azuayo" no nació con ella, se formó y consolidó gradualmente, con la coherencia y consistencia entre lo que decían y hacían sus miembros; esta es una condición para que se la pueda transmitir a los nuevos que ingresan y se preserve los principios. Como mencionamos, para transmitir un valor hay que profesarlo en la práctica, de eso depende su credibilidad.

Los valores comunican la razón de ser de nuestra Cooperativa e inspiran su realización. Por eso es importante hacerlos explícitos, comunicarlos y poner en práctica, para unificar los criterios y direccionar los comportamientos.

Empatar los valores personales con los institucionales, genera en las personas un alto sentido de pertenencia, compromiso y satisfacción con su trabajo y cobran mayor sentido los objetivos de las dos partes. En cambio, si estos dos tipos de valores se distancian, la cultura institucional se debilita y sus integrantes se desmotivan.

[4] De manera sencilla y profunda se dice que la cultura de un pueblo (agregamos: y de Jardín Azuayo), es su forma de ser y de hacer las cosas.

¿LOS VALORES FUERON ÚTILES A "JARDÍN AZUAYO"?[5]

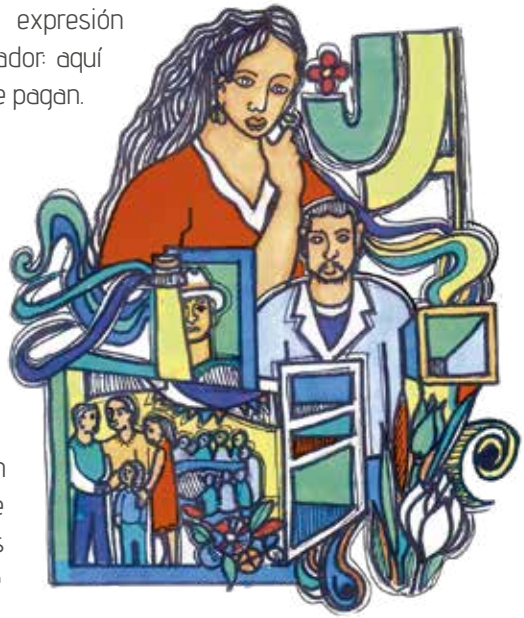
Como en la formación de los niños en sus primeros años, los valores cumplieron un papel fundamental en el desarrollo de "Jardín Azuayo", en la medida en que eran compartidos o tenían importancia y significado semejantes para todos, o al menos para la mayoría de quienes la integrábamos y eran aplicados a nuestras tareas cotidianas.

La vivencia de los valores en nuestra Cooperativa nos permitió relacionarnos mejor entre quienes la integramos, coordinar mejor y lograr los objetivos; tener mejor conciencia sobre la dirección y los propósitos institucionales; ser creativos, entusiastas y efectivos al asumir los retos.

Compartir valores en "Jardín Azuayo" nos llevó a muchos integrantes a sentirnos realizados, contentos, valorar mejor nuestras aptitudes y comportamientos; nos gustaba ser parte de la Cooperativa, nos sentíamos identificados y comprometidos con ella; éramos responsables con nuestras tareas, cumplíamos los compromisos y rendíamos en el trabajo; al sentirnos realizados como personas y estar contentos de nosotros mismos, nos volvíamos creativos y colaboradores. Con alegría y satisfacción recordamos una expresión repetida por más de un colaborador: aquí hago lo que me gusta y encima me pagan.

Empatar los valores personales con los de nuestra Cooperativa, confiere un alto sentido de pertenencia, compromiso y satisfacción en el trabajo y los objetivos institucionales y personales adquieren mayor sentido.

Nos proporcionó mucha satisfacción personal y beneficio institucional, invertir tiempo y esfuerzo en fomentar valores compartidos, vividos a diario en el comportamiento nuestro que, luego, se volvían cultura institucional, en la medida en que había coherencia entre el decir y el hacer de quienes integramos, principalmente de quienes dirigían la Cooperativa.



[5] En esta tarea de construir el pasado, gramaticalmente debemos conjugar los verbos en cualquiera de sus formas pretéritas. Esto podría dar pie para suponer que ahora las cosas no ocurren como se cuentan aquí. Llamamos la atención para no caer en este supuesto, pues el presente no es objeto de este documento.

CONSTRUCCIÓN DE VALORES EN "JARDÍN AZUAYO"

Cuando los promotores de "Jardín Azuayo" se encontraban en la tarea de organizarla, venían de experiencias afines, de alguna manera vinculadas, que tenían que ver principalmente con una academia crítica y con la promoción de una transformación en el campo. Estas experiencias tenían como denominador común la búsqueda de una sociedad equitativa, de personas libres, que encuentren en su trabajo un medio de satisfacer sus necesidades y realizarse como personas. Estas aspiraciones coincidían con las del cooperativismo mundial, que los promotores no conocían. Sin embargo, esta coincidencia no fue casual, pues el socialismo, con cuya doctrina simpatizaban.

> Compartir valores en Jardín Azuayo nos llevó a muchos a sentirnos identificados y comprometidos con ella, valorar mejor nuestras aptitudes, ser responsables en nuestras tareas, cumplir los compromisos, rendir en el trabajo; en suma, sentirnos realizados; más de uno dijimos: aquí hago lo que me gusta y encima me pagan.

En la coherencia que buscábamos entre las acciones y los principios que gobernaban nuestras vidas, Jardín Azuayo debía reflejar en sí los signos de esa sociedad deseada, con las limitaciones que el contexto inevitablemente imponía. Esa sociedad deseada, ahora en construcción hacia dentro, la Cooperativa debía mostrarla también hacia afuera. Por eso no llama la atención que los organizadores de "Jardín Azuayo", sin conocer el cooperativismo de manera adecuada en los inicios, hayan buscado desarrollar en ella la vivencia de valores cooperativos.

La siguiente tabla recoge los valores cooperativos asumidos por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), en su congreso de 1995 y los asumidos por Jardín Azuayo, de manera implícita o explícita, en sus 18 primeros años de vida (resaltamos los que no coinciden o coinciden en parte).



VALORES COOPERATIVOS	
ACI 1995	JARDÍN AZUAYO
Autoayuda	Ayuda mutua
Autoresponsabilidad	Responsabilidad
Democracia	Democracia
Igualdad	Confianza (no es valor)
Equidad	Equidad
Solidaridad	Solidaridad
Honestidad	Honestidad
Transparencia	Transparencia
Responsabilidad social	Participación
Preocupación por los demás	Austeridad
	Sentido de pertenencia

"Jardín Azuayo" debía reflejar los signos de la nueva sociedad deseada; entonces la tarea era construir esa sociedad en la Cooperativa, con las limitaciones que el contexto inevitablemente imponía.

LOS VALORES COOPERATIVOS SEGÚN LA ACI

El Congreso de la ACI en 1995 adoptó una orientación particular, al asumir que los principios cooperativos se basan en sus valores básicos; esto significa que los valores constituyen el fundamento de los principios. Por ello la ACI esta vez se ocupó primero de los valores y a su luz se planteó la reforma de los principios.

La declaración de la ACI 1995 estableció dos grupos de valores: los valores básicos (autoayuda, autoresponsabilidad, democracia, igualdad, responsabilidad y solidaridad), sin los cuales no hay cooperativas, y los valores éticos (honradez, transparencia, responsabilidad social, preocupación por los demás). Agruparlos no significa que unos valores sean más importantes que otros, todos ellos son cooperativos. Estos valores los hacen suyos los cooperativistas, siguiendo la tradición de los fundadores de Rochdale.

SIGNIFICADO DE LOS VALORES COOPERATIVOS SEGÚN LA ACI 1995
(Martínez Charterina, 1995)

VALORES	SIGNIFICADOS
Autoayuda	El esfuerzo propio es un medio de las personas para alcanzar su propio destino; en las cooperativas se manifiesta en la acción conjunta y la responsabilidad mutua de sus socios, se fundamenta en la convicción de que la plenitud del individuo se alcanza en unión con los demás, que permite superar las limitaciones individuales. A partir de la autoayuda, las cooperativas fomentan la educación y el desarrollo continuo de los socios y demás personas implicadas en ellas.
Autoresponsabilidad	Significa que los socios se responsabilizan de su cooperativa, su funcionamiento, su promoción en el entorno de cada uno (familia, amigos), su independencia ante organizaciones públicas o privadas. Significa también la obligación de los socios de responder por sus actos en la cooperativa y de cumplir los compromisos adquiridos
Democracia	Se expresa adecuadamente en el principio de gestión democrática por parte de los socios; esto es, su participación decidiendo, votando y trabajando juntos. La democracia implica derechos y responsabilidades y, en sentido más amplio, el fomento de la democracia en las cooperativas como algo esencial
Igualdad	La base de la cooperativa es el socio, la persona; esto la distingue de las empresas. El socio tiene derecho a participar, estar informado, ser escuchado, involucrarse en la toma de decisiones, y ello de la forma más igualitaria posible, pues todos los socios tienen los mismos derechos, sin distinción alguna; este trato igualitario es una de las bases de la cooperativa y su práctica un reto continuo.
Equidad	Cuando se compensa a los socios según su participación o se distribuye ganancias en base a la contribución de cada uno, se los trata con equidad
Solidaridad	Hace de la cooperativa una colectividad y que sus intereses trasciendan lo personal para atender el interés general, la justicia en el trato a los socios, a los empleados y a las personas relacionadas con ella. Es el punto de apoyo para considerar a las cooperativas como un todo y fundamentar el movimiento cooperativo y la cooperación entre cooperativas. Es causa y consecuencia de la autoayuda cooperativa; así, la solidaridad se sitúa en el centro de la filosofía cooperativa.
Honestidad	El compromiso con la honradez se hace presente desde las primeras cooperativas del siglo XIX, que perseguían pesos y medidas correctas, calidades altas y precios justos. Este compromiso no solo tiene tradición en las cooperativas de consumo sino también en las de trabajo, agrícolas y financieras.
Transparencia	La entrega de información amplia y veraz sobre actividades y sobre cuentas, es parte de la honestidad en el trato a los socios, y lleva al mismo trato también a no socios.
Responsabilidad Social	Es consecuencia del compromiso que tradicionalmente tienen las cooperativas con sus comunidades, con las personas que viven en el medio y con el entorno en el que están enclavadas e inmersas.
Preocupación por los demás	La vocación social de las cooperativas les lleva a preocuparse por los demás y realizar aportaciones personales, formativas o financieras a sus comunidades. Más allá de sus comunidades, esta vocación social ha permitido ayudar al desarrollo de muchas cooperativas en países lejanos.

SIGNIFICADO DE LOS VALORES ASUMIDOS POR "JARDÍN AZUAYO"

A continuación construimos el significado de los valores asumidos por Jardín Azuayo y lo hacemos en términos de comportamientos deseados, no porque así los hubiéramos formulado en su momento, sino porque así tienen más significado práctico para contar nuestra historia.

VALORES	SIGNIFICADOS	COMPORTAMIENTOS DESEADOS
Ayuda Mutua	Es cooperar, ayudarnos todos para atender mejor las necesidades comunes y personales.	Ayudar a compañeros que necesiten, hacerles sentir bien. Trabajando en equipo hacemos las cosas más y mejor. Cuando tenemos dificultades pedimos ayuda a los compañeros y aprendemos de ellos. Apoyando voluntariamente a la Cooperativa como directivo me siento útil a los demás. No regalamos cosas a nombre de la Cooperativa.
Responsabilidad	Es la capacidad de cumplir los compromisos, de asumir las consecuencias de lo que decidimos, hacemos u omitimos; de reconocer los errores y asumir sus consecuencias. La responsabilidad supone la libertad de decidir.	Tenemos que responder por lo que decidimos y por lo que hacemos o dejamos de hacer. Damos la cara por nuestros actos y sus consecuencias. Tenemos un gran compromiso con la Cooperativa, con los demás y con nosotros mismos, por eso hacemos bien las cosas. No eludimos ni olvidamos nuestras deudas. Somos previsivos. Planificamos y nos esforzamos para trabajar con orden. Reconocemos nuestros errores y buscamos corregirlos. Porque respetamos a las demás personas, somos puntuales.
Democracia	En nuestra Cooperativa todos tenemos derecho a elegir, participar, recibir información y educación.	Ningún socio tiene privilegios, sin importar el puesto que ocupe. En las reuniones, un socio un voto. La Cooperativa no discrimina por posición social, religiosa, política, ideológica, de género, etnia, ni edad.
Equidad	Nuestra Cooperativa contribuye a disminuir las brechas económicas y sociales adentro de sí y en donde actúa.	No perjudicar a los más débiles. Los que más tienen deben apoyar o subsidiar a los que tienen menos. Las distancias entre remuneraciones deben acortarse. Los ahorros de las oficinas con superávit deben pasar a las que tienen déficit.
Solidaridad	Nuestra determinación firme a favor del bien común; apoyarnos entre socios para afrontar nuestras dificultades comunes; apoyar a personas y comunidades necesitadas. Es el valor principal de Jardín Azuayo.	No basta ayudar, debemos comprometernos y compartir la situación de aquellos con quienes nos solidarizamos, compartir con ellos beneficios y riesgos. Nos ponemos en los zapatos del otro y le brindamos el apoyo que necesita. Ayudamos con alegría, sin esperar nada a cambio, pero recibimos gozosos lo que nos venga en reciprocidad, pues la reciprocidad en el dar hace de la solidaridad un valor altamente humano. Cuando alguien nos necesita recordamos que "hoy por ti, mañana por mí". El apoyo es mutuo. Cooperar entre cooperativas o con organizaciones de la economía social, fortalece el sistema solidario.

VALORES	SIGNIFICADOS	COMPORTAMIENTOS DESEADOS
Honestidad	Ser honesto es ser real, auténtico, genuino, sin dobleces, recatado, decente, justo, probo, recto, honrado. La honestidad expresa respeto por uno mismo, por los demás y por Jardín Azuayo	Ofrecemos lo que podemos cumplir y nos esmeramos en lograrlo. Somos puntuales porque respetamos a los demás. Somos coherentes entre lo que pensamos, decimos y hacemos. Controlamos los resultados. No perjudicamos a los demás. Somos auténticos y honrados en lo que hacemos. Tenemos una sola cara y no hablamos mal de los demás. No nos aprovechamos de la inocencia o la ignorancia de los demás.
Transparencia	Es tener la información sobre actividades y finanzas de Jardín Azuayo, al alcance de los socios y de la población; una forma de control social sobre su gobierno; es parte de la honestidad en el trato a los otros.	No consentimos chismes ni rumores. Si no nos llega la información la buscamos. No callamos cuando tenemos algo que decir. Decimos lo que pensamos sin perjudicar a nadie. Tratamos a los demás con franqueza. Nuestra sinceridad muestra el aprecio por los compañeros. Nos expresamos con libertad, sin fingir o disimular. Creemos en la veracidad como base para la confianza. Actuamos de manera coherente con todas las personas y en todo momento.
Participación	Es el uso del derecho de todos los integrantes de la Cooperativa a ser parte de las decisiones y de las acciones que lleven a cumplir sus objetivos.	El éxito de nuestra Cooperativa lo construimos juntos. El trabajo en equipo requiere la cooperación responsable de cada uno. Si valoramos la participación podemos trabajar con quienes tenemos menos afinidad. Cuando cada uno hacemos lo mejor en el equipo, el resultado es el mejor. Participamos en las tareas de la Cooperativa porque amamos el bien común. Cuando decido o hago tareas de mis funciones, estoy participando y debo hacerlo de manera responsable.
Austeridad	Uso eficiente de los recursos y del tiempo de trabajo, vida sencilla y sobria pero digna, cuidado del ambiente	No gastar más de lo que necesitamos. Al gastar, pensar en los socios que pagan esos gastos. El desperdicio atenta al medio ambiente. Gastar más no nos hace ser más. Compramos lo necesario. Nuestros lugares de trabajo son sencillos y dignos
Sentido de Pertenencia	Satisfacción de sentirnos parte de Jardín Azuayo, que nos acoge, nos enseña, nos da identidad.	Me siento contento de ser parte de Jardín Azuayo, que me acoge, me enseña, me da identidad y un trabajo que me gusta; aprendo muchas cosas útiles, trabajo por la gente que más necesita; hay un clima laboral cálido, al que contribuyo con mi actitud.



LA CONFIANZA

La confianza es uno de los temas más trabajados en la Cooperativa; la trabajamos como valor, sin serlo, porque las instituciones, como las personas, tienen que ser confiables para poder relacionarse constructivamente con otros en busca de sus objetivos. En "Jardín Azuayo" esto es aún más importante porque esas relaciones se dan por medio de dinero, un elemento altamente sensible.



Que la confianza no sea un valor, no disminuye su importancia, siendo resultado de la vivencia de varios valores, lo que le da una jerarquía mayor a la de cualquiera de los principios que la integran. Expliquémonos: entendemos la confianza como la actitud positiva de una persona frente a otra, porque percibe que esa otra persona vive unos valores que le hacen confiable. Es el caso de los socios que confían su dinero en la Cooperativa porque observan que ésta es honrada, transparente, honesta, responsable, solidaria y que está para apoyarles.

Por lo tanto, la confianza no es de la Cooperativa, es de sus socios hacia ella porque advierten que practica los valores mencionados y esto le hace confiable.

Pero también la Cooperativa confía en sus socios, en sus directivos, en sus colaboradores, porque encuentra en ellos valores que los hacen confiables.

Todo lo anterior hizo indispensable trabajar la confianza en Jardín Azuayo.

LOS VALORES EN LOS PLANES ESTRATÉGICOS DE "JARDÍN AZUAYO"[6]

En el período que estamos relatando, hicimos tres planes estratégicos de la Cooperativa, con metodologías y resultados diferentes, cuya aplicación estricta hubiera creado discontinuidad de políticas institucionales, con consecuencias no previsibles.

La misma discontinuidad se expresa en los valores asignados a la Cooperativa en dichos planes, como muestra el resumen contenido en la siguiente tabla:

[6] En el documento Anexo se da un tratamiento más amplio a este tema.

VALORES CONTENIDOS EN LOS PLANES ESTRATÉGICOS	PLANES		
	1999 - 2002	2003 - 2008	2009 - 2013
	Solidaridad	Solidaridad	
	Confianza	Confianza	Confianza
	Respeto	Respeto	
		Honestidad	Honestidad
			Transparencia
			Democracia
			Responsabilidad
			Compromiso
			Fidelidad
			Respeto al m.a.
	Moral		

La confianza es uno de los temas que más trabajamos en "Jardín Azuayo", porque las instituciones, como las personas, tienen que ser confiables para relacionarse con los demás. En la Cooperativa esto es aún más importante porque una parte de esas relaciones se da por medio del dinero, un elemento altamente sensible para las personas.

Confianza, que no es un valor, como se dijo, se la consideró en los tres planes; solidaridad, respeto y honestidad, en dos de los tres planes; los demás valores sólo se contienen en uno de los tres. Esta constatación muestra que ningún valor atraviesa todos los planes; pero en la vida de la Cooperativa hay varios valores que la acompañaron todo el tiempo, como la solidaridad, democracia o transparencia.

Por lo tanto, trabajaremos la re-construcción de valores institucionales con aquellos que, desde nuestra experiencia, consideramos que acompañaron a Jardín Azuayo y fueron asumidos de alguna manera por sus integrantes; estos son: solidaridad, democracia, participación, responsabilidad, honestidad, equidad, ayuda mutua, transparencia, austeridad, sentido de pertenencia y confianza; este último, lo incluimos porque en la Cooperativa trabajamos mucho por desarrollarlo.

ANEXO

LOS VALORES EN LOS PLANES ESTRATÉGICOS DE "JARDÍN AZUAYO"

Al mismo tiempo que se trabajaba en la consolidación de Jardín Azuayo, se pretendía hacerlo con el apoyo de planes estratégicos periódicos que mostraran el camino institucional en períodos cortos. Estos planes fueron muy importantes para la Cooperativa, en muchos aspectos, aunque no tanto en lo que respecta a los valores institucionales, asunto que nos ocupa.

Al hacer los planes estratégicos de la Cooperativa identificábamos valores institucionales y máximo avanzábamos a definirlos, llegando a consensos sobre ideas generales, sin suficientes expresiones prácticas de las conductas que ellos implicaban. Ignorábamos entonces el reto de traducir esos valores a listas de comportamientos concretos, relacionados con el quehacer diario en el trabajo. Hacerlo hubiera permitido cohesionar mejor nuestros equipos de trabajo y conseguir con mayor facilidad nuestros objetivos.

Veamos someramente los valores y sus significados, incluidos en cada uno de dichos planes, para luego esbozar una opinión de conjunto.

PLAN ESTRATÉGICO 1999 - 2002

El primer Plan Estratégico de Jardín Azuayo, 1999-2002, plantea los valores institucionales como objetivos y como resultados a conseguir. Hoy sabemos que plantear los valores como objetivos, fue un error que cometimos. En todo caso, en un cuadro que recoge la historia de Jardín Azuayo hasta 1998, en una columna se ubican los valores de solidaridad, confianza, moral y respeto, sin más comentarios.

Con una mirada desde hoy, vemos que ese plan estratégico tuvo también otros errores pues, aunque coordinó una consultora, era el primer plan de nuestra primera incursión en la gestión de una cooperativa. Sin embargo, si volvemos a situarnos en el momento en que se elaboró, volveremos a admitir que las reuniones y discusiones que se dieron sobre los aspectos estratégicos de la Cooperativa, con todos los directivos, con todos los colaboradores y con delegados de socios de todas las oficinas, marcó con claridad en nosotros el camino que debía continuar nuestra Institución; en este sentido, el valor del plan fue inapreciable.

PLAN ESTRATÉGICO 2003 - 2008

En la elaboración de este plan, a más de una guía para el comportamiento institucional, se buscaba aprovechar la ocasión para movilizar las conciencias de todos los actores de la Cooperativa en un proceso de reflexión colectiva que contribuya a estimular y actualizar su interés por ella. Como consecuencia, se buscaba un Plan Estratégico General y una adaptación de éste a cada oficina, que recoja la riqueza de la diversidad territorial y sus particularidades, como una forma de hacer que los actores locales se sientan más identificados con su institución.

El resultado fue de tantos planes estratégicos como oficinas de la Cooperativa, más un plan general como resumen, con una diversidad de visiones, misiones y valores, cuya aplicación estricta hubiera generado una dispersión institucional nada recomendable.

En cuanto a los valores, con muy pequeñas correcciones de estilo, transcribimos la siguiente tabla que, a decir del referido plan, los presenta en resumen:



VALORES	ESPACIOS DE SU CONSTRUCCIÓN
Solidaridad	- Apoyo a socios en dificultades: accidentes, enfermedades graves, a través de un sistema de seguros y de apoyo cooperativo - Generando ahorros, prestando a quienes necesitan y con pagos puntuales - Compartiendo nuestros saberes y conocimientos con generosidad en la participación en redes solidarias - Impulsando el desarrollo humano
Confianza	- Acceso a la información sobre la marcha de la cooperativa en los ámbitos económicos, sociales y gerenciales. - Asambleas locales adecuadas a la disponibilidad de tiempo de los socios - Impulsando acciones de una cultura de confianza y estima - Implementando espacios de participación y compromiso mutuo
Respeto	- Equidad de participación de hombres, mujeres, niños, diversidad cultural - Apertura a las ideas, sugerencias, criterios de los socios y del entorno - Cumplimiento de normas y reglamentos - Calidez humana en el servicio (mirar a los socios como personas, no como clientes)
Honestidad	- Valores en los directivos (practicar) y atención prioritaria a los socios

PLAN ESTRATÉGICO 2008 - 2013

Ciertas dificultades del proceso, no permitieron una participación significativa de los actores de la Cooperativa. En estas condiciones, como es obvio, el plan respondió más al criterio de quienes estuvieron a su cabeza, que a la opinión consensuada de los actores.

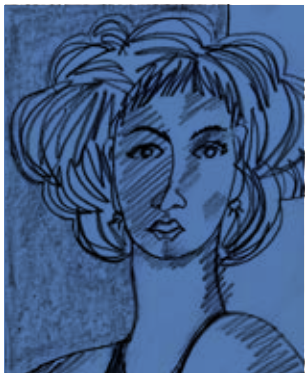
Transcribimos el cuadro de los valores y sus significados, expuestos en el referido plan:



VALORES	SIGNIFICADO DE LOS VALORES
Transparencia	- Mostrarnos como somos - sin reservas - Hace relación a la Ética, entendido como la lógica de lo racional, la actuación con la verdad, en cuyo fortalecimiento es importante la socialización de la información y la capacitación
Honestidad	- Claridad, transparencia, cumplimiento - Expresado a través de la realización del trabajo diario, que se realiza con absoluta claridad para ayudar al crecimiento de quienes lo reciben y también de quienes lo generan
Compromiso	- Apropiarnos de las responsabilidades adquiridas - Exige fortalecer la gobernabilidad, entendida como la capacidad y compromiso de los consejos directivos por enfrentar los cambios y generar condiciones para el cumplimiento del presente plan estratégico - Sin duda que elevar la convicción y compromiso, es un proceso continuo de mejoramiento, en ello juega un rol importante la capacitación y los sistemas de comunicación como herramientas que generan implicación social, pues sin ella, toda programación será una propuesta cargada de buena voluntad social
Responsabilidad	- Cumplir oportunamente con nuestros deberes y derechos - Expresado a través del trabajo en equipo (directivos, empleados, gerencia, socios) que en conjunto buscan tomar y ejercer las mejores decisiones para brindar servicios eficientes, con calidad, que le permitan a los socios mejorar su futuro
Confianza	- La Confianza, se relaciona con la seguridad que tienen los socios en sus ahorros, de ser parte, propietario, socio de la cooperativa. De pertenecer y contribuir a que la Cooperativa tenga buen desempeño a nivel financiero y social
Fidelidad	- Sentido de pertenencia, lealtad, compromiso, confianza, conoce, apropiación, consecuente con objetivos institucionales
Democracia	- Se relaciona con la equidad, encierra el hecho de democratizar los servicios financieros, que esto sean accesibles para todos respetando e integrando pueblos y culturas. - Evoca la participación colectiva - Buscando el bienestar de la mayoría
Respeto al m.a.	(En el respeto al medio ambiente no se incluyó su significado)




Capítulo 4
LA INESTIMABLE RESPONSABILIDAD



LA INESTIMABLE RESPONSABILIDAD

Responsable deriva del latín *responsabilis,* y este, a su vez, de responsāre; es decir, responder a algo que requiere respuesta (Real Academia Española, s.f.)

Pero no podemos hablar sobre la responsabilidad sin mencionar, también, la libertad; son dos caras de una misma moneda; no hay responsabilidad sin libertad y viceversa. Por tanto, no tenemos libertad si no asumimos las consecuencias de nuestras decisiones; y, no podemos responder por algo sin la libertad interior y exterior para hacerlo.

En consecuencia, solo una persona libre, decide. Los seres humanos tenemos libertad para hacer lo que queramos con nuestras vidas, bueno o malo, a través de nuestro libre albedrío[1]; pero el ejercer esa libertad también nos hace sujetos de obligaciones, en algunos casos morales y en otros legales.

Somos responsables por nuestras acciones y decisiones en la misma medida que nuestra libertad y voluntad para actuar. Por ejemplo, podemos decidir tener un hijo, pero también es nuestra responsabilidad criarlo con amor; podemos aceptar un trabajo, pero también tenemos la responsabilidad de cumplir con ciertas tareas, un horario, etc. Además, los seres humanos somos libres para elegir nuestro comportamiento, pero no las consecuencias que se derivan de él. Para decirlo de manera análoga, podemos decidir nadar en un río torrentoso, pero no podemos decidir lo que la corriente hará con nosotros.

Si vamos un poco más allá, al significado de responsabilidad como cualidad de responsable; esto es, capacidad o habilidad de responder, obligarse o comprometerse por algo, entonces significa que debemos ser cautelosos en nuestras decisiones y desarrollar nuestras capacidades y habilidades para responder a las circunstancias. Esto se debe a que la vida está llena de estímulos que podríamos clasificarlos como positivos y negativos. Ante los estímulos positivos, generalmente nuestra respuesta es positiva; ante los negativos tenemos dos opciones: la una, reaccionar en el

[1] Actuar por voluntad sin sujeción o condición alguna.

mismo sentido negativo y la otra, reaccionar en sentido positivo.

Cuando nos enfrentamos ante estímulos negativos, generalmente sentimos dolor y podemos experimentar perjuicios emocionales, económicos, físicos, etc. Si ante ellos reaccionamos de manera negativa (confrontaciones, peleas, depresión, etc.), es un síntoma de que nuestras vidas están a merced de nuestro contexto, de nuestra coyuntura; nos dejamos controlar por esas cosas externas que no están dentro de nosotros. En consecuencia, somos personas reactivas que construimos nuestras vidas emocionales en torno a la conducta de los otros o a las circunstancias, permitiendo que estos nos controlen.

Por el contrario, si ante estímulos negativos reaccionamos de manera positiva, nos concentramos en cambiar lo que está a nuestro alcance y para ello usamos nuestros recursos e iniciativas, nos convertimos en personas que transformamos nuestro entorno y ejercemos nuestra proactividad. En este sentido, no subordinamos nuestro comportamiento a las emociones negativas, sino es una elección consciente basada en valores; en este caso los valores gobiernan nuestras decisiones.

La proactividad no es solo tomar la iniciativa y hacer que las cosas sucedan, sino, sobre todo, ser los constructores de nuestro destino. Tomar el control de nuestras vidas, eso significa ser responsables. Hacemos alusión a un extracto del poema "En Paz", de Amado Nervo, que recoge lo dicho:

> "(...) yo fui el arquitecto
> de mi propio destino;
> que si extraje las mieles
> o la hiel de las cosas,
> fue porque en ellas puse
> hiel o mieles sabrosas:
> cuando planté rosales,
> coseché siempre rosas..."

Todos hemos vivido situaciones en las que desearíamos que algo no hubiera ocurrido de una determinada manera, o nos hemos arrepentido de nuestras elecciones, de nuestras decisiones; podemos incluso pensar que fueron errores. Sin embargo, no podemos cambiarlos, están ahí, solo podemos aceptarlos, en lo posible corregirlos y aprender de ellos. Vivir en el arrepentimiento, no cambia el error cometido y justificarlo profundiza y potencia un mayor daño sobre nosotros mismos. Como dice Arjona en una canción: "Rezando dos padres nuestros el asesino no revive a su muerto".

Una forma de justificación, para los seres humanos que vivimos en la cultura de la culpa, es responsabilizar a las circunstancias, o al otro cuando cometemos un error; es decir, nos victimizamos para tranquilizar nuestra conciencia. Sin embargo, también podemos optar por tomar el control de nuestras vidas, actuando sobre nosotros mismos en aquello que podemos gobernar y depende de nosotros. No podemos controlar al otro, o al contexto, pero sí podemos actuar sobre nosotros mismos. En este sentido, Covey nos recuerda que el principio fundamental de la naturaleza del ser humano es que, entre el estímulo y la respuesta, las personas

tenemos la libertad interior para elegir cuál será nuestra respuesta. Una vez que logramos desarrollar esa libertad interior, las cosas externas no podrán controlarnos porque ejercemos nuestra proactividad y, como consecuencia, adquirimos libertad externa.

No podemos negar que los seres humanos somos el resultado de nuestro contexto y decisiones de ayer. Invitamos al lector a pensar por un momento lo que ha conseguido hasta hoy: su profesión, el lugar donde vive, lo que hace, su estado civil, el lugar en donde trabaja, etc. ¿Fueron posibilidades que tuvo? ¿Fueron decisiones que tomó ayer? Alguien podrá decir que no es lo que hubiera querido, pero finalmente tuviste la posibilidad de elegir otra cosa, asumiendo las consecuencias de ello. En ese mismo sentido, lo que hacemos hoy define nuestro futuro, lo que seremos mañana.

Entonces, la responsabilidad es inherente a cada persona y una de las condiciones para ganar la confianza de los demás. Si actúo de forma irresponsable, posiblemente también me comporte de manera deshonesta y otros desconfiarán de mí. Por ejemplo, puedo obtener un permiso por salud, pero ocuparlo para ir a un paseo; si alguien descubre la mentira, dudarán de mí.

Así, la responsabilidad no es sólo conmigo, es con los demás, con el medio en el que me desenvuelvo. Podemos decir que es hacer lo mejor para mí, para los demás y para el medio en el que vivo.

No hay libertad sin responsabilidad, son dos caras de una misma moneda. Frente a un estímulo tenemos la libertad de elegir la forma de responder pero no las consecuencias de ello.

¿QUÉ SIGNIFICABA RESPONSABILIDAD PARA "JARDÍN AZUAYO"?

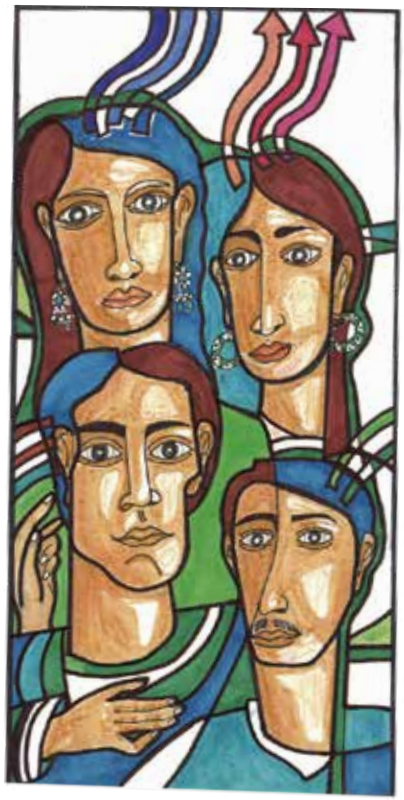
Para nuestros colaboradores y directivos responsabilidad significaba:

Cumplir con mi trabajo, cumplir con mis obligaciones, hacer las cosas bien y a tiempo, cumplir con mis tareas sin esperar que otro me diga, ser eficiente, terminar las tareas, entregar créditos correctamente, no sobre-endeudar, cuidar el dinero de nuestros socios, cumplir objetivos y metas, ser puntuales, abrir la oficina a tiempo, asistir a reuniones y asambleas, gastar lo necesario, tratar a los socios con calidad y calidez, cumplir con las normas internas, cuidar la veracidad de la información entregada, tomar recesos cortos, recibir todos los documentos en créditos, cuidar los documentos, pagar las deudas, responder por mis acciones, responder por mis decisiones, cumplir con mis compromisos, cumplir lo encomendado, actuar con madurez, actuar sin hacer daño a otros.

LIBERTAD Y RESPONSABILIDAD

Como socio, directivo o colaborador tenemos compromisos adquiridos con la Cooperativa que los hemos aceptado libremente. También como Institución tenemos la responsabilidad de cumplir los principios universales del cooperativismo.

El primer principio cooperativo nos habla de adhesión libre y voluntaria, o libre acceso y libre salida; no obstante, como ya mencionamos, dicha libertad tiene como contraparte la responsabilidad. Cualquier persona puede acceder como socio a Jardín Azuayo, lo cual le otorga derechos, pero también obligaciones; de igual forma cualquier socio puede ser directivo, en cuyo caso también adquiere compromisos. Lo mismo aplica para los colaboradores.



RESPONDER A LA CRISIS

La Dolarización fue un momento en donde la crisis económica que vivió el país exigió al máximo nuestra capacidad de respuesta.

La gerencia en una reunión invitó a los colaboradores a: "Hacer el intento por seguir viviendo". Era una situación difícil pues los activos de Jardín Azuayo se redujeron en aproximadamente el 30% en menos de un mes al pasar de 1.3 millones de dólares a finales de 1999, a 932 mil dólares a inicios de 2000 como consecuencia de la devaluación del sucre. De la misma forma, entre finales de 1998 e inicios del 2000 la Cooperativa apenas se aproximó a mantener el valor de sus activos[2]. ¿A dónde se fue el resto?

Ante tal situación, y con la mora en ascenso, colaboradores y directivos dieron una respuesta contundente pues los activos de la Cooperativa crecieron 4 veces para finales de 2000[3], mientras que el índice de morosidad se logró mantener en porcentajes manejables (1.97%).

[2] A finales de 1998 la Cooperativa alcanzó un valor de sus activos de 973.930,38 dólares, mientras que a inicio del 2000 fue de tan solo 932.455,96.
[3] Pasó de 932 mil dólares a inicios 2000 a 3.7 millones a finales de ese mismo año.

CUANDO ALGUNOS CORRIERON, NOSOTROS NO

Entre noviembre y diciembre de 2005 varias cooperativas en el país entraron en crisis. Hubo rumores de supuestos vínculos de algunas de ellas con el caso del "Notario Cabrera"[4] y su eminente "quiebra", lo que derivó en corridas de depósitos. La JEP fue una de las cooperativas afectadas, a la que extendimos nuestro apoyo mediante un depósito en cuenta de un millón de dólares, equivalente a la cuarta parte del valor total de la corrida.[5] Dicha decisión fue rápida[6] y estuvo motivada por el principio de Cooperación entre Cooperativas, o como dice el refrán popular "hoy por ti, mañana por mí"; esto alivió en algo las necesidades de efectivo de dicha institución. En estas circunstancias, también FINANCOOP articuló esfuerzos para dar liquidez a las cooperativas en problemas.

Al interior de la Cooperativa, el Consejo de Administración decidió pedir colaboración a los directivos de oficina para que, en cada asamblea de socios, colaboradores y directivos informemos sobre la situación financiera de "Jardín Azuayo", los rumores existentes, cómo afianzar la estrategia institucional y cómo educarnos ante esta clase de situaciones[7].

En las asambleas locales se utilizó la dinámica del teléfono dañado. Se ponían en fila 10 socios y al primero se le decía en la oreja, sin que escuche la persona de al lado, más o menos lo siguiente: "'Jardín Azuayo" es solvente, fuerte, reconocida por su buen manejo, pero dicen que ha estado vinculada con el Notario Cabrera". Este mensaje debía pasarse rápidamente hasta el último de la fila, quien luego debía contar a toda la asamblea de socios lo que había escuchado; generalmente era: "'Jardín Azuayo" va a quebrar porque ha tenido plata donde el Notario Cabrera". Esta dinámica sirvió para reflexionar sobre la responsabilidad que teníamos todos los socios de emitir comentarios fidedignos. La activación de esta red de comunicación desde las bases de la Cooperativa permitió que la quiebra del Notario Cabrera y los rumores asociados con él pasaran sin mayores repercusiones para nosotros.

En julio de 2012, la JEP sufrió una nueva corrida de dinero, estimada en 5 millones de dólares, debido a comentarios maliciosos e infundados en las redes sociales sobre la quiebra de dicha institución,

[4] José Cabrera Román, notario segundo de Machala, captó recursos del público por 10 años por los cuales pagaba hasta el 12% de interés mensual. Se estima que llegó a tener 800 millones de dólares de 35.000 clientes, entre los que figuraban 6.000 militares y 560 policías. El Notario Cabrera falleció el 26 de octubre de 2005, lo cual precipitó los saqueos de dinero de sus oficinas por parte de algunos militares y policías, mientras que los incautos depositantes veían perdidos sus ahorros que llegaban en cantidades de al menos 10.000 dólares porque no aceptaba menos. (Calarza Zabala, 2016)

[5] Según FINANCOOP, la corrida de depósitos de 2005 para el sistema cooperativo significó 30 millones de dólares, de los cuales, la cooperativa asistida por nosotros se vio afectada en más de 4 millones.

[6] Fue una decisión gerencial; una corrida de depósitos demandaba actuar con diligencia para que nuestro apoyo sea efectivo. Si hubiera tenido que pasar por el Consejo de Administración los tiempos de respuesta podrían haber sido mayores.

[7] Acta N. 127 del Consejo de Administración del 13 de enero de 2006.

esta vez, por un supuesto lavado de activos. El nerviosismo se apodero de sus socios quienes hicieron largas filas en las agencias y cajeros automáticos de dicha institución, para sacar el dinero de sus cuentas; esto nos mostró los riesgos del sistema cooperativo. En esta ocasión también ofrecimos ayuda de fondos a su gerente, quien agradeció y manifestó que si era necesario nos haría conocer. Finalmente pudieron enfrentar solos dicha corrida.

Algún colaborador de Jardín Azuayo ante tal suceso, dijo: "Ya vuelta el Eco (El gerente) ha de ir a prestar dinero a la JEP", a lo cual alguien replicó: "Eso no lo dude". Con seguridad aquel colaborador no quería entender nuestra ayuda, posiblemente por las típicas riñas entre colaboradores de las dos instituciones. Sin embargo, la responsabilidad de mantener un sistema financiero cooperativo saludable siempre será más fuerte.

En aquella situación, y para prevenir un posible contagio de pánico, "Jardín Azuayo" activó nuevamente la red de comunicación con directivos y colaboradores que ayudó a mantener la tranquilidad en nuestros socios. Aprovechando una reunión de capacitación que tuvieron los coordinadores de oficina, se dio las siguientes instrucciones: **1.** El único canal de comunicación oficial de la Cooperativa será el gerente; **2.** Ningún colaborador podrá dar información por su cuenta, sino lo que en el comunicado de gerencia se diga; **3.** Convocar e informar a los directivos sobre la comunicación de gerencia; y **4.** Que los directivos estén pendientes y que se acerquen al momento de ser requeridos. Al igual que con el suceso anterior, este acontecimiento pasó sin mayores dificultades para Jardín Azuayo.

Las crisis coyunturales nos exigieron respuestas, mirar por fuera del sistema cooperativo hubiese significado un acto de irresponsabilidad.

LA ESTANDARIZACIÓN

Cuando iniciamos la Cooperativa, no había la cantidad de normas o procesos que con el tiempo llegamos a tener; éramos pocos y frente a una situación nos reuníamos, conversábamos, nos poníamos de acuerdo y actuábamos. A medida que crecimos en número de colaboradores, se hizo necesario diseñar normas que guiaran el trabajo de todos, las mismas que tuvieron la función de estandarizar las tareas.

Desde el comienzo hubo políticas claras de remuneraciones y valoración de cargos, aunque no estuvieron escritas, pues de acuerdo a la norma entonces vigente, nombrar al personal y fijar su remuneración era atribución del gerente. Al pasar al control de la SBS, cambia la norma, atribuyéndole al Consejo de Administración la facultad de fijar las políticas de la Cooperativa, incluida la de remuneraciones, que se establece en 2007. Este paso generó resistencias porque implicó pasar de una situación a la que estábamos acostumbrados, a otra incierta.

Así, los Estatutos, Reglamento Interno y demás normas contenían las directrices básicas del comportamiento interno esperado y también las consecuencias derivadas de su incumplimiento. Las nomas son necesarias y aunque pueden ser construidas de manera participativa, al ponerlas en vigencia se convierten en una camisa de fuerza, una imposición que en algunos casos restringe nuestra libertad para responder o actuar frente a un hecho.

Hemos palpado situaciones en donde la norma impedía ayudar a un socio y calmar en algo su necesidad; en otras ocasiones la norma no nos permitía hacer bien nuestra tarea. A pesar de esas restricciones, algunos fuimos más allá y actuamos con la libertad que nos dictaba nuestra conciencia, incluso a riesgo de las consecuencias, pues las normas no son de libre cumplimiento; en algunos casos extremos, las normas pueden ser utilizadas como formas de someter a quienes discrepan; son resultado del juego de poder.

Por ejemplo, la Comisión de Crédito de una oficina decidió dejar pendiente la aprobación de un crédito hasta que la persona que lo solicitaba adjuntara en la documentación un poder del esposo que había migrado. La Coordinadora de dicha oficina sintió que la decisión tomada perjudicaba al socio porque estaba en contra de lo que señalaba el reglamento; por tanto, decidió cambiar el estado de pendiente por aprobado y liquidó el crédito. Después de una semana, el presidente de dicha comisión pidió copias de dicho proceso y descubrió que la decisión de la comisión no fue acatada. El caso se expuso al Consejo de Administración y se aplicó una auditoria. Era evidente que nuestra colaboradora al querer ayudar al socio incumplió la norma; lo mejor hubiera sido comunicar la ilegal decisión de los directivos al Consejo de Administración, para que resuelvan el caso. No se puede contrarrestar la violación de una norma con otra violación, porque todo esfuerzo será infructuoso, debemos buscar los caminos adecuados o buscar el cambio de la norma.



Sin embargo, cuando las salvedades a la norma se convierten en justificaciones para tener comportamientos irresponsables, crear la regla y aplicarla estrictamente resulta necesario, lo que ilustramos con la siguiente situación: cuando tesorería, por falta de liquidez, suspendía sin previo aviso la liquidación de créditos a las oficinas generaba reclamos de éstas. Esto era entendible porque había compromisos adquiridos con los socios y por tanto entregar el dinero cuando se recupere la liquidez era una situación incómoda y tensa con el socio. Para solucionar esta situación, nos pusimos de acuerdo para que, aunque tesorería suspenda la liquidación de créditos, en todos los compromisos pendientes se entregue el dinero al socio. Decisión imposible de cumplir en la práctica porque la lista de compromisos empezaba a crecer cuando tesorería suspendía las liquidaciones (era fácil firmar compromisos). Esto generaba un desequilibrio financiero que nos obligó a poner la regla de una amonestación con copia a la hoja de vida cuando se daban estos comportamientos. La flexibilidad tiene sus límites, cuando no hay correspondencia.

LA NECESIDAD ACTIVÓ EL INGENIO

La apertura de las primeras oficinas demandaba en sus colaboradores realizar varias tareas. Aparte de las actividades propias a la naturaleza de la Cooperativa como caja, crédito, información, hacíamos también labores de limpieza de nuestro lugar de trabajo. Era común ver a los primeros oficiales de crédito (que al mismo tiempo eran coordinadores) y algunos compañeros de la Coordinación General con escoba en mano, limpiando su oficina. Cuando crecimos, en parte por la norma y en otra por el mayor tiempo que demandaban ciertas actividades, entramos en un proceso de división y especialización del trabajo que dura hasta hoy. Sin embargo, en oficinas pequeñas, cuando el caso amerita, nuestros colaboradores rotan en sus actividades, haciendo todos de todo.

Los primeros cargos creados en la Cooperativa no tenían procesos establecidos. La forma en que nuestros colaboradores desarrollaron la técnica obedeció a la necesidad de dar una respuesta a diversas situaciones que la realidad demandaba; es decir, la necesidad creó la técnica. Dichas situaciones exigieron la aplicación de nuestra creatividad y desarrollaron capacidades y habilidades en el personal; aprendimos haciendo. El perfeccionamiento de las tareas, mejoró el proceso hasta convertirlo en un método estable de trabajo. La metodología de crédito, los avances del sistema informático y redes, el desarrollo de servicios, Educoope, los procesos de Secretaria, etc., son una muestra de ello. El conocimiento y destrezas desarrolladas en los colaboradores fue uno de los activos intangibles más importante del proceso de desarrollo de Jardín Azuayo.



En todos los equipos hubo coordinadores que cumplieron el papel de administradores; en ellos la delegación fue vital, pues se lograron desarrollar capacidades individuales en el personal que dirigía. Delegar a la persona con las capacidades adecuadas, logra multiplicar el trabajo del coordinador en un número igual al de los miembros que tenga su equipo.

"Yo cuando ingrese a la cooperativa era una persona muy tímida (...). Era de las personas difíciles que le puedan sacar algo, muy reservada, muy tímida, muy introvertida. Entonces el hecho de estar en permanente contacto con los socios, de tener que relacionarme con la coordinación, de tener que trabajar con otros compañeros, cuando salía a inspecciones (...) tener que pasar por las comunidades, hacer reuniones, capacitaciones. Eso me ayudó a que me pueda comunicar con los demás."

"Yo le tenía en un concepto a "J"; no sé si ustedes lo vivieron, lo captaron o percibieron la situación que antes de entrar a la Cooperativa "J" era una persona, o sea (...) no daba mucho espacio. Entró a la Cooperativa, (...) el mismo proceso de capacitación hace cambiar la ideología (mentalidad) a la persona, "J" entró a la Cooperativa y fue una persona tan linda que pudo aportar mucho con nosotros"

Como se puede notar en los relatos anteriores, la exigencia del trabajo fue un generador de capacidades. En este sentido, "Jardín Azuayo" constituyó también una escuela en donde el encuentro con la experiencia generó aprendizajes significativos en sus colaboradores y directivos, más intenso a mayor nivel de responsabilidad.

Valoramos más un logro cuando lo conseguimos por esfuerzo propio o revertimos una situación negativa en otra positiva. Por ejemplo, hubo una oficina con problemas administrativos fuertes, morosidad alta, créditos vinculados y préstamos mal colocados en donde los esfuerzos, principalmente de sus colaboradores, lograron controlar tal situación. Lo más interesante de esa experiencia fue que un consultor de WOCCU, que estaba en la Cooperativa enseñándonos a planificar con la herramienta PERLAS, nos sugirió que planificáramos el cierre de dicha oficina porque sus escenarios eran catastróficos. El nuevo Administrador de entonces nos contó que aquello fue algo que le marcó su vida en la Institución, pues esas palabras en un principio lo desanimaron, pero al mismo tiempo le llenaron de coraje. La respuesta de dicho coordinador ante esa situación no fue lamentarse, cruzarse de brazos y resignarse a planificar el cierre como lo habían recomendado; sino planificar su recuperación y dedicarle tiempo y



> Nuestra capacidad creadora fue resultado de la decisión para hacer que las cosas sucedan, antes de dejar que las cosas ocurran.

esfuerzo. Dicha oficina sigue funcionando, pero el colaborador que la sacó adelante ya no la coordina porque pasó a tener una mayor responsabilidad. Esta es una muestra de la proactividad que puede alcanzar una persona cuando actúa sobre aquello que puede controlar, también de cuán importante es no aceptar con los ojos cerrados la opinión de un consultor. Situaciones como las descritas ponen a prueba toda nuestra inventiva y capacidad.

La mística de nuestros colaboradores hizo que utilicemos tiempo adicional al horario normal de trabajo para cumplir nuestras tareas. Todos hemos llevado trabajo a casa y hasta hemos sacrificado fines de semana para cumplir con los tiempos y no acumular tareas pendientes. Sin embargo, en los primeros años fue mucho más fuerte, ya sea porque había que levantar una oficina nueva, otra en malas condiciones o los acontecimientos demandaban nuestra presencia. En consecuencia, varios colaboradores acumularon algunos meses de vacaciones[8], lo que evidenciaba que el compromiso con la Cooperativa implicó sacrificios, también, de parte de sus familias.

SER DIRECTIVO, UNA RESPONSABILIDAD

El temor era un sentimiento común en nuestros socios cuando eran elegidos como directivos por primera vez, porque pensaban que sus capacidades no estaban acordes a lo que la Cooperativa esperaba de ellos. Era cierto que la mayoría de nuestros directivos no tuvo alta formación técnica; sin embargo, la interrelación con otros directivos y colaboradores en las asambleas, reuniones y demás actividades hizo que se vayan generando habilidades grupales que se complementaban. Fue allí donde se transmitió la cultura institucional, se contagió el compromiso y en donde pudimos observar también que, en ocasiones, la persona más comprometida y que más aportó no fue el directivo con mayor nivel académico.

Sin duda, la heterogeneidad en los niveles de formación fue un reto para la creación de capacidades[9] y la transmisión de información técnica a los directivos de Jardín Azuayo. Sin embargo, la creatividad de nuestros colaboradores para transmitir

[8] No existen datos a 2014, pero en 2018 se registran colaboradores con hasta 3 meses de vacaciones acumuladas.

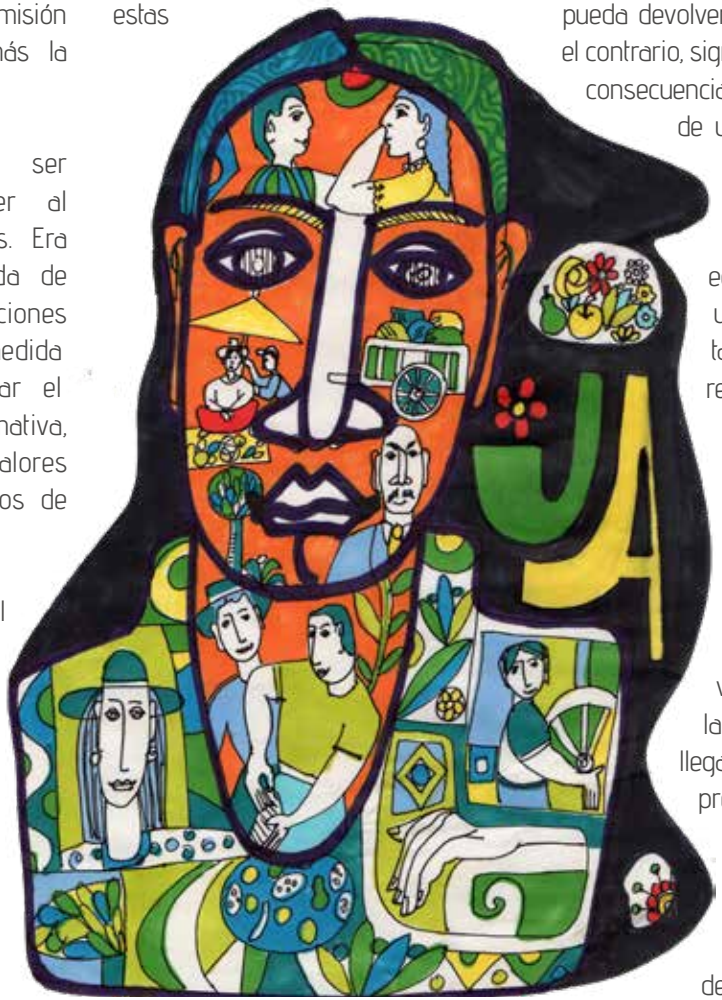
[9] La encuesta de satisfacción de directivos realizada en 2013 da cuenta de que el 1% de directivos no ha accedido a la educación formal, el 36% alcanzó la primaria, un 33% secundaria y un 29% la educación superior. Esto demuestra la heterogeneidad del nivel de formación y un reto para los procesos de desarrollo de capacidades y la comprensión de información técnica de la Cooperativa.

esa información, los procesos de Educación Cooperativa y la propia responsabilidad de cumplir con las funciones asumidas por ellos, ayudaron en esta tarea. Fue una constante que los directivos que más cerca estuvieron de la Cooperativa, como los miembros de la comisión de crédito y presidentes, más la conocieron y más aprendieron.

En "Jardín Azuayo", ser directivo implicó responder al encargo de nuestros socios. Era una responsabilidad asumida de manera voluntaria, con atribuciones para tomar decisiones en la medida de sus competencias, vigilar el cumplimiento de la normativa, vigilar los principios y valores institucionales, y los derechos de los socios.

Su aporte fue fundamental para defender a la Cooperativa y ayudar a desvanecer cualquier rumor. También en los procesos de apertura y promoción de la Cooperativa en los territorios donde llegábamos, y para mantener los niveles de calidad y calidez en los servicios.

Las Comisiones de Crédito se reunían todas las semanas, en algunos casos hasta dos veces, para examinar las solicitudes de crédito; apoyo importante y de mucho sacrificio. En esta investigación obtuvimos testimonios de miembros de estas comisiones que por su responsabilidad con la Cooperativa tuvieron que tomar decisiones que afectaban las solicitudes de crédito de sus parientes, compadres o amigos.



Un crédito entregado a quien no pueda devolver no es un apoyo, por el contrario, significa un problema. Las consecuencias legales derivadas de un préstamo en mora multiplican los problemas para un socio con dificultades económicas. Negar un crédito inviable, también es un acto de responsabilidad.

Las actividades de la comisión de crédito también consistieron en visitar a socios morosos, lo que no siempre fue bien visto por los deudores; las recriminaciones llegaban en forma de preguntas: ¿y ustedes quiénes son? ¿Qué están ganando? ¿Cuánto les pagan? Además de eso, realizaban

visitas de seguimiento a los créditos entregados[10], de inspección de bienes, entre otras cosas, lo que significó tiempo entregado por los directivos a la Cooperativa sin compensación monetaria, sino por cumplir con su compromiso. Entregar responsabilidades a los directivos, generó un sentido de apropiación y pertenencia a Jardín Azuayo, en sus palabras: "Algo bonito, algo agradable".

No tenemos estadísticas de las peleas conyugales que causaron las reuniones de la Comisión de Crédito en directivos y colaboradores, pero deben haber sido muchas, pues éstas se terminaban entre 8 y 10 de la noche. En esta investigación algunos entrevistados nos contaron que los reclamos empezaban o terminaban con un iracundo: "Ya mejor vaya a dormir allá (en la Cooperativa)". Por esta situación, los casados envidiaban la soltería de otros compañeros.[11]

"Como dijo compa Segundo, ya sabíamos que tocaba reunir cada ocho días, (nos decían) ya verá su carrito y vendrá acá, y después a las once yo como no vivo en la carretera tenía que caminar a una comunidad, once, doce de la noche estar llegando a la casa".

En una oficina oriental del Azuay, existe un sentimiento de alegría al recordar que ganaron por tres años consecutivos un reconocimiento por tener la más baja morosidad de la Institución. Otros directivos "sintieron alivio" al saber que la morosidad en su oficina disminuía. Un directivo de la comisión de crédito al enterarse que en su oficina íbamos a hacer una auditoria se "puso a sufrir", porque pensó que "si algo faltaba" tenía que devolver. Pensamos que todos los sentimientos de satisfacción y angustia aquí descritos, solo pudieron darse en directivos que sentían responsabilidad por los créditos aprobados por ellos.

"Cuando empezamos a dar crédito y a mí me pusieron (como presidente de la Comisión de Crédito), sin saber (nada); desde luego yo soy veterinario y jamás he estado dirigiendo una institución financiera, peor en la parte de créditos que yo pensé que era fregado y si no pagan los socios tiene que pagar el dirigente de crédito".

La Cooperativa es una organización solidaria pero no de beneficencia, es una idea que se encuentra presente en directivos y colaboradores. Cuando los intentos por ayudar a que los socios morosos honren sus deudas, se agotaban, era preciso utilizar medios legales para responsabilizarlos de sus compromisos. Las penosas pero necesarias demandas y embargos siempre traían resentimientos.

Uno de los aprendizajes que más recordamos fue que, generalmente, las personas pobres son las que mejor pagaban. En palabras de los directivos porque "ellos (los socios) tiene miedo a perder esa garantía (oportunidad) que les da la cooperativa." En algunos casos el crédito es la única oportunidad para mejorar la situación de algunos socios; por tanto, caer en mora no es una opción para ellos.

[10] Los directivos realizaban verificaciones de la inversión realizada por los socios con el dinero entregado como préstamo por la Cooperativa.
[11] El 71% de directivos en 2013 eran casados o tenían unión libre.

ALGUNAS COSAS QUE APRENDIMOS

Una percepción general clasificaba a los directivos en tres categorías: aquellos que tuvieron las ganas, que propusieron y que se comprometieron con pasión en las actividades de la Cooperativa; aquellos que cumplieron un papel pasivo, que asistieron porque fueron nombrados y cuya justificación para dejar sus obligaciones en manos de los colaboradores es: "No entendemos mucho, de haciendo usted mismo"; y por último los que asistieron a dos o tres reuniones y desaparecieron.

Sin embargo, hemos comprendido también que directivos nuevos llenos de creatividad, dinamismo y ganas de trabajar pueden retirarse por falta de respuesta o de seguimiento a los compromisos adquiridos por los administradores.

> El trabajo responsable de nuestros directivos fue fundamental para posicionar la Cooperativa en los territorios, hacer control social y generar confianza.

Una de las cosas que se cuestionaba a algunos directivos era que las actividades que debían cumplir en asambleas de socios, reuniones, aniversarios, etc., terminaban haciendo los propios colaboradores porque su implicación era mínima o inexistente. Aquello finalmente significó que no tomaron el control de sus funciones, cediendo su espacio a los administradores. En otros casos, aquellas funciones fueron reemplazadas por órdenes, incluso en cuestiones administrativas, que debían ejecutar los colaboradores.

Dejar abandonando el cargo de directivo, no ir a una pasantía luego de haber asegurado su presencia, no asistir a las reuniones, no mantener el "sigilo bancario", no pagar un crédito, fueron comportamientos que, en algunos casos, hablaron de su nivel de responsabilidad.



EL MODELO DE CONSECUENCIA

El concepto de modelo de consecuencia aparece en Jardín Azuayo con una consultoría en 2011, que partió del supuesto de que en la Institución no pasaba nada con los colaboradores que no hacían bien las cosas. Entonces, se planteó atar el cumplimiento de las metas a recompensas o castigos, en función del resultado.

En realidad, esta propuesta no fue sino el afloramiento de una tensión latente en toda la vida de nuestra Cooperativa. Expliquémonos. Desde un inicio, el humanismo que animaba

a "Jardín Azuayo" se basaba en la dignidad de toda persona, por el hecho de serlo, que demandaba de nosotros profundo respeto y consideración. Fue en base a este criterio que se trató de construir las relaciones interpersonales en la Institución; por tanto, también, las relaciones de trabajo, habida cuenta que el respeto a la dignidad de la persona en el trabajo exige, de contraparte, su responsabilidad en la tarea.

En general, el desarrollo de las tareas por parte de directivos y colaboradores nos ofrecieron resultados muy buenos; sin embargo, había ocasiones en que las capacidades, motivaciones o cualquier otra circunstancia, no permitían lograr los mejores resultados o, con otras palabras, había casos de personas que no cumplían bien sus tareas. Era en estas situaciones cuando se ponía en escena aquella tensión latente: había quienes sugerían paciencia y la necesidad de enseñar a partir de los errores, esperando que la persona los supere; mientras otros pensaban que el castigo era ineludible para que aprenda; es decir, teníamos dos opciones: tratarle como persona respetando su dignidad o violentarla con el castigo.



El castigo como respuesta a la supuesta culpa del sujeto lo llevamos a flor de piel, es un componente medular de nuestra cultura de la culpa y se encuentra muy bien implementado en los modelos de consecuencia de las empresas de capital[12]. El sentido de la culpa y su correlato el castigo, lo aprendemos en todos los espacios en los que nos hemos formado y tendemos a reproducirlo espontáneamente en cualquier parte. En cambio, el respeto a la dignidad de las personas es tan escaso, que, en el caso de la Cooperativa, parecía que lo estábamos inaugurando; de aquí también su debilidad para convertirse en cultura, aunque sólo fuera de una organización.

Lo dicho significa que la historia de nuestra Cooperativa es, en gran medida, una historia de esa tensión, a veces conflictiva, entre esas dos formas de relacionarnos entre las personas en Jardín Azuayo. Esta se evidenciaba cuando en las reuniones de directivos o colaboradores,

[12] Hoy las empresas más avanzadas, principalmente corporaciones transnacionales, han advertido que sus trabajadores rinden mejor con el buen trato y han modificado en este sentido su cultura organizacional.

se pedía castigos para los infractores; también cuando algunos coordinadores administrativos gestionaban sus grupos de trabajo en base al miedo; o cuando en el reglamento de trabajo, y antes de que él existiera, la respuesta a los comportamientos no aceptados tenía la gradación de amonestación verbal, amonestación escrita, multa o separación de la Cooperativa.

La tensión descrita nos permite entender por qué, a partir de 2011, algunos compañeros se hicieron eco de aquellos consultores de paso, sosteniendo que en "Jardín Azuayo" no había un modelo de consecuencia. Pero había, según expresó el gerente de entonces: "Nuestra convicción y satisfacción de la tarea bien hecha y conforme a los idearios institucionales o el molestoso cambio de función o la dolorosa separación de la Cooperativa, cuando las acciones no se corresponden con los objetivos institucionales".

Por otro lado, en los años que precedieron a 2013, los indicadores financieros seguían creciendo, pero lo hacían a menor ritmo; lo mismo ocurría con el número de oficinas, de socios, etc. Como consecuencia, también cayó el indicador de eficiencia operativa. Recordemos que en los antecedentes de esta situación están los abrumadores requerimientos de la SBS que, para atenderlos, obligaron a multiplicar personal y equipos y, como consecuencia, a desatender a las oficinas. El abuso de poder de la SBS, como se describe en el capítulo sobre el control, nos llevó a dificultades para capitalizar y a una caída drástica de nuestra solvencia institucional.



En julio de 2013 se separó el primer presidente de la Cooperativa y en diciembre del mismo año, su primer gerente; los dos, convencidos de la necesidad del relevo. La nueva administración, con legítimo derecho para imprimir sus propias orientaciones, según la "Propuesta de gestión gerencial para la Cooperativa", aprobada por el Consejo de Administración en febrero de 2014, consideró que la estructura organizativa, el modelo de gestión y la administración del talento humano, no se ajustaban a los requerimientos que el alto nivel de crecimiento de Jardín Azuayo demandaba. Todo lo anterior unido a un escenario competitivo y, según su criterio, problemas en la alineación del personal, la planificación institucional, la tecnología y las competencias del talento humano, justificaron cambios en la estructura administrativa, un nuevo sistema de planificación operativa, la implantación del modelo

de consecuencia en la gestión por resultados, (hoy, 2019, dicho modelo ya es historia), el fortalecimiento de los servicios de talento humano y la evaluación de competencias y capacidades vinculadas a procesos de formación.

Para el nuevo gerente, según el documento mencionado, la gestión por resultados implicaba *"un proceso de adecuación de la estructura organizativa, un sistema de consecuencia que nos lleve a la corresponsabilidad en la gestión a través de encargar las funciones a sujetos formados y maduros"* [13].

Como todo nuevo gobierno que llega a poner orden y competencia en el caos e incompetencia que considera le precedió, los cambios en la estructura organizativa llevaron a suprimir dependencias y formar otras nuevas, reubicar unidades administrativas y colaboradores, denominar gerencias a las coordinaciones de áreas. Con la autonomía de gestión delegada por la Gerencia General, algunos de los nuevos gerentes despidieron personal y pusieron un dogal en todos sus subordinados con la amenazante sentencia: "Te alineas o te vas".

"Cuando se dio el cambio de gerencia y se ejecutó la reestructuración de las áreas, fue la época en la que sentí más incertidumbre, existieron muchos rumores sobre cómo iba a ser dividida nuestra área. A nuestros oídos llegó el rumor de que a 3 compañeras nos iban a pedir que presentemos nuestra renuncia para que nos hagan un nuevo contrato por un sueldo menor al que en ese entonces ganábamos, puesto que la idea era tener una brecha menor en sueldos".

"...Esta experiencia fue muy dura para mí, porque cuando yo entré a la Cooperativa, y durante el tiempo que estuve, la frase que marcó mi ingreso fue que aquí valoramos a las personas por lo que son y no por lo que tienen y que eso nos diferenciaba de otras instituciones capitalistas, eso me motivó puesto que yo venía de trabajar para una empresa de la familia "X" (familia de poder económico) y conocía esa realidad. Fue una desilusión saber que esas propuestas también se daban aquí en la cooperativa y que no se hubiera pensado en otra alternativa".

Otro de los cambios fue el establecimiento de remuneraciones variables según resultados; la incorporación de un sistema de indicadores que clasificó a las oficinas y dependencias de la Coordinación General en categorías, según el cumplimiento de metas; y la implantación de una calificación de la atención al socio, atada a la calificación de las oficinas y a las recompensas; entre otras novedades.

La implementación de tales indicadores e incentivos encendió la mecha de la competencia y rivalidad entre colaboradores, quienes empezaron a pugnar por el bono adicional, en algunos casos con prácticas no éticas, como quitarse

[13] (Urgilés, 2014)

socios y pólizas de ahorro entre oficinas. Pensamos que esa mecha, en algún momento, hará estallar la cultura cooperativa de solidaridad y cooperación o, si la cultura resiste, estallará el propio modelo de consecuencia implantado. La zanahoria o el látigo como mecanismo de eficiencia fueron propios de las empresas de capital, como queda dicho, no de las sociedades de personas. En Jardín Azuayo por experiencia sabíamos que el mejor incentivo era el buen trato, pues nadie se resistía a él.

En palabras de un directivo: "En "Jardín Azuayo" todos los colaboradores tenían su puesto asegurado, a menos que hubieran hecho algo verdaderamente grave". Los casos de despido, eran la última alternativa y cuando ocurría, no dejaron de causar cierta pena en los otros miembros de equipo.

"Nosotros los que estamos aquí somos los más antiguos, hemos palpado la salida de algún compañero. Hemos compartido con ellos buenas cosas y que un compañero se vaya indistintamente por el motivo que haya sido, ha sido duro para todos".

Actuar por premios o castigos puede ser necesario para quienes se mueven en la superficie de la vida, y hasta puede ser un estímulo complementario en algunas circunstancias, pero era impensable en Jardín Azuayo que la zanahoria y el látigo pudieran convertirse en los móviles profundos que dan sentido a lo que hacíamos.

No fue gratis que nuestra Cooperativa logró el reconocimiento de propios y extraños, sin necesidad de recurrir a la represión, los castigos y las multas, hasta la nueva administración, a pesar de que estas acciones fueron reclamadas por algunos en varias ocasiones.

ELEGIMOS LA RESPUESTA; NO SUS CONSECUENCIAS

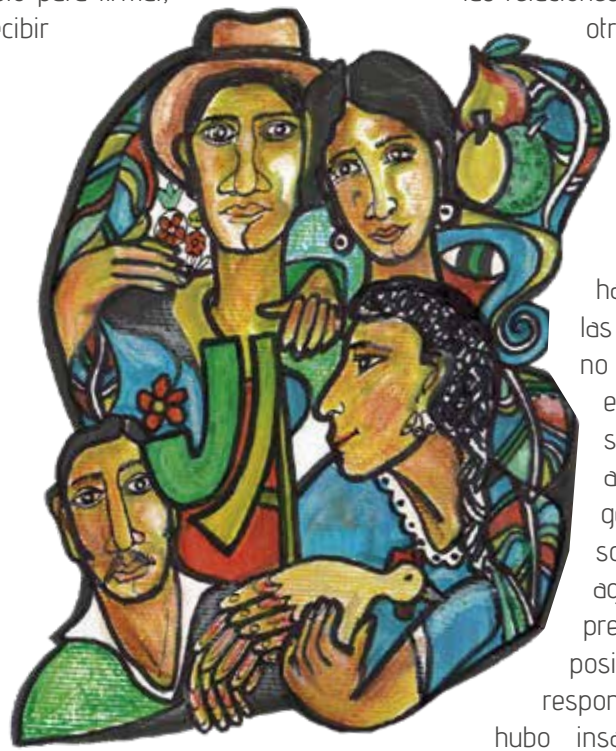
La percepción de que nuestras acciones no tenían consecuencias dentro de la Cooperativa no era acertada. Durante toda nuestra vida institucional nuestros comportamientos tuvieron consecuencias. Existieron muchos colaboradores que voluntariamente presentaban su renuncia cuando sus responsabilidades rebasaban sus capacidades, cuando no coincidían sus valores con los idearios de "Jardín Azuayo" o estaban molestos por cambios de función; también hubo situaciones en las que tuvimos que recurrir a la dolorosa separación de colaboradores cuando las acciones no se correspondían con

Los premios y castigos son recursos utilizados por sociedades de capital para movilizar a sus recursos humanos que no se guían por convicciones profundas.



los objetivos institucionales.

Invitamos al lector a pensar en algunas manifestaciones de irresponsabilidad que pudieron ocurrir en "Jardín Azuayo" como: entregar a destiempo una tarea, descuidar las funciones, priorizar actividades particulares a las de la Cooperativa, llegar reiteradamente impuntual, realizar a medias las tareas, aparecer en las reuniones solo para firmar, recibir documentación incompleta para un crédito, utilizar el dinero de caja para cosas personales, cerrar la oficina en horario de trabajo, no hacer seguimiento y control, etc.



Cada una de las acciones u omisiones mencionadas y otras, constituyeron respuestas que dimos libremente ante una situación determinada; pero, ¿cuáles fueron las consecuencias?, ¿cómo afectó las relaciones y la confianza de otros compañeros?, ¿qué respuesta hubo de ellos (positiva o negativa)?

Como habíamos dicho, las consecuencias no las podemos escoger y cuando son adversas, aunque sean justas, generalmente no son de nuestro agrado. Ante las preguntas planteadas posiblemente algunos respondamos que hubo insatisfacción propia, relaciones fracturadas con el equipo, desconfianza, inconformidad, ira contenida, peleas, llamados de atención, despidos, etc.

Aunque en "Jardín Azuayo" siempre partíamos de la buena fe de los colaboradores y entendíamos que los seres humanos somos susceptibles a equivocarnos, en cuyo caso era parte del aprendizaje, cuando se detectaba mala intención, no había perdón ni olvido.

LA RESPONSABILIDAD DE CUIDAR NUESTRAS RELACIONES

Cuando hay problemas en los equipos de trabajo y no se actúa sobre ellos (porque muchas de las veces aquello es provocado por el propio responsable del equipo), éstos nos oprimen, pasamos a cumplir lo que nos toca y nos volvemos indiferentes. Esto deriva en una crisis tan fuerte que en algún momento explota y las consecuencias pueden ser muy dolorosas para todos. ¿Recuerdas algún caso?

Posiblemente hubo desencantos de un determinado equipo de trabajo, cuando la realidad no se compadecía con el imaginario que construimos. Pasar de directivo a colaborador impacta cuando el coordinador es autoritario y las relaciones personales que internamente se espera como colaborador son otras.

En "Jardín Azuayo" también han existido actitudes déspotas y represivas de uno que otro coordinador; como el caso de una oficina en donde "todo el mundo callaba, aunque veía algo malo, por no tener problemas". El poder que tenía la coordinadora, o tal vez su forma de ser, provocaba actitudes de irrespeto a los compañeros y también a sus ideas. El miedo que generaba en sus compañeros y las amenazas de pérdida de su trabajo, solo construían una actitud sumisa y pasiva en su equipo, un ambiente no creativo del tipo "no te hagas lío haz lo que te dice". No hubo espacio para las críticas constructivas; sin embargo, cuando por fin los miembros del equipo pudieron decir las cosas en la forma en que sentían y de manera incógnita, al siguiente día fueron llamados uno a uno para averiguar quién dijo qué.

La agresividad es la máscara de la inseguridad. Las dudas sobre sus capacidades, reposaban en el fondo de su miedo, y se reflejaban en actitudes de celo laboral, burlas a propuestas novedosas o esconder carpetas en concursos laborales; pero, sobre todo, en la confrontación directa con personas que percibía como una amenaza.

"¡Aquí mando yo!"; o iyo mando y usted obedece!, es una directriz de comportamiento natural en organizaciones verticales; en organizaciones horizontales, donde hay coordinación de esfuerzos (lo cual implica participación), aquello niega la naturaleza misma de una cooperativa y sugiere una concepción distorsionada de la administración, más inclinada hacia el puro estilo autoritario. Por ventura, este caso fue una excepción dentro de la cultura institucional.

El desastre de La Josefina nos permitió conectarnos con personas de toda situación social y visualizar en ellas su condición común de seres humanos, valorarlas principalmente por esa condición. Aquello fue un eje vertebrador de las relaciones humanas en "Jardín Azuayo", tanto con socios, directivos, colaboradores, así como con cooperadores externos, sintetizado en nuestro decir "primero las personas".

Aprendimos que, en el trato con los compañeros de trabajo, debe primar el afecto para que los malos ratos y aún los exabruptos se ahoguen antes de nacer. En esa medida fueron más sencillas y espontáneas nuestras relaciones de trabajo. Aquello constituyó un factor importante del buen clima laboral del que disfrutamos.

En "Jardín Azuayo" elegimos ver al socio, directivo y colaborador en la dimensión de ser humano, no como un recurso, se convirtió en uno de los principales factores para nuestras relaciones humanas y consecuentemente del buen ambiente de trabajo.

Sin embargo, por la fuerza del entorno y su cultura, del que venimos y en el que estamos, nos traicionaba a veces el subconsciente y adoptábamos comportamiento de jefes, incluso autoritarios como lo descrito líneas arriba. Es que al remar contra corriente a veces nos dejábamos llevar por ella, pero lo importante era persistir para alcanzar lo que buscábamos.



LOS SALARIOS DE "JARDÍN AZUAYO"

Si eras o eres colaborador, ¿recuerdas cómo estuvo tu ánimo cuando fuiste contratado? ¿Cómo está ahora? Cuando un colaborador es contratado la motivación y el entusiasmo son altos; llega puntual, colabora, tiene iniciativa, no le importa dar un poco más, etc. Sin embargo, a medida que pasa el tiempo esa motivación disminuye. Los problemas internos, las contradicciones entre el discurso y la práctica, la falta de reconocimiento a su trabajo, críticas injustas, jefes autoritarios, minimizar opiniones, no sentirse incluidos, entre otros, son algunas de las causas que provocan que algunos colaboradores nos mantengamos en el puesto de trabajo solo por el sueldo.

Los premios o bonos entregados por cumplir metas constituyen motivadores superficiales del trabajo; si los quitamos cesa el motivo que hace cumplir las tareas con responsabilidad y eficiencia. También las acciones coercitivas son motivadores superficiales que inducen a actuar a las personas por miedo a las sanciones o al despido. Con ambas situaciones podemos tener colaboradores que cumplen, pero no convencidos del aporte de la Institución y de su trabajo a la comunidad, pues ante un mejor salario seguramente renunciarían.

Las personas que se guían por el valor de la responsabilidad no actúan motivados por recompensas o castigos, sino por un profundo convencimiento interno que le hace elegir su respuesta en armonía con sus principios y valores. En ese sentido los niveles de motivación no muestran variaciones y por lo general se mantienen altos.

RECOMPENSA Y COMPENSACIÓN NO SON SINÓNIMOS

El que en "Jardín Azuayo" no hubiéramos creído en la necesidad de entregar premios por el cumplimiento de las responsabilidades, o ejercer el castigo cuando no se lo hacía, no significa que no existieran compensaciones por el trabajo realizado. En este sentido, la Cooperativa entregó tres tipos de compensaciones: económico, emocional y sentido de contribución.



COMPENSACIÓN ECONÓMICA

Nuestras remuneraciones, más allá de lo que "mandaba" el mercado, tuvieron el criterio de proporcionar una vida digna a quienes las recibían. Por eso convertimos el valor de la canasta básica del INEC en la remuneración mínima del personal de cajas. Cuando las necesidades nos llevaron a contratar personal de servicios, su salario lo establecimos tomando en cuenta que en el país trabajaban 1.6 personas por familia y ellos deben ganar al menos el valor de la Canasta Básica; este criterio lo aplicamos antes que el gobierno de Correa estableciera el salario de la dignidad que, por casualidad, coincidía con nosotros.

En la otra punta de las remuneraciones, nuestros profesionales y técnicos mejor calificados tampoco recibieron la remuneración que "mandaba" el mercado, sino bastante menos, pero suficiente para una vida digna. En este caso también tomamos en cuenta la proporción de personas que trabajaban por familia. La distancia entre las remuneraciones extremas no llegó a 7 veces el valor de la menor.

Aunque las calificadoras de riesgos veían en esta política un riesgo de perder personal calificado, todos nuestros profesionales mejor calificados y de mayores responsabilidades, incluido el gerente, fueron tentados, en algún momento, con trabajos con mejores sueldos en otras instituciones financieras; ninguno cayó en la tentación. Quizá la razón fue porque nos satisfacía el sentido de lo que hacíamos, o quizá porque el ambiente de trabajo equivalía a una remuneración más, a decir del gerente de una cooperativa que pedía le incluyéramos en nuestra nómina.

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

LA COMPENSACIÓN EMOCIONAL

Se relaciona con el reconocimiento sincero al trabajo y aportes realizados por el colaborador. Generalmente lo paga el coordinador de equipo, pero también el socio o directivo. Muchos colaboradores de oficina nos contaron de la enorme satisfacción que les embargaba cuando recibieron la gratitud, el aprecio sincero, el recibimiento alegre, el saludo y abrazo cálido de nuestros socios y directivos. Aquello es algo que según los entrevistados "no tiene precio".

Este tipo de vinculación y demostración afectiva a los colaboradores era más fuerte, cuando un socio sentía que Jardín Azuayo le ayudó en un momento difícil; como, por ejemplo, un préstamo en momentos de crisis.

En este mismo sentido, los ascensos significaban mayores responsabilidades y retos, pero al mismo tiempo eran una compensación no monetaria, una demostración de confianza como resultado de hacer que las cosas sucedan. La persona ascendida se sentía valorada, halagada y aumentaba la seguridad de estabilidad en el trabajo. El mensaje que se transmitía era del tipo: "Estás haciendo las cosas bien". Eso gustaba mucho y a la vez constituía una compensación emocional potente.

EL SENTIDO DE CONTRIBUCIÓN

Implica dar un significado o sentido a nuestro trabajo. Las personas con sentido de contribución relacionan muy estrechamente sus ideales y su misión de vida, con la misión institucional y sus valores. Aquello se constituye en la fuerza de nuestras actitudes y comportamientos. Cuando actuamos conforme a ellos y hacemos bien nuestro trabajo, nos produce alegría y satisfacción, siendo, también, nuestra mayor recompensa.

Desde los primeros años de vida institucional, los que entonces estábamos, transmitíamos el sentido de nuestro trabajo y pretendíamos contagiar a otros con esa llama interna que nos abrigaba y movilizaba, como lo podemos ver en el siguiente texto:

"Cada vez existe una sensación más fuerte de que estamos construyendo una obra muy importante, cuanto más capaces seamos de avanzar esta construcción, se asemeja a un puente que nos ayuda a cruzar la pobreza, o una catedral que ayuda a proteger y venerar la vida. La sensación de que estamos construyendo una obra donde la argamasa somos cada uno de nosotros, es un gran desafío a la aventura de esta construcción. Los ánimos hay que alimentarlos cada uno, pues cada oficina es un pilar que tiene que sostener esta construcción, y ahí no hay

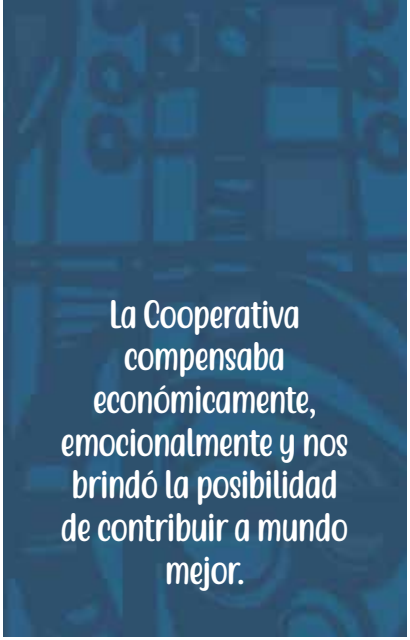
oficinas más importantes ni menos importantes, pues si una se cae el edificio también se cae. Todas tienen gran importancia y todos tenemos esa gran responsabilidad. En ese sentido las Asambleas que hacemos son un esfuerzo de renovar ese espíritu de cohesión entre nosotros, es la presentación de cuanto hemos avanzado en este año de nuestra construcción colectiva"[14].

"... tenemos grandes desafíos para conservar nuestra identidad, en un mundo globalizado, neoliberal, un gran mercado cuyos sobrevivientes son los que pueden competir de lo contrario son marginados, nos preguntamos de qué manera estamos más cerca de los sectores populares, o trabajamos a presión como cualquier empresa neoliberal, es por ello que decimos que es imposible avanzar si no tenernos al equipo humano con espíritu cooperativista, cada uno de nosotros va haciendo realidad los objetivos, ahora debemos luchar contra un nuevo marco legal para las cooperativas, tenemos que luchar por esa identidad alternativa, esa forma distinta de entender lo humano y el desarrollo, ir construyendo juntos para dar respuestas prácticas, no debemos tomar actitudes derrotistas de no asumir responsabilidades"[15].



De forma espontánea, o cuando preguntamos a nuestros directivos o colaboradores ¿por qué estás en esta Institución? nos respondieron: porque me siento realizado, porque me permite realizar mi sueño, porque era lo que andaba buscando, porque contribuyo a un mundo mejor, porque quiero cambiar el mundo, porque me permite servir, porque me permite contribuir a mi tierra, porque puedo ayudar a mejorar la calidad de vida de las personas,

[14] Acta N. 16 de Asamblea General celebrada el 17/08/2002.
[15] Acta N. 22 de Asamblea General celebrada el 27/08/2005.



porque cambió mi vida, porque me regaló nuevos horizontes y nuevos sentidos a mi vida.

¡Qué más energía podíamos pedir para hacer las cosas y hacerlas bien! Con esta mística de trabajo tuvimos, además, un medio infalible de control, el autocontrol. Consideramos que este es uno de los pilares de nuestra consistencia y éxito institucional. De ahí la necesidad que tuvimos de cuidar que las personas se identificaran con los ideales institucionales, que actuaran conforme a ellos y a la necesidad de fortalecer esta identificación.

Por otra parte, este sentido de contribución permitió que nuestros directivos cumplan sus funciones sin esperar recompensa material alguna, porque aquella recompensa la ubicaban en servir a los demás, como lo podemos ver en los siguientes testimonios:

"En el directorio teníamos que aprobar créditos, la ventaja es qué Pucará es un pueblo conocido, la mayoría se conoce, era un poco fácil para aprobar los créditos, porque la mayoría somos conocidos; claro que venía gente de otras provincias de todas formas hemos trabajado, hemos sido un apoyo para la Cooperativa y la Cooperativa ha sido un apoyo para nosotros".

"... Al inicio llegábamos, don Arturo nos presta la casa y entren compañeros y que ni sé que, y la reunión era dentro de la casa, ese era los inicios y la reunión dentro de la casa; pero ahora don Arturo hizo una casa especial para las reuniones de Jardín Azuayo, él tiene una casa chiquita, un cuarto chiquito, bueno no tan chiquito, pero ahí entran cada vez que se realizan las reuniones".

Todo lo mencionado nos llevó a trabajar responsablemente y esto a tener excelentes resultados; nuestra motivación fue nuestras propias convicciones y la identificación de estas con los intereses de Jardín Azuayo, que fueron los intereses de sus socios.

En el trabajo por convicciones y en las muchas horas voluntarias entregadas a la Cooperativa por directivos y colaboradores, descubrimos que las personas tenemos una fuente contenida de servicio a los demás, que brota tan pronto una oportunidad le abre paso; es, además, una fuente que fecunda las realizaciones personales con el trabajo voluntario por los demás.

COSAS ASÍ NOS PASARON EN EL TRABAJO

Trabajar en la ruralidad exigía a nuestros colaboradores el máximo de responsabilidad. Las condiciones de trabajo en ocasiones eran tan difíciles, pero las cumplíamos por sentido de responsabilidad y sobre todo de compromiso. Veamos algunas historias que pueden ser comunes a muchas oficinas:

Dos esforzados colaboradores de la Sierra rural salieron en un cuadrón a las nueve de la mañana y pensaban llegar a la una de la tarde a la inspección de un terreno, pero se detuvieron al ponchar una llanta. Buscaron en vano un caballo para jalar el automotor, por lo que tuvieron que empujarlo por subidas, bajadas y travesías hasta las 4 de la tarde, cuando, por fin, y aún sin almorzar, encontraron la primera casa. Al identificarse, se enteraron que aún les quedaba una hora y media para llegar a su destino. Una vez que llegaron allí y terminada la inspección, el socio les invitó a quedarse porque ya anochecía, pero la negativa de uno de ellos hizo que su compañero también decida regresar. En la noche, en la lluvia y embarrados, llegaron a su casa a las once y media.

La persona que contó esta historia nos dijo que: ¡cosas así pasan por el trabajo!; pero también podríamos decir que cosas así no pudieran pasar en el trabajo. Semejante esfuerzo podía haber significado la negativa de realizar la inspección y por tanto del crédito; pero aquello no ocurrió por la responsabilidad internalizada en nuestros colaboradores.

En otra ocasión, una colaboradora debía acompañar a un perito para que realice una inspección de un terreno que iba a ser rematado. Supuestamente llegaba carro al lugar, sin embargo un fuerte derrumbo impidió el avance del vehículo en que iban, lo cual obligó a nuestros esforzados compañeros a caminar por cerca de ocho horas. El retorno, que estuvo previsto dentro del horario de trabajo, se trasladó para las diez de la noche y, a pesar del agradable paseo, no escaparon de un fuerte dolor de piernas. Cosas como éstas son naturales al trabajo de las oficinas y desconocidas para la mayor parte de compañeros de Coordinación General, cuyas responsabilidades son otras.

En las inspecciones de terrenos cuando preguntamos ¿dónde está ubicado el bien? es común que los socios respondan: ¡aquicito nomas!; esto, en perfecto castellano, quiere decir: "¡Ánimo!, hay que caminar algunas horas". De todas formas, el trabajo de campo es gratificante.

En otras ocasiones, cuando nuestros colaboradores salían a las comunidades a hacer promoción de los servicios en las reuniones, debían respetar los tiempos y prioridades de los reunidos, como lo ilustra muy bien el siguiente relato que ocurrió en una oficina de población fundamentalmente indígena:

"Me acuerdo una vez cuando fuimos a una reunión en "Yaculoma", nos llamaron a las ocho de la noche, nosotros estábamos un cuarto para las ocho, entonces había como unas trescientas personas, nosotros llegamos entre directivos, empleados (...) el Presidente (de la comunidad) dijo: "a ver ya están aquí los de Jardín

Azuayo", (la gente respondió) ino que esperen un rato!, entonces nos quedamos y créame hasta la una de la mañana les tuvimos que esperar y usted sabe que en las comunidades siempre hay discusiones, análisis de algún punto y no es pues como nosotros decir bueno esto se resuelve así rápido ino! Entonces teníamos que esperar...".

El sentido de contribución nos permitió, entre otras cosas, entender que mediante nuestro trabajo aportamos a construir un mundo mejor.

CANTUÑA EN "JARDÍN AZUAYO" ¿Y EL DIABLO TAMBIÉN?

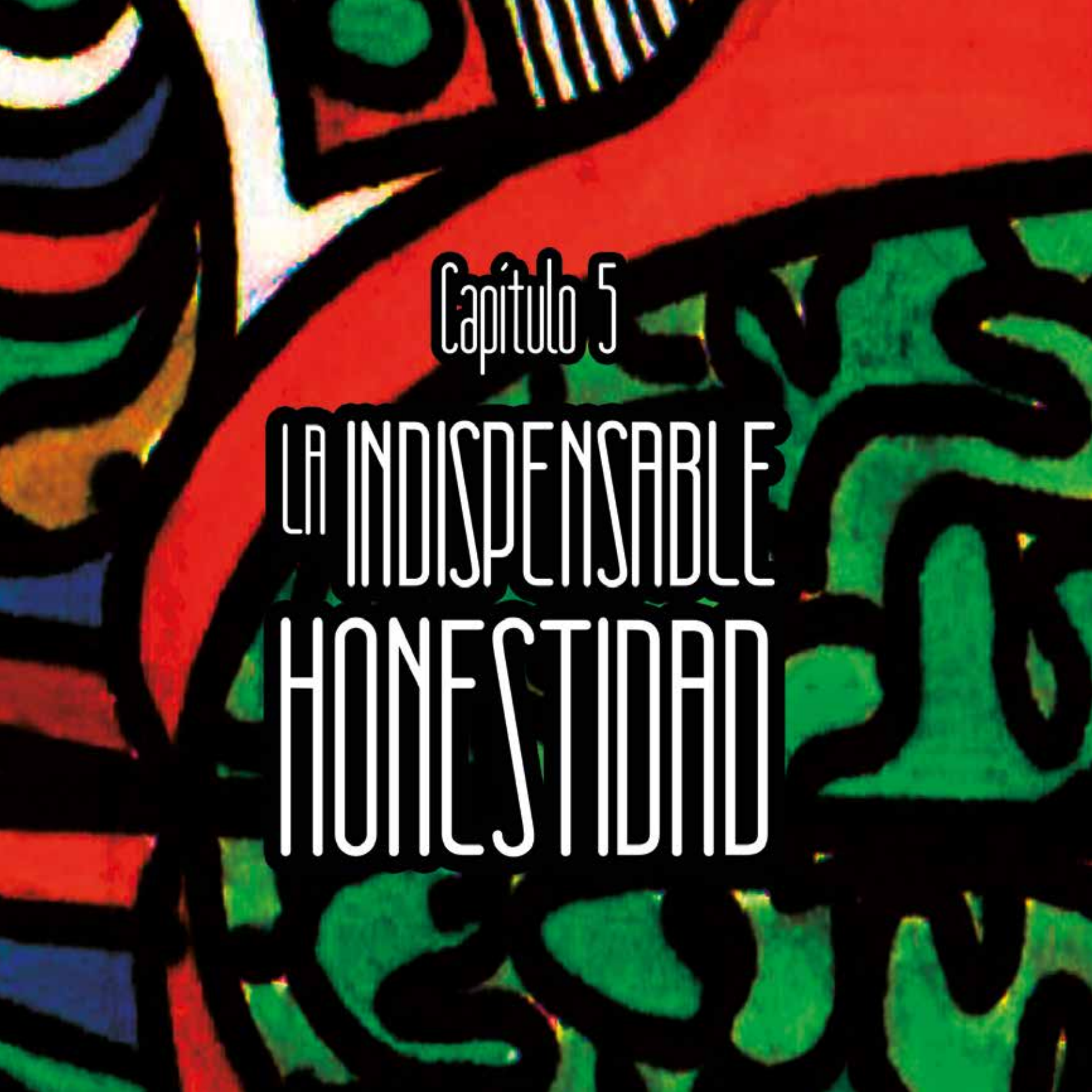
Cuando se tenía que realizar adecuaciones a las oficinas, el maestro de la obra llegaba con todos sus diablillos (trabajadores) y hacían el trabajo muy rápido, como en la leyenda de Cantuña[16]. Pero en una ocasión, demoró más allá del tiempo en el que ofreció terminar la obra. Primero aseguró que con "dos horas bien camelladas" terminaba; transcurrido ese tiempo, pidió dos horas más y luego otra más, volviéndose interminable la espera.

La impaciencia del colaborador que acompañaba, porque debía hacer algo urgente, le llevó a cerrar el local, dejando a los trabajadores con candado. Mientras corría al lugar de su destino, pensó que el maestro y sus diablillos podían intoxicarse o pasarles algo; el cargo de conciencia y el sentido de responsabilidad le impidió dar un paso más; regresó asustado y apresurado para abrir la puerta.

Posiblemente el colaborador no salvó su alma por haber hecho esperar algunas horas más a su esposa, pero el maestro y sus diablillos sobrevivieron. Ser responsables nos deja la satisfacción del deber cumplido.

[16] Se dice que hace muchos años, cuando se construía el atrio de la Iglesia de San Francisco en Quito, el contratista, un indígena llamado Cantuña, no podía terminar la obra a tiempo y era amenazado con la cárcel.
Un día regresaba a su casa y vio salir de entre las piedras un hombrecillo rojo, de nariz y barba puntiagudas, que le dijo con voz sonora: Soy Satanás y quiero ayudarte; yo puedo terminar el atrio antes que salga el sol, a cambio de tu alma.
Cantuña, angustiado porque le era imposible terminar la obra a tiempo, le dijo: Acepto, pero debes terminar en su totalidad antes del toque del Ave María, sin que falte ni una sola piedra. De acuerdo, respondió Satanás, y decenas de diablillos se pusieron manos a la obra y trabajaron sin descanso durante toda la noche.
Cantuña, sentado en un lugar, miraba con miedo cómo se iba terminando la obra, hasta que se dio cuenta que faltaba una piedra; fue entonces cuando sonó el Ave María y al faltar esa piedra para terminar la obra, logró salvar su alma. Mucha gente cree que él la escondió a propósito.
El diablo, muy enojado, desapareció, amenazándole que volverá por él cuando esa piedra aparezca en su lugar. Cantuña pudo entregar terminada la obra, que se conserva hasta hoy, aunque le falta una piedra.





Capítulo 5

LA INDISPENSABLE HONESTIDAD



LA INDISPENSABLE HONESTIDAD

Los seres humanos podemos actuar guiados por criterios profundos o superficiales. Los primeros responden a la internalización de directrices sólidas que están en el subconsciente, producto de experiencias sobre todo tempranas, o de las vivencias del medio. Los criterios superficiales, por el contrario, son como caretas sociales, no obedecen a convicciones profundas sino a la conveniencia; en este caso, no somos genuinos, tenemos comportamientos distintos dependiendo de nuestro público. Por ejemplo, una persona de caja puede sonreír al socio porque está convencida que cualquier persona se merece respeto y buen trato, o puede sonreír porque un protocolo le obliga, dada la idea de que la sonrisa atrae más socios.

Como nos podemos dar cuenta, los criterios profundos son más difíciles de trabajar en nosotros y toman más tiempo cuando tratamos de cambiarlos. Los criterios superficiales son más rápidos y bastan con aplicar técnicas.

A los criterios profundos con los que actuamos se los puede denominar también valores.

Para las organizaciones los valores son como los cimientos para una casa. Una vivienda se construye sobre roca para que se mantenga en pie. De la misma forma, las organizaciones que perduran en el tiempo descansan sobre valores. Pensemos por un momento, si una cooperativa justa, que no perjudica a sus colaboradores, que es transparente, que obtiene socios sin engañar, puede tener éxito duradero. En nuestro medio hubo varias cooperativas que cerraron sus puertas por quebrantar sus valores.

En este trabajo presentamos la honestidad como un valor profundo, el cimiento más importante sobre el que descansan otros valores de la Institución como la responsabilidad, transparencia, equidad, confianza y cooperación. La práctica de estos valores la concebimos como una consecuencia de la honestidad institucional.

La palabra honestidad proviene del latín *"honestĭtas, -ātis"* (Real Academia Española, 2014), que significa cualidad de honesto *(honestus)* o recatado, decente, justo, probo, recto, honrado. Invitamos al lector a

detenerse aquí por un momento y pensar el alcance de la definición que hemos planteado. Pensemos en las implicaciones que tiene el concepto de honestidad en la sociedad, la familia y en el trabajo que realizamos.

Como te habrás dado cuenta, la honestidad es una piedra angular para la construcción de buenas relaciones en la sociedad, la familia, la comunidad y la organización. Quien practica la honestidad, no obtiene compensación material de forma inmediata, aunque sí, una cálida satisfacción interna. Los beneficios de la honestidad se consiguen solo de forma indirecta en el mediano y largo plazo. Las redes de confianza que se crean a partir del ejercicio de la honestidad, permiten construir relaciones de cooperación con otros, que pueden indirectamente traducirse en resultados en el plano económico.

Sócrates decía que la honestidad reporta beneficios como la honorabilidad, la confianza, la reputación y la estima; algo superior a lo que podría reportarle el engaño, las riquezas, o el poder.

Por lo tanto, el ejercicio de la honestidad no está en función de obtener resultados materiales, sino de actuar según las convicciones propias. En ese sentido, la sinceridad con uno mismo es el inicio del perfeccionamiento individual. La honestidad nos hace elegir lo bueno, incluso cuando nadie nos ve.

Si elegimos lo bueno y somos sinceros con nosotros, la justicia, entendida como la acción de dar a cada uno lo que le corresponde, es una consecuencia. La honestidad nos hace buscar la justicia, incluso a costa de enfrentar consecuencias dolorosas derivadas de ello.

Cuando ignoro algo y lo reconozco, también soy honesto; es un comportamiento determinante en el desarrollo personal, pues nos permite indagar y reconocer lo que no sabemos. Las personas honestas son sinceras, dicen lo que piensan, hacen preguntas respecto a lo que no saben y admiten con facilidad que desconocían algo o estaban equivocadas. Desde este punto de vista, los niños tienen muy desarrollado el sentido de la honestidad.

De esta manera, los comportamientos honestos son una manifestación de la honestidad interna, de nuestras ideas y pensamientos. Confucio[1] dijo que el hombre superior "obra antes de hablar, y después habla según sus acciones"; es decir la honestidad exige coherencia entre lo que se hace y dice. En otras palabras, el ser se expresa en el hacer.

Una persona es honesta no solo en la relación con otros, sino también consigo misma, cuando tiene autoconciencia, cuando defiende y actúa según lo que piensa. Una persona honesta prefiere que sus actos estén en

[1] Confucio fue un pensador Chino, funcionario de gobierno (551 – 479 A.C).

armonía con sus valores, aunque deba enfrentar conflictos; para ella la honestidad no es negociable.

Nuestras convicciones profundas pueden llevarnos a hacer lo contrario que dicen las normas. En consecuencia, "Aquello que las leyes no prohíben, puede prohibirlo la conciencia honesta" (Séneca).

La honestidad se relaciona con el respeto a mí mismo y al otro. Si yo te respeto, no te miento, no te perjudico, etc. Si yo me respeto, no me engaño, actúo por mis convicciones. El respeto es la manifestación más elevada de la honestidad.



¿QUÉ SIGNIFICABA HONESTIDAD PARA "JARDÍN AZUAYO"?

La percepción general es que la honestidad fue una de las piedras angulares para ir "haciendo "Jardín Azuayo" ", para que se fortaleciera en el tiempo. Desde los inicios, en los roles que cada uno hemos asumido, aportamos mucho a este valor. En base a ello, nuestra Institución es un punto de referencia positivo en las localidades.

A continuación, describimos una breve sistematización de las entrevistas realizadas a colaboradores y directivos sobre el significado de honestidad en Jardín Azuayo:

"Ser transparente, ser responsable, ser justo, decir lo que siento y pienso, ser honrado, ser sincero, ser coherente entre lo que digo y hago, ser de manos limpias, respetar los acuerdos y normas, cumplir con nuestro trabajo a cabalidad, respetar los horarios de trabajo, aceptar nuestros errores, dar cuentas, decir la verdad, evitar rumores, no encubrir, no torcer o acomodar las cosas, no especular, mostrarme como soy, aceptar nuestras limitaciones".

LA HONESTIDAD COMO AUTOCONTROL

En estricto sentido, las personas honestas no necesitan normas, ni cámaras de vigilancia, ni una persona que les sople en la nuca a cada momento; la honestidad, al igual que otros valores, actúa en ellas como un sistema de autocontrol. Lo siguiente ilustra muy bien lo dicho. Un compañero indígena que cumplía su proceso de inducción lejos de su pueblo se disponía a practicar las operaciones de caja. Al momento de recibir el dinero con el que iba a trabajar ese día, el compañero que iba a entregar la caja detectó un faltante; todos en la oficina hicieron minga para encontrar el faltante,

pero sin resultados. No obstante, al momento que nuestro compañero indígena se disponía a guardar el dinero apareció en el fondo de la caja un paquete. Inmediatamente pidió a los compañeros de esa oficina que vengan a contar y verificar si era el valor que hacía falta. Nos contó que en ese momento fue fácil guardarse el dinero para sí y perjudicar a su compañero, que con seguridad debía reponer; pero su integridad como persona estaba en riesgo. No podía tomar el dinero, sin quebrantarse como persona.

Ser honesto cuando alguien nos observa y también cuando nadie lo hace, es una demostración de la internalización de este valor en las personas. En la Cooperativa, hasta 2014, no contratamos ninguna Empresa de Seguridad para transportar dinero; fueron nuestros propios colaboradores quienes lo hacían en cajas de zapatos, de televisores, sacos de yute, bolsos, etc. Aunque estuvimos conscientes de sus riesgos, nuestros ingresos no nos permitían contratar esos servicios externamente, pues sus costos eran demasiado elevados. A pesar de ello, nunca sufrimos robo alguno. Varios de nuestros colaboradores nos contaron que transportar dinero fue un riesgo que les causaba mucha tensión y que en su momento pudieron decir "nos robaron" (aunque no fuera verdad), o "desaparecer con el dinero y no pasaba nada". Nosotros creemos que no lo podían hacer, porque sus valores no lo hubieran permitido. La honestidad y responsabilidad de las personas cumple la función de autocontrol, mucho más efectivo que el control externo.

Nos llamó la atención algo que nos permitió observar la influencia de la familia y del medio en los comportamientos de las personas. Un socio de la Sierra que vivía desde hace muchos años en la Costa, prácticamente convenció a sus hijos (costeños) que paguen varios préstamos adquiridos en la Cooperativa, pues cayeron en mora y habían demostrado desinterés en ser honrados. Este socio no era garante, pero asumió el problema como si fuera suyo. Se deshizo de parte de sus tierras para ayudar a cumplir los compromisos de sus hijos, en quienes seguramente el medio influyó negativamente en su



sistema de valores. En aquel socio aquellas directrices profundas de la honradez que se arraigan en la niñez fueron más fuertes que el medio.

En la Cooperativa hicimos esfuerzos por reforzar aquellos valores que sus directivos y colaboradores trajeron desde la casa, o que se formaron con las experiencias vividas en su contexto. En consecuencia, la Cooperativa no creó valores en ellos, tan solo los aclaró y robusteció, salvo muy pocas excepciones en las que los valores practicados, o antivalores, se oponían a los nuestros y, entoces, fracasamos en el intento.

Las actividades de la Cooperativa generaron un ambiente propicio que invitó a fortalecer los valores. Vivir las experiencias en algunos casos dolorosas, en otras gratificantes, sirvió para apreciar su importancia. Un compañero de Caja que tuvo que reponer con su salario un faltante, apreciará la honestidad mucho más que alguien que nunca lo tuvo. La intensidad con que la vivencia de un valor (o su violación), marcó a una persona, encuentra su equivalente en la importancia que le asigna a ese mismo valor.

Tanto la adversidad como la "oportunidad" ponen a prueba al máximo nuestra honestidad, son momentos en los que salimos airosos o sucumbimos, es allí en donde una persona realmente se conoce si es honesta o no. En la Cooperativa hemos visto casos de compañeros que se quebrantaron en esos momentos decisivos, no escucharon su voz interna pasando por alto sus valores. En Jardín Azuayo la honestidad y la solidaridad fueron muy importantes para los equipos de trabajo y determinantes al momento de decidir la permanencia o despido de algún compañero.

> Una persona honesta no necesita de ningún control externo a ella, pues ella misma constituye su propio control.

ESTO NO ES MÍO, HAY QUE DEVOLVERLO

En una oficina de la Sierra Rural un socio llegó a devolver algunos dólares entregados en demasía por una compañera de caja en un retiro. La colaboradora por su parte sostuvo que estaba en un error, pues no tenía ningún faltante. El socio un poco molesto replicó: "Yo estoy bien, estaban diez dólares demás, ¡aquí están! vea usted qué hace". Y se retiró. En la tarde con un poco más de tranquilidad, nuestra compañera recontó todo el dinero que tenía en su poder y resultó que faltaban diez dólares en monedas.

Sucede a menudo, socios que se olvidaron dinero en las papeleras y que el guardia encontró, colaboradores que cargaron en sus mochilas dineros registrados como faltantes de otros compañeros, cajeros que entregaron retiros demás a socios u otros compañeros. Para todos los casos en que el dinero fue restituido, cabe la pregunta: ¿qué les motivó a estas personas

a devolver el dinero y en algunos casos insistir en ello? Seguramente un profundo convencimiento interno de que aquello que no es mío debe ser devuelto. Pudieron quedarse con el dinero, pero su voz interior les ordenó entregarlo.

COMETÍ UN ERROR, DEBO ASUMIR LAS CONSECUENCIAS

Cuando somos transparentes generamos confianza, un factor determinante en la creación de un ambiente liviano de trabajo. La transparencia es un acto de honestidad y una condición para un buen clima laboral.

A la primera persona que le debemos honestidad es a uno mismo. Autoengañarse es una forma de justificar una situación y no contribuye a solucionar los problemas individuales o de grupo, derivados de esa acción. Si yo me engaño, forzo la realidad y fácilmente puedo mentir al resto, aunque sea por un momento. Cuando soy honesto conmigo, asumo las consecuencias de mis actos y no me permitiré culpar a otros.

Por equivocación, una colaboradora de "Jardín Azuayo" había acreditado periódicamente valores en una cuenta que no era la correcta. El temor a las consecuencias, en un principio, le llevó a ocultar su error. Luego de aceptar las posibles consecuencias de sus actos, tuvo el valor de contar lo sucedido. Aunque hubo un llamado de atención, el hecho de decir la verdad fue un acto liberador.

La madurez requiere honestidad individual. Cuando en las reuniones de los grupos de trabajo nos realizan críticas, solo la capacidad de valorarlas en su real magnitud pude ayudar a modificar nuestras conductas. Para ello necesitamos un poco de humildad, aceptar algunas veces el dolor de la crítica sin tomar aspirinas sociales y trabajar sobre las causas. Finalmente, cuando hayamos conseguido superar nuestros errores, el dolor se vuelve agradecimiento.



DEL AUTOCONTROL, A OTRAS FORMAS DE CONTROL

La Cooperativa es un sistema que mantiene relaciones de intercambio con su entorno en los ámbitos económico, social, cultural, etc. Jardín Azuayo nació y se adaptó al medio. En su crecimiento y expansión nos incorporamos a otras personas (socios, directivos o colaboradores) influenciados por nuevos contextos y culturas. Las personas que llegábamos asumíamos los valores de la Cooperativa que coincidían con los transmitidos por nuestras familias y los reforzábamos en la interacción con el grupo de personas que ya estaban.

Sin embargo, hubo excepciones, pues el intercambio con el entorno también trajo a "Jardín Azuayo" en algunas ocasiones, personas de comportamientos deshonestos a quienes no logramos transmitir de manera adecuada nuestros valores y por tanto integrarlos.

La honestidad es determinante para el autocontrol. Si lo hemos enraizado en nosotros, nuestros comportamientos serán los correctos. Si no es así, fácilmente lo quebrantamos, pues nos volvemos vulnerables a las circunstancias.

En la vida real, ¿es fácil darnos cuenta que una persona ha logrado internalizar la honestidad? La respuesta es que necesitamos un tiempo para observar sus comportamientos y tener un juicio al respecto. Por tanto, se hace necesario aplicar otras modalidades de control, como el sistema tradicional (vigilancia y normas) y el control social.



EL CONTROL SOCIAL

El control social en ocasiones actúa como un elemento complementario al autocontrol, que ayuda a separar la maleza del trigo. En las comunidades o vecindarios pequeños por lo general las personas se conocen, saben cosas importantes de sus redes de relaciones. Ese conocimiento, encauzado mediante el mecanismo de participación fue aprovechado por "Jardín Azuayo" como un

elemento potente de control social y cuidado de la Cooperativa; esto sirvió en algunos casos para desmantelar algunos brotes de corrupción.

Empero, el liderazgo y credibilidad de una persona se sustentan en la honestidad. Nuestros directivos fueron escuchados y socialmente aceptados en la medida en que sus comportamientos generaban la percepción de ser honestos. Esto fue fundamental para las actividades de promoción y vigilancia de la Cooperativa.

En una ocasión, los directivos de una oficina sabían que uno de sus compañeros era chulquero y que a través de otras personas sacaba créditos en la Cooperativa, que luego los utilizaba para sus préstamos. Cierto día en una asamblea de socios se decidió por votación iniciar el proceso de exclusión, con el criterio de que un chulquero no puede ser socio y peor directivo.

En el día a día los compañeros de caja se enfrentan a comportamientos deshonestos de algunos socios, como el caso en que una persona causó escándalo en una oficina acusando a una colaboradora de haberle entregado un billete falso. Ante este hecho, la coordinadora le pidió que se tranquilice porque las cámaras iban a corroborar la supuesta falta de honradez. Luego de revisados los videos se corroboró la deshonestidad, pero de la socia, que procedió a cambiar un billete bueno por un falso con el cual hizo el airado reclamo. El caso fue conocido por los directivos locales, que de igual manera tomaron la decisión de iniciar el proceso de exclusión señalado en el Estatuto y Reglamento Interno, mientras que el Consejo de Vigilancia ratificó la separación de dicha socia.



EL NECESARIO CONTROL TRADICIONAL

A continuación, hacemos referencia a varios comportamientos deshonestos recabados en las entrevistas realizadas para contar que también en una organización en donde prima la honestidad, algunas personas pueden tener desvíos, pues no todas las personas compartimos los mismos valores como directrices de vida. Sin duda que los socios, colaboradores y directivos honestos fueron muchísimos más que aquellos que no lo fueron. No obstante, los malos comportamientos detectados motivaron el desarrollo del tedioso pero necesario control

tradicional como: controles informáticos, la implementación de autorizaciones, el desarrollo de protocolos, el diseño de normas internas, la implementación de acciones preventivas de control como los molestos arqueos de caja, las cámaras de seguridad, etc. En Jardín Azuayo los comportamientos deshonestos fueron la excepción, no la norma y nunca fueron perdonados. Los reconocimientos externos a la Cooperativa en parte vienen por elegir el camino de la honestidad.



EN ARCA ABIERTA EL JUSTO PECA

Imaginemos por un momento una persona muy carismática, alegre, colaboradora, competente, que se lleva con todos, que es solidaria, que cuando alguien necesita algo está ahí. Como resultado, es muy querida por colaboradores y directivos, se gana nuestra confianza y le asignamos la responsabilidad de administrar un cajero automático. Agreguemos además que su coordinadora no le realiza ningún control directo en base a la confianza. Esporádicamente auditoría hace arqueos y pasa sin problema.

De pronto aparece en un vehículo costoso y luego con otro más. Este hecho no puede pasar desapercibido y llama la atención de los compañeros más cercanos, ¡Se prende una alarma!

¡Qué desencanto!, luego de los controles tardíos de su coordinadora, se hacen realidad todos nuestros temores. Hay un faltante muy fuerte de dinero.

La honestidad si no está bien cimentada, en algún momento falla. Lo que acabamos de imaginar, ocurrió en la realidad. La confianza nunca puede reemplazar al control; por el contrario, el control fortalece la confianza.

Luego de lo ocurrido, en aquella oficina las relaciones de confianza jamás volvieron a ser las mismas. Posteriormente, una especie de paranoia se apoderó de sus colaboradores. Las secuelas que dejó la experiencia se tradujo en desconfianza y hasta hubo un caso de despido por causas relativamente menores. En serio y broma, algún colaborador decía: "La confianza es buena, pero mejor es el control".

En "Jardín Azuayo" la honestidad y la capacidad de sus colaboradores fueron elementos complementarios, nunca excluyentes. Lo deseable era que sus colaboradores tengan las dos cualidades; de todas maneras, en cuanto a las capacidades siempre hay la posibilidad de desarrollarlas con el tiempo, mientras que la honestidad es más difícil desarrollar.

En este sentido algunos colaboradores capaces tuvieron que abandonar la institución por comportamientos deshonestos. Personas que fueron cabezas de área con alta calificación profesional abandonaron la institución por incrementar sin autorización pequeñas cantidades a sus sueldos; cajeros que eran muy rápidos contando dinero fueron despedidos por intentar perjudicar a sus compañeros o socios; personas que intentaron simular depósitos o retiros; colaboradores que intentaron aprovecharse de la edad avanzada y de la calidad de analfabetos de algunos familiares, etc. Los actos de colaboradores deshonestos que se comprobaron, nunca fueron perdonados. Casi en todos los casos un sentimiento de frustración y dolor se apoderó de los compañeros más cercanos al enterarse de estos comportamientos.

La honestidad no es discurso, sino práctica. En los comportamientos de las personas se puede observar la coherencia de una persona con los valores que profesa. Cuando otras personas perciben diferencias, hay un desencanto y queda en duda su honestidad. Pensemos en la percepción que tendríamos de una colaboradora, si su esposo fuera demandado como garante por un crédito moroso y ni él ni ella se preocuparan de pagar. ¿Su comportamiento muestra coherencia con los valores institucionales? Es evidente que no.

Los comportamientos deshonestos, a más de quebrantar la rectitud de quien los comete, causan perjuicios a otros. Muchos compañeros cuando entregaron dinero en demasía en retiros, debieron asumir con su salario las pérdidas; a pesar de los llantos, súplicas y videos que comprobaban los errores cometidos, los recursos con frecuencia no fueron restituidos.



APROVECHARSE DE LAS CIRCUNSTANCIAS

Cuando nuestros intereses personales se sobreponen a los institucionales, es un síntoma de que hemos perdido el norte. Desde ahí surgen los llamados "conflictos de interés" que se traducen en comportamientos que afectan a la institución. En la Cooperativa se han presentado estos casos de manera esporádica, como pequeños brotes de maleza en un extenso campo de buen trigo.

Un caso que nos permite observar estos conflictos constituyen los procesos de selección de personal. Los intereses de algunos compañeros y directivos para que ingrese a trabajar un pariente o amigo generaban presión en sus responsables. Posiblemente en algún caso, no advertimos sobre dichos intereses y seleccionamos no precisamente al mejor. En más de una ocasión escuchamos que los ganadores reales del concurso recibieron la explicación de que sus capacidades iban a ser consideradas para un puesto de mayor responsabilidad. Quizá dicha justificación sirvió para salir al paso de los reclamos; sin embargo, para sus conciencias fue tan solo un paliativo, pues seguramente esto cuestionaba su forma injusta de actuar. Deshonestidad también es jugar con las ilusiones de las personas que aspiran tener un trabajo, es una forma cruel de mentir.

En todos los años de vida institucional tuvimos directivos honestos; pero también aparecieron intenciones de utilizar sus cargos para obtener beneficios particulares, como el caso de un directivo que quiso aprovecharse de su posición de presidente de oficina para vender a la Cooperativa algunos equipos; comportamiento que se frenó a tiempo y terminó renunciando; o el caso de directivos que utilizaron sus funciones para hacer campaña política[2]; directivos que pretendieron endosar gastos personales a la Cooperativa o trataron de direccionar la contratación de proveedores específicos, etc.

Todos estos comportamientos, en el fondo tenían la idea de aprovecharse de una posición para obtener beneficios. Generalmente estos hechos terminaron en conflictos fuertes con los administradores al tratar de controlarlos. Una compañera de oficina que vivió esos conflictos nos dijo que: *"Fue algo muy complicado esto de los directivos cuando abusan del poder y piensan que pueden manipular las cosas"*. Parafraseando a Covey, nosotros decimos que solo una bondad básica puede dar sentido a cualquier responsabilidad adquirida.

[2] Algunos directivos vinculados con candidaturas políticas pretendieron hacer tarimas de campaña las Asambleas Locales de Socios. También en las Comisiones de Crédito se pretendió utilizar la aprobación de préstamos como instrumento para ganar simpatía.

LA VIVEZA CRIOLLA

En toda organización se presentan grupos o personas que tienen su manera propia de mirar la organización, las relaciones con otros, el trabajo y la vida. En la Cooperativa esto no ha sido la excepción; la reproducción de subculturas al interior fue algo real, muchas de ellas han sido reflejo de sus contextos. Estas manifestaciones fueron más visibles en socios.

Por ejemplo, un socio hipotecó un terreno que tenía problemas de invasiones, pero la Cooperativa lo desconocía. Luego de algunos meses, el socio pidió a "Jardín Azuayo" que embargue porque no va a poder pagar el crédito. La intención en realidad fue liberarse del problema, pero endosándolo a la Institución. Para colmo, en la comisión de crédito hubo un pariente que sabía de sus pretensiones, pero no lo comunicó. Fue uno de esos casos en donde los lazos familiares ocasionaron que falle el control social. La omisión consciente también es deshonestidad.

No obstante, una prohibición de enajenación del resto de bienes del astuto socio, hizo que dé marcha atrás en sus pretensiones. Finalmente tuvo que "romper el chanchito" para pagar el crédito.

El control social y las tradicionales formas de controlar fueron complementarias y necesarias ante la violación de valores, en particular la honestidad.



LA CONDONACIÓN DE DEUDAS LIMITA EL DESARROLLO DE CAPACIDADES

Algunos pobladores de una parroquia habían trabajado con créditos del Banco Nacional de Fomento (BNF) mucho antes que llegue la Cooperativa. Varios de esos préstamos habían caído en mora y posteriormente fueron perdonados. Aquello generó un mal antecedente; la población creyó que se podía pedir dinero y no devolverlo, después de todo ¡no pasaba nada!

Desconociendo este hecho y como oficina nueva, "Jardín Azuayo" ingresa con fuerza a trabajar en el aspecto del crédito, descuidando también la correcta aplicación de la metodología de crédito basada en el conocimiento del socio y de su red de relaciones. Meses después aparecieron los primeros síntomas de morosidad, que se agudizaron aún más con la crisis de 1999, pues la economía de dicha parroquia giraba principalmente alrededor de la producción de ladrillo, cuyas fábricas cerraron. Aunque el contexto económico de ese entonces, así como nuestro error en la aplicación de la metodología crediticia, contribuyeron en la morosidad, para "Jardín Azuayo" hubiera sido más fácil recuperar dichos préstamos si el Estado anteriormente no hubiera condonado las deudas contraídas con el BNF. Dicho suceso sembró en el imaginario de la población la idea de que todo crédito es donación, aquello debilitó el sentido de responsabilidad y honradez en los deudores, directrices de comportamiento importantes al momento de devolver un préstamo.

Intuimos que, en su momento, el propósito de la condonación fue aliviar un peso económico para esas familias empobrecidas, dando una falsa sensación de bienestar; sin embargo, esta clase de comportamientos resultan contraproducentes en un plazo mediato, pues en ocasiones pueden aniquilar la posibilidad de asegurar ingresos futuros en la medida en que limitan el acceso a créditos.[3]



[3] Max Neef, en su trabajo sobre El Desarrollo a Escala Humana, define como pseudo – satisfactores a aquellos "elementos que estimulan una falsa sensación de satisfacción de una necesidad determinada. (…), pueden en ocasiones aniquilar, en un plazo mediato, la posibilidad de satisfacer la necesidad a que originalmente apuntan."

¡EN SERIO Y EN BROMA!

Una compañera que iniciaba su trabajo en la Cooperativa salió a realizar la inspección de un bien que iba a ser hipotecado. Como es común en nuestra cultura rural, por agradecimiento nuestros socios generalmente ofrecen comida, un refresco, o cualquier otro "agrado". Este caso no fue la excepción. Fue invitada a tomar una "agüita", encontrándose en realidad con un suculento cuy asado, bien acompañado. En estricto cumplimiento a las advertencias hechas en el proceso de inducción de no recibir nada para evitar compromisos, nuestra colaboradora se disculpó por no poder recibir. Tanta fue la insistencia de la socia que le obligó a llevar el obsequio a la oficina y más con miedo que con ganas de comer el plato, muy contrariada dijo a su coordinadora: "¡No sé qué hacer con esto!"; ante lo cual tuvo una respuesta muy contundente y explicativa: "¡Cómase!". No podemos describir aquí, los detalles de su almuerzo, pero de seguro que fue muy sabroso. Nuestros colaboradores con la experiencia aprenden de quién recibir obsequios y de quien no, pero también, que en la cultura rural, no recibir un obsequio es sinónimo de desprecio.







Capítulo 6

LA FÁCIL TRANSPARENCIA



LA FÁCIL TRANSPARENCIA

En la Antigua Grecia el poder político estuvo reservado para aquellas personas consideradas superiores o mejores dentro de su sociedad (aristócratas y filósofos); en tanto el pueblo, considerado ignorante, no podía participar en las decisiones del estado. Como resultado, las elites del gobierno actuaban y decidían en secreto. En el siglo XVIII, con la Revolución Francesa, se reconoció que el poder residía en el pueblo; de ahí, nació la idea de un estado transparente, vigilado por él.

Muchos años han pasado desde entonces y la palabra transparencia fue usada en todo lado adaptándola a las circunstancias. Pero ¿qué significa ser transparente? Le invitamos al lector a pensar la siguiente imagen: una persona sentada en una silla, mira un hermoso paisaje a través de paredes de cristal construidas para que los visitantes no pierdan ningún detalle del horizonte, el cielo azul, el mar con sus olas que golpea constantemente el continente y el vuelo de las fragatas que ante sus ojos se repite una y otra vez. Después de unas horas de semejante deleite nuestro amigo queda satisfecho y se retira. Sin embargo, cualquier otra persona, en cualquier momento, puede llegar a ese lugar para ver a través del cristal.

La situación descrita nos permite explicar el significado de transparencia. De acuerdo con Andreas Schedler, etimológicamente proviene de la palabra latina *trans-parere,* que significa "ver a través de" (Suárez, 2014), es decir, transparencia no es solo poder ver, sino ver a través de algo. En el caso anterior, la pared de cristal hizo posible que la persona pueda observar el paisaje.

¿Qué pasa si en lugar de querer observar un paisaje, necesitamos ver cómo actúan o toman decisiones nuestros representantes? En este caso se necesita la construcción de mecanismos (paredes de cristal) que nos permitan en todo momento poner a la luz sus acciones, a la vista de la opinión pública; o en palabras de los especialistas: poner en la "vitrina pública" sus acciones. En tal sentido, la transparencia se convierte en una forma de control del poder.

Cuando en las instituciones hay prácticas para ocultar información o actuar en secreto, generalmente el poder descansa en buena medida en el manejo de la información, haciendo que, con base en ello, unas pocas personas se tomen el control de las organizaciones. De aquí que ella sea un recurso estratégico muy ligado a la acumulación de poder, aunque también puede servir en

un sentido positivo para afianzar la democracia.

La transparencia como valor de una organización significa poner a disposición cualquier información de forma espontánea, sin que necesariamente haya de por medio una solicitud expresa, o una norma que obligue. Adicionalmente se requiere un conjunto de acciones que permitan producir, utilizar y distribuir la información de manera confiable, clara, de calidad y sin manipulación. La transparencia es una condición para ejercer el derecho de estar informados.

En el plano personal, una persona es transparente cuando se muestra tal cual es; cuando los actos que afectan a otros no los realiza en secreto, cuando es sincera, no miente y asume la responsabilidad de sus actos. Como resultado, esa persona goza de la confianza de otros.

La transparencia de la información es de ida, pero no necesariamente requiere que sea también de vuelta.

> La transparencia es una cualidad de personas e instituciones que nos permite observar con claridad su forma de actuar.

CÓMO ENTENDIMOS LA TRANSPARENCIA EN "JARDÍN AZUAYO"

En "Jardín Azuayo" entendimos la transparencia como: ser sinceros, ser honestos, decir la verdad, ser francos, expresar lo que pensamos, no ocultar nada, mostrarnos tal como somos, no decir las cosas a medias, entregar información clara.

Las personas que hacemos la institución materializamos la transparencia en el acto de comunicar y partiendo del hecho de que todo comunica; entonces es un valor que está presente no solo cuando entregamos información, sino en todas partes y en todo lo que hacemos.

La transparencia es un valor muy cercano a la honestidad y la confianza. Nadie puede ser honesto sin ser transparente y nadie puede ser transparente sin ser honesto. En tanto que la confianza es un resultado de ser honestos y ser transparentes.



LA VITRINA PÚBLICA

La necesidad de mostrar lo que estábamos haciendo como administración y gobierno, nos llevó desde los inicios a crear diferentes espacios de difusión de información. Las asambleas de socios, las reuniones de directivos y colaboradores sirvieron como vitrinas públicas para ello. Situación que contrastaba con la inexistente iniciativa de los gobiernos locales y organizaciones sociales para informar al pueblo sobre sus actos. Sin duda, esta práctica de una institución, en algunos casos extraña a las localidades, llamó la atención de muchos, en especial en los primeros cantones donde funcionó Jardín Azuayo. Fue quizá por esta razón que la transparencia fue uno de los valores que más resaltaban los directivos.

El sistema de reuniones respondió a la forma como estaba organizada la Cooperativa y fue un vehículo potente de participación y comunicación (de ida y vuelta), entre administrativos, directivos y socios. Dicho sistema ahorró muchos recursos económicos en publicidad y brindó la oportunidad de transparentar las acciones institucionales; la información veraz transmitida a nuestros directivos, que eran líderes comunitarios, se replicaba con facilidad en las localidades debido a su aceptación, credibilidad y poder de influencia.



Este sistema de comunicación se fue desarrollando con el tiempo. La tercera Asamblea General de Socios recoge el primer informe de tesorería que daba cuentas al detalle de los ingresos por cuotas de los socios, así como de quienes tenían deudas y los gastos de la naciente cooperativa[1]. Desde esa Asamblea se instauró la costumbre de entregar información financiera periódica de la Cooperativa a los socios, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Asamblea de Representantes, etc. Con el crecimiento del número de oficinas y dada la falta de un sistema informático en red, en un inicio presentábamos información un tanto retrasada de la situación financiera; sin embargo, sirvió para construir redes de confianza en la institución.

Para que la transparencia se convierta en parte de la cultura institucional, fue necesario que en todos los niveles se la considerara necesaria y se la practique, pero sobre todo que se sintiera sus beneficios. Impresionaba percibir cómo abrir la información al público fortalecía nuestra organización, cuando comúnmente se creía lo contrario.

Con mucha alegría vimos en los

[1] Acta N.3, Asamblea General de Socios, 1996.

primeros años de vida institucional los réditos de ser transparentes; ya que después de cada asamblea local el número de socios y las captaciones se incrementaban. A este fenómeno lo denominamos "Efecto asambleas locales" y comprendimos que poner a disposición del público información financiera y social provocaba mayores niveles de seguridad y confianza en "Jardín Azuayo", lo cual influía para que aquellos que no eran socios, tomen la decisión de ingresar a la Cooperativa. Con el paso de los años este efecto fue menor, aunque se mantiene.

En la Cooperativa, adicionalmente a los recursos materiales necesarios para desarrollar la organización, fue necesario crear una especie de "cemento social"[2] (Sánchez de Roldan, 2008) que articule el conjunto de relaciones sociales entre las personas. Parte de ese "cemento social" fueron los actos de transparencia.

Los directivos locales, por ejemplo, eran elegidos por la Asamblea de Socios mediante votación secreta. Con el fin de transparentar la elección, se designaba un comité electoral encargado de contar los votos a la vista de todos y proclamar los resultados. Esta forma de actuar se grabó en el corazón de nuestros directivos y es como venimos haciendo desde los inicios de nuestra Cooperativa

Por su parte la información financiera no fluyó solo a nivel directivo, sino también a nuestros colaboradores; ellos sabían la situación financiera de la institución, cuáles eran sus utilidades, sus gastos, sus ingresos, los sueldos que se pagaban, etc. Fue interesante observar que nuestros colaboradores se sentían valorados al decir que conocían todo eso, ya que en otras entidades financieras aquella información era reservada, secreta, conocida por pocos.

Los directivos fueron a la vez quienes entregaban información a otros niveles directivos, (como en el caso del Consejo de Administración a los presidentes de oficinas) y en otros casos quienes pedían información a la administración (gerente y coordinadores). La veeduría y control social de los directivos reforzó los procesos participativos y de transparencia en la cooperativa, que a su vez incrementaron los niveles de aceptación y confianza.



Con la finalidad de que el Consejo de Administración tome decisiones informadas, días antes de sus reuniones se enviaba toda la documentación que sustentaba los puntos a tratar.

[2] Se entiende por cemento social a la reciprocidad, confianza, cooperación y solidaridad. Nociones asociadas al capital social presente en las sociedades y organizaciones, como resultado de la construcción de redes de relaciones sociales. (Sánchez de Roldan, 2008)

Aquello llevó a entregar una cantidad enorme de información (dos anillados de aproximadamente 100 hojas cada uno) que en palabras de un vocal del Consejo "costaba muchísimo revisar y entender". Posiblemente el deseo de ser transparentes nos llevó a saturar de información al Consejo de Administración.

Aunque en otros capítulos de este trabajo se habla de las Comisiones Locales de Crédito, es necesario que en este punto se haga una reflexión desde el ejercicio de la transparencia. Estas instancias directivas en un inicio fueron parte importante del proceso de entrega de préstamos, pues tuvieron la responsabilidad de analizar toda la información presentada por el oficial de crédito sobre el deudor y sus garantes y, sobre ella, decidir. Por tanto, la entrega de préstamos, así como en algunos casos la negación, fueron decisiones asignadas a la Comisión, no a los oficiales de crédito, aunque su criterio evidentemente tenía mucha influencia. Esta forma de trabajo hizo que la entrega de préstamos en un inicio esté sujeta al control social de los directivos. Los casos de coimas por la entrega de créditos en "Jardín Azuayo" con este método de trabajo fueron la excepción, no la norma.

Las reuniones de colaboradores fueron una costumbre en la institución, con el fin de comunicar y planificar las actividades de los equipos. En ese espacio, todo colaborador tenía la posibilidad de decir con respeto lo que pensaba, sin temor a represalias. También fueron espacios donde se liberaban tensiones y en la medida de la madurez de los participantes se superaban conflictos. Muchos colaboradores, acostumbrados en otras instituciones a obedecer órdenes y callar, encontraron un espacio para ser escuchados y hablar con sinceridad de su trabajo sin tener miedo.

No obstante, hay una percepción general en colaboradores y directivos que, con los relevos de gerente y presidente en 2013, se produjo un cambio de actitud en el Consejo de Administración y en algunos gerentes de área. Esto llevó a restringir la libertad de expresarse por temor al despido, en el caso de colaboradores, y por decidir sin contar con la opinión de los directivos, en el caso del Consejo. A pesar de ello, la costumbre de escucharnos sin miedo en niveles inferiores de decisión se sigue manteniendo.



Conceptualmente la Rendición de Cuentas no es igual que ser transparentes, porque la primera está destinada a un público específico, mientras que con la segunda colocamos todas nuestras acciones y la información que da cuenta de ellas en la vitrina pública para que cualquier persona la pueda utilizar en cualquier momento. En tal caso, también hemos rendido cuentas y como resultado hemos conseguido el apoyo, cariño y adhesión a la causa de la Cooperativa

de parte de otras instituciones, directivos y socios.

Pero entregar información no es suficiente para ser transparentes. Se necesita que tenga la cualidad de ser verídica, que no engañe, que presente las cosas como son. Aquello depende de la responsabilidad de quienes generan y procesan la información que se hará pública (colaboradores). Esta condición fue esencial en "Jardín Azuayo" para valorar los avances, dificultades o retrocesos de la Institución y tomar decisiones conscientes e informadas.

La claridad de la información es otra cualidad necesaria para ser transparentes. La historia del país está cargada de políticos que disfrazaron con palabras técnicas los atracos más vergonzosos[3]. En nuestro caso fue interesante palpar que la realidad rural nos exigía utilizar palabras sencillas para hacernos entender ante nuestros socios. Con el paso del tiempo comprendimos que la mejor forma de explicar a un socio es hablarle como si se tratara de nuestra mamá, con la misma calidez y sencillez.

Poner las reglas de juego discutidas y claras ayudó a generar un ambiente de responsabilidad frente a las decisiones que tomamos. Aunque las excusas no se terminaron, se logró frenarlas.

Otros comportamientos institucionales como la participación de directivos en los procesos de selección de personal, contar a los garantes su condición de deudores solidarios en un crédito, colocar en las carteleras de oficinas la información financiera semanal y los costos de los servicios, etc., fueron también comportamientos que reflejaron en la práctica el valor de la transparencia en la Cooperativa.

En "Jardín Azuayo" la transparencia necesitó principalmente formas creativas de comunicación y mecanismos de participación para poner fácilmente a disposición del público nuestra información.

En varios casos, algunos de los comportamientos institucionales que se basaron en valores, y particularmente la transparencia, lograron replicarse a través de sus directivos en la relación que éstos mantenían con otras personas, o con grupos organizados a los que pertenecían.

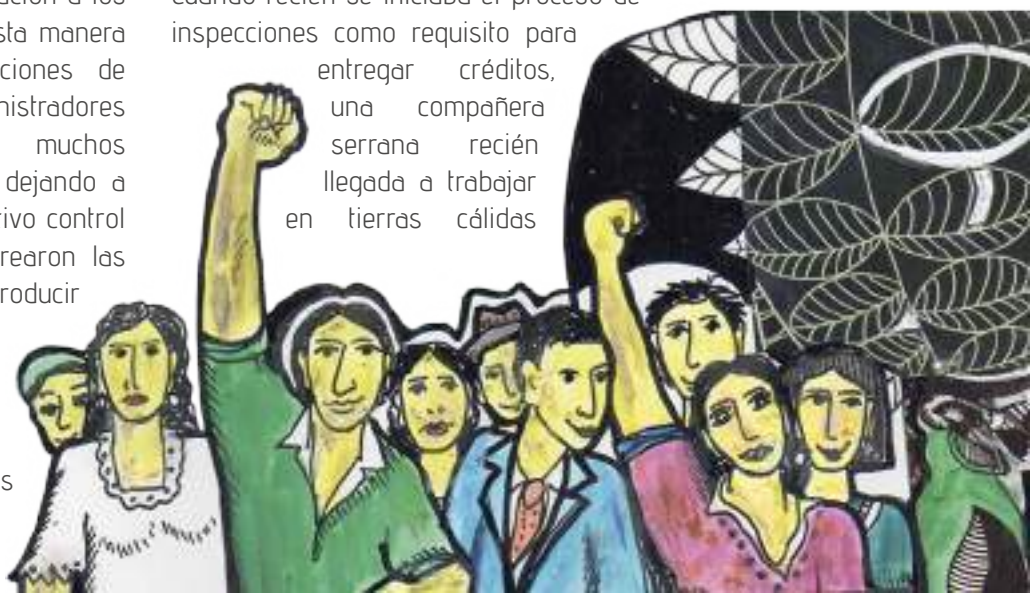
[3] Un ejemplo de ello es la sucretización de la deuda externa privada, en donde el Estado se hizo responsable del pago en dólares de la deuda adquirida por empresarios, mientras que éstos debían pagar al Estado en sucres devaluados. Según Alberto Acosta, esta operación significo un subsidio de 1.300 millones de dólares a los grupos económicos más poderosos del país.
La dolarización por su parte socializó a todos los ecuatorianos las pérdidas de la banca. En este caso, se estima que los costos de la crisis superarían los 6.000 millones de dólares (Correa, 2014).

LA TRANS-APARIENCIA: LA VITRINA PÚBLICA DESAPARECE...

"Hay miedo a la candela cuando se tiene rabo de paja" dice el refrán popular. Los actos de transparencia generan la percepción de que nuestros comportamientos son honestos y que no tenemos miedo de exponernos al control social, porque no tenemos "rabo de paja". Se podría decir que el comportamiento general de los colaboradores de la Cooperativa se enmarcó dentro de esta concepción; sin embargo, ocurrieron excepciones esporádicas en algunas oficinas donde se ocultó información a los directivos locales. De esta manera se fisuraron las relaciones de confianza entre la administradores y directivos. Luego, muchos directivos se retiraron dejando a las oficinas sin un efectivo control social y con ello se crearon las condiciones para reproducir hechos de corrupción.

Violar el valor de la transparencia significó para algunos colaboradores ser separados de la institución. Hubo un caso en el que, por equivocación, más que por mala intención, un colaborador de caja registró un retiro de la cuenta de una socia cuando en realidad tenía que haber registrado un depósito. Al final del día, cuando iba a cerrar la caja se dio cuenta de su error y trató de enmendarlo haciendo por su cuenta una papeleta; es decir quiso enmendar un error con otro error más grande. Finalmente cuadró su caja, sin informar nada a su coordinador. Días después la socia llegó a realizar el reclamo respectivo y fue ahí donde su comportamiento se delató. Aunque no hubo ningún perjuicio para la socia ni para la Cooperativa, el hecho de ocultar su error y seguidamente cometer otro peor le llevaron a perder la confianza de sus compañeros y en consecuencia dejar la Institución.

Pero estos comportamientos no estuvieron presentes solo en el ámbito de los colaboradores, sino también en socios. Quizá un hecho que resalta por su picardía y audacia tiene como escenario una oficina de la Costa. Cuando recién se iniciaba el proceso de inspecciones como requisito para entregar créditos, una compañera serrana recién llegada a trabajar en tierras cálidas

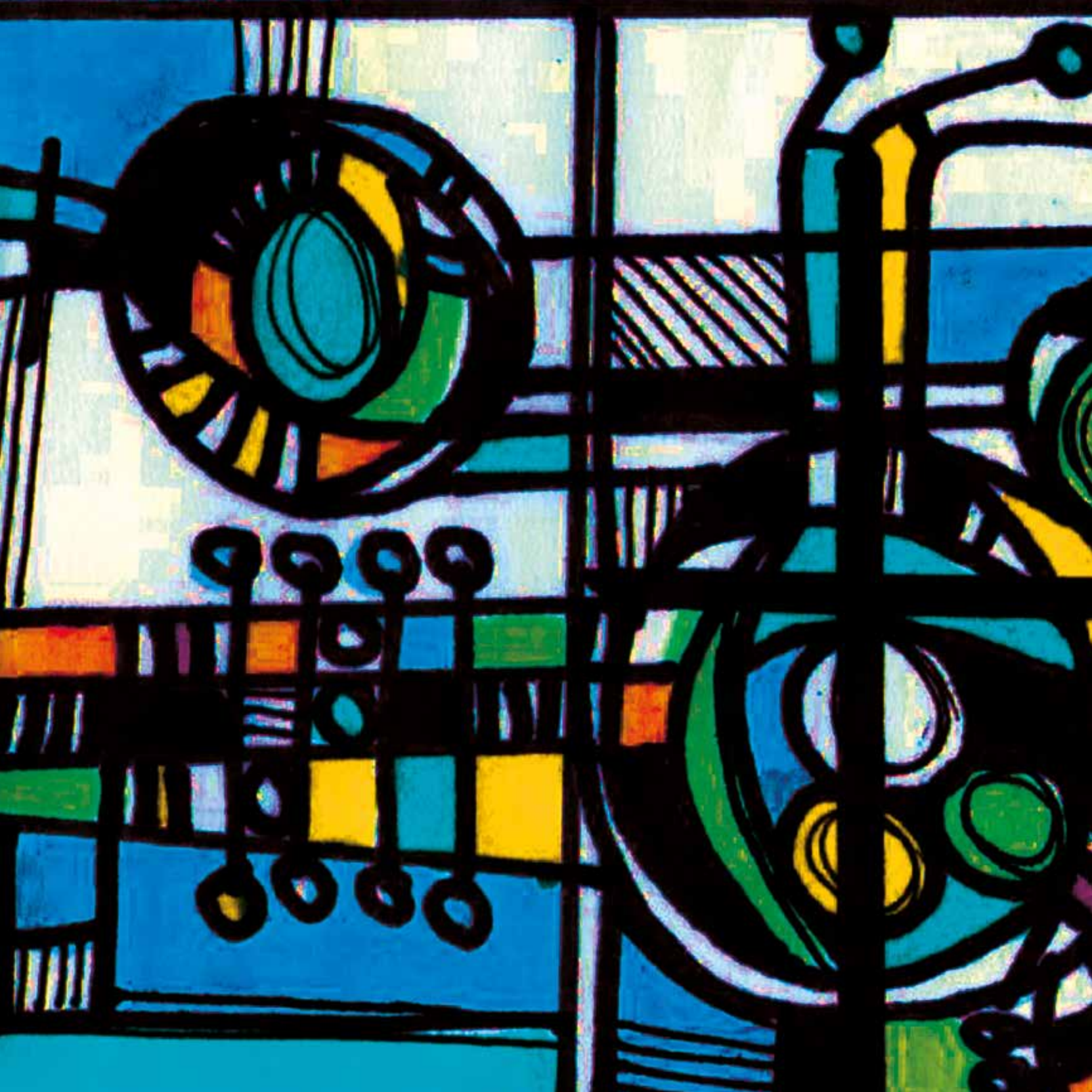


La pérdida de confianza es la consecuencia inmediata de la falta de transparencia en una persona.

recibió una solicitud de crédito para ampliar una panadería. El día de la inspección todo era normal; el negocio funcionaba, había clientes, la panadería cumplía las condiciones para otorgar el crédito. Al finalizar la inspección, como es común en nuestros socios, la gratitud por la visita no se hizo esperar y a pesar de que nuestra colaboradora se negaba a recibir la funda de pan caliente que la socia le extendía, la insistencia pudo más. Meses después cuando cayó en mora, con las indagaciones respectivas supimos que la panadería no era de la persona que había solicitado el crédito, sino que la había alquilado a un vecino hasta pasar la inspección. La socia armó todo un escenario para inducir al engaño. Nos imaginamos el placer momentáneo de la socia al conseguir el crédito mediante estas artimañas, pero ¿qué respaldo moral tiene esa persona ahora ante la Institución? La confianza es como una cuenta de ahorros que se incrementa con comportamientos transparentes y honestos, pero puede vaciarse si hacemos lo contrario.



Si decidimos ser transparentes, tenemos que prepararnos para el conflicto. En un cantón de la Sierra Rural, los socios pensaban que la Cooperativa era propiedad de algunos accionistas. La poca información de la coordinadora, la escasa participación de socios en las asambleas y la intromisión de algunos directivos en asuntos administrativos de la oficina, generaron esa percepción en la población del lugar. Luego del cambio de coordinadora, las nuevas estrategias aplicadas por la nueva colaboradora para convocar a las asambleas locales hicieron que el número de socios participantes se incrementara. La coordinadora aprovechó ese espacio para sacar del imaginario colectivo la idea de que los dueños de la Cooperativa eran unos pocos accionistas (directivos). Aunque esto fue bueno para los socios y la Institución, las relaciones con los directivos se deterioraron por la pérdida de poder que provocó el hecho de haber transparentado la información. Está por demás decir que la acumulación de poder y la manipulación, en algunos casos, proviene, como ya lo mencionamos, del manejo interesado de la información.





Capítulo 7

LA NECESARIA AUSTERIDAD



LA NECESARIA AUSTERIDAD

> “Cuando tú compras algo, no te equivoques, el instrumento es la plata con la que estás comprando, pero en realidad estás comprando con el tiempo de tu vida que tuviste que gastar para tener esa plata (...) Cuando yo te planteo la sobriedad como una manera de vivir, lo que te planteo es la sobriedad para tener más tiempo, la mayor cantidad de tiempo posible, para vivir la vida de acuerdo a las cosas que a ti te motivan”

José Mujica
Ex Presidente de Uruguay

¿POR QUÉ DEBÍAMOS SER AUSTEROS EN “JARDÍN AZUAYO”?

Para responder esta pregunta, necesitamos, primero, ponernos de acuerdo en lo que es austeridad. Según varias acepciones del diccionario, austeridad es vivir con sencillez y sobriedad, con lo necesario, sin lujos.

En el capítulo sobre los valores, afirmamos que la austeridad para “Jardín Azuayo” consistía en utilizar sólo lo que se necesitaba para lo que hacíamos; que al gastar debíamos pensar en los socios, que no son ricos y son los dueños de los recursos; que gastar más no nos hacía ser más; que el desperdicio atentaba contra el medioambiente. En resumen, austeridad en el sentido de vivir con sencillez y sobriedad, pero con dignidad, era aplicable a “Jardín Azuayo”.

En este sentido, algunos compañeros al referirse a nuestros primeros años, dijeron: “No teníamos ingresos para derrochar en oficinas lujosas, de manera que nuestras oficinas modestas calzaban bien con los ingresos”.

“Si tenía que imprimir algo, tenía que darle la vuelta a la hoja, reciclar los documentos; si utilizaba un computador, tenía que darle hasta que no aguante, y hasta ahora es así (...) son estas cosas que nos han hecho ahorrar recursos y nos han venido sirviendo hasta ahora”.

CÓMO ENTENDÍAMOS LA AUSTERIDAD EN "JARDÍN AZUAYO"

Cuando recogíamos información para este trabajo encontramos que muchas personas no tenían un conocimiento cabal del concepto de austeridad, pero había una amplia comprensión sobre la necesidad de cuidar los recursos de la Cooperativa. Así, entendíamos la austeridad como: "gastar a conciencia", "aprovechar al máximo los recursos", "ser cuidadosos en el gasto", "no gastar en cosas que a lo mejor no van a servir", "no gastar en vano, sabiendo que se podría necesitar después", "ahorrar para enfrentar futuras situaciones".

Tales formas de entender la austeridad se corresponden con el uso óptimo de los bienes de la Cooperativa, o con la eficiencia en su utilización. Para ilustrar este punto recurrimos, una vez más, a las voces de nuestros colaboradores:

"Uno de nuestros primeros principios es la honestidad y creo que allí está el cuidar las cosas (de la Cooperativa) más que si fueran las cosas de uno; (...) si tú haces mal, malgastas el dinero de los socios; ¿qué va a dar al final?, vas a tener que cobrarles más para poder cubrir los costos, o bajar las tasas de interés (de los ahorros)".

"... estábamos prestos a guardar los recursos de la Cooperativa; por ejemplo, el papel calco de las pólizas guardábamos para pagar los bonos a los socios, (...) nos daba pena (...) botar algo que sí se podía seguir utilizando"

"... al inicio, cuando éramos austeros (...), nosotros mismo hacíamos de todo: limpiábamos la oficina, limpiábamos nuestros puestos de trabajo, nos movíamos en bus, transportábamos dinero de los socios".

"...(Austeridad) por ejemplo lo que el Paciente hizo conmigo, (...) (adecuamos) la casa de la Cooperativa y compré una mesa y cuatro sillas, facturado como juego de comedor; entonces el Paciente (...) me llama: (...) en dónde está la austeridad que hemos hablado (...) ¿cómo puede Jardín Azuayo comprar un juego de comedor? Fue para mí un golpe (...) me ayudó a decirme: cuidado te estés alejando de los valores institucionales (...) por suerte coincidió que, en dos días, por una invitación del Municipio, el Paciente tenía que venir. Después de la reunión (...) le invité a tomarnos un café (...) se sienta y digo: Paciente este es el juego de comedor y se queda viendo: ¡pero ponga una mesa y cuatro sillas pues, no ponga juego de comedor!; él ha pensado ver las mesas normales que te venden de madera con las sillas, (...) eso me ayudó, me movió, chuta aquí la cuestión es seria de los valores".



A propósito, recordamos que nuestras primeras impresiones de material educativo fueron unos bonitos folletos impresos en papel periódico a dos colores. También al recordar el mobiliario de nuestras primeras oficinas, vuelven las imágenes de las cajas y los ambientes separados con esos bonitos biombos de telas estampadas que comprábamos en una tienda de retazos, con las mesas y las sillas hechas por artesanos de cada lugar, que daban una fisonomía sencilla y acogedora a nuestros lugares de trabajo. La oficina de Cuenca la equipamos con muebles (mesas, sillas, estantes) de la Rotary[1], pintados por nosotros mismos, a nuestro gusto y como podíamos. Esta estética de la sencillez duró hasta cuando nuestra hermana Cooperativa de Servicios compró lustrosos muebles de fábrica. Entonces uno por uno fuimos siguiendo ese ejemplo menos austero, por más cómodo.

SIGNIFICADO DE AUSTERIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN DE "JARDÍN AZUAYO"

Desde la perspectiva de administrar "Jardín Azuayo", la austeridad significó bajar sus costos de instalaciones y de funcionamiento, mediante el uso eficiente de los recursos; también significó bajar sus costos con la incorporación de tecnologías y metodologías que llevaban a mejorar el rendimiento del trabajo; todo esto, para abaratar los servicios a los socios.



Lo dicho significa que para "Jardín Azuayo" la eficiencia era parte de la austeridad. Sin embargo, eficiencia es un concepto propio, pero no exclusivo, de la administración de empresas de capital; por esto, comparamos nuestro concepto de austeridad con el de eficiencia en la siguiente tabla:

> Para hacer nuestro trabajo en la Cooperativa gastábamos lo que necesitábamos, cuidando los recursos porque se compraba con dinero de los socios

[1] Rotary es el nombre de una vieja plaza de Cuenca en donde funcionaba una lavadora de carros con este nombre, que lo ha conservado al transformarse en un lugar de venta de artesanías utilitarias de todo tipo.

COMPARACIÓN ENTRE AUSTERIDAD Y EFICIENCIA

JARDÍN AZUAYO	EMPRESA DE CAPITAL
AUSTERIDAD: Uso eficiente de los bienes y servicios disponibles (incluido el tiempo de trabajo), vida sencilla y sobria pero digna, cuidado del ambiente. **BIENES DISPONIBLES:** dinero, equipos, insumos, tecnología, metodologías. Servicios disponibles: financieros y no financieros.	**EFICIENCIA:** uso óptimo de los recursos productivos, minimizando los costos para maximizar las utilidades. **RECURSOS PRODUCTIVOS:** dinero, equipos, insumos, tecnología, mano de obra, tierra.
Las personas que intervienen son sujetos de los procesos de producción de los servicios que ofrece	Las personas que intervienen son un recurso para la producción.
Sólo el trabajo produce valor.	Todos los recursos producen valor.
Preocupación por cuidar el ambiente.	Destrucción del ambiente.
Una parte de la eficiencia consiste en aumentar la productividad del trabajo con la incorporación de tecnologías y metodologías.	Debe ser eficiente el uso de todos los recursos, aumentando su productividad.
Preocupación por cuidar el ambiente.	Destrucción del ambiente.
COMENTARIOS: 1. Austeridad, a más de eficiencia (uso óptimo de los recursos, incluido el tiempo de trabajo), incluye vida sencilla y sobria pero digna y cuidado del ambiente. 2. Valorar la dignidad de las personas lleva a incluirlas como sujetos de la producción, no como factores de ella. 3. Sólo el trabajo humano produce valor para el mercado; por tanto, todos los bienes y servicios del mercado son resultado de dicho trabajo.	

Con base en estos conceptos, podemos decir que eficiencia en la administración es la relación entre los bienes o servicios producidos y los recursos utilizados para su producción. Existe mayor eficiencia cuando se utiliza menos recursos para lograr los mismos productos o servicios; o, al contrario, cuando se obtiene más productos o servicios con los mismos o menos recursos.

Para ser eficientes hay que optimizar el uso de los recursos, esto es, "buscar la mejor manera de realizar una actividad". Esto debe hacerse con todos los recursos pues optimizarlos aumenta la productividad y calidad, baja los desperdicios y costos, mejora la imagen y reputación institucional, facilita alcanzar las metas, mejora la posición en el mercado y, según sea sociedad de personas o sociedad de capital, baja el precio de los servicios o aumenta la ganancia.

Trabajar mejor, no más, es una forma de optimizar el tiempo; organizar el tiempo de trabajo, reducir los tiempos de cada tarea, eliminar los tiempos muertos, ayudan a dicho fin. Por lo tanto, bajar costos por usar bien los recursos y las capacidades de trabajo, son formas de austeridad.

Austeridad = eficiencia + vida sencilla y sobria pero digna + cuidado del ambiente

Entonces la eficiencia no solo repercute en el buen uso del tiempo y los recursos disponibles, sino también en el compromiso de los colaboradores, en la medida en que reciben un trato digno. *"Una persona que se siente apreciada siempre hará más de lo que se espera de ella"*, será más eficiente.

Nuestros actores nos dicen:

"... yo luchaba duro para que trajeran el Cajero Automático porque no había en nuestra localidad y era muy necesario; otra institución vino y puso, entonces nos golpeó duro (...) era por el manejo económico: eso cuesta tanto y lo que cuesta no va a compensar la utilidad que tú le vayas a dar; entonces se manejaba muy, muy, muy mesuradamente".

"...Como una anécdota, cuando ingresé a "Jardín Azuayo" me quejé de que siendo una institución más grande que otra del medio local, nos daban cada año solo un calendario pequeñito a los socios, y por qué la otra cooperativa que era más pequeña siempre daba a sus socios la arrobita de arroz, hacían la fiestita de fin de año con chancho para todos los socios (...); entonces al llegar a esa institución (...) traté de cambiar esa estructura y replicar lo que era "Jardín Azuayo" por la racionalidad que manifestaba, pero hubo mucha resistencia".

"... si íbamos a una pasantía, se hacía una buena proforma, no excedíamos los gastos; cuando íbamos con compañía, nos tocaba poner de nuestra parte".

"...Nosotros teníamos el presupuesto para el año anterior de quince mil y se gastó menos, por eso se ha bajado a doce, por la conciencia de gasto, después del análisis que se ha hecho".

A pesar de los esfuerzos, no siempre logramos cuidar los recursos de la Cooperativa como debíamos; esto nos dicen los siguientes testimonios:

"... veía a veces que se desperdiciaba la comida o algunas cosas, eran recursos de la Cooperativa, eran recursos de uno, recursos de los socios, de



gente que confía en la Cooperativa.

"... los transportes estaban ahí y no se ocupaban y era un gasto que ya estaba ahí, pero que vayan con uno, dos directivos, pero ya, tenían que salir. Entonces todo eso eran gastos, eran pérdida para la Cooperativa. Llegaba un bus de cierto lugar y bajaban 10 personas, era un desperdicio".

"...(el Presidente de la Cooperativa) comenzó inicialmente pidiendo otro escritorio, otra silla, cosas así, pero no le dimos; entonces pidió teléfono, le dimos teléfono, empezó pidiendo muchas cosas y como que a mi criterio el poder marea a la gente, yo considero que en ese sentido el poder mareó y está mareando a los miembros del Consejo de Administración sobre todo" (2017).

"... siempre hubo con el Eco Paciente el mensaje de austeridad, eso me ha quedado marcado, pero cuando tenemos un (directivo) que siempre está pendiente de que le den lo mejor y que como Consejo de Administración deben tener cosas adicionales, ¡choca conmigo!" (2017)

"...No hemos puesto énfasis en el respeto al medio ambiente, seguimos imprimiendo documentos; estamos irrespetando al medio ambiente por este lado".



TECNOLOGÍAS Y METODOLOGÍAS, OTRA FORMA DE USO EFICIENTE DE LOS BIENES Y DEL TRABAJO

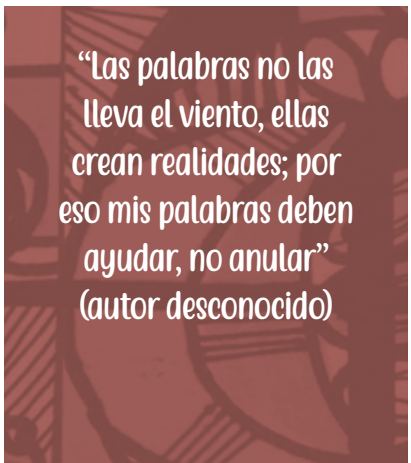
Para bajar costos administrativos y ofrecer servicios más baratos a los socios, recurrimos a la actualización permanente del sistema informático que soportaba las operaciones de la Cooperativa, al diseño y automatización de procesos, a la tecnificación de las comunicaciones, a la concentración en la Coordinación General de algunos servicios a las oficinas, entre otras cosas.

Los avatares con las TIC han sido memorables, dignos de ser contados in extenso. Hasta 2014 habíamos cambiado tres veces el sistema informático y, desde 2012 nos encontrábamos en proceso de incorporación de uno nuevo; el crecimiento rápido de la Cooperativa les volvía rápidamente obsoletos.

Si bien inicialmente nuestras oficinas se encontraban inconexas y, para consolidar la contabilidad, se transportaba la información en disquetes, con las dificultades que relatamos en otra parte, en 2005 llegamos a tener la red física de comunicaciones más grande del país y todas nuestras oficinas con

sus transacciones en línea; además, pudimos disponer de intranet, con todas sus ventajas, como telefonía interna sin pago a las telefónicas, documentos en línea, acceso a internet desde las oficinas, etc.

Desde el punto de vista de la comunicación humana, la ausencia de propaganda y la comunicación de boca en boca, ahorraron muchos recursos sin menoscabar las necesidades de comunicación; la minga de directivos y colaboradores fue principalmente minga de comunicadores. Nunca hicimos caso a los melifluos llamados del Marketing, que ofrecía caminos de flores a quienes querían ingresar a la sociedad de consumo, caminos construidos a costa de la miseria de la mayor parte de la gente y de la destrucción de nuestro hábitat común, la naturaleza.



Dejemos que continúen nuestros actores:

"... otra de las cosas que trabajábamos muy fuerte era la automatización de los servicios. Tratábamos de que no haya procesos manuales porque eso significaba más gente prestando el servicio, por lo tanto incrementaba los costos a los socios (...); en la página web, que el empresario pueda acreditar directamente los sueldos a sus empleados (...) también era un proceso automático".

¿Incrementar la liquidez genera costos adicionales? *"Claro (...) hablando como institución, si (...) de los mil: cuatrocientos dólares en realidad es lo que necesita para las cajas, entonces está perdiendo intereses en los seiscientos (...), ahí la importancia del trabajo de tesorería".*

La comunicación de boca en boca era más barata y efectiva. *"Bueno, la austeridad de la Cooperativa yo lo veo muy bien, por ejemplo, no se gasta en la televisión, en la radio (...); si conocemos bien la Cooperativa, sabemos que es austera, es confiable, la propaganda que se le hace es de boca en boca digamos".*

En otro aspecto, organizamos la Coordinación General para bajar costos y ganar eficiencia en ciertos servicios de apoyo, comunes a todas las oficinas, como el sistema informático, la contabilidad, tesorería, provisiones.

Dicha Coordinación tenía ingresos pequeños, únicamente por los intereses de las inversiones de tesorería, por lo que operaba a pérdida. Por esto, los costos de esta Coordinación distribuíamos a las oficinas, según el valor de sus activos, hasta cuando un consultor "alborotó el gallinero" con el argumento de que debemos sincerar los costos; las oficinas se hicieron eco y reclamaron que la Coordinación General era una carga para ellas que no se reflejaba en el apoyo que recibían; a esto se sumó el coro de desaprensivos simpatizantes del aludido consultor y presionaron para que se quite esa carga a las oficinas, como en efecto lo hicimos, aunque esto no cambiaba el resultado final de los gastos totales de la Cooperativa.

Terminada la consultoría, en condiciones de reflexionar "con cabeza propia", las aguas volvieron a su cauce y se continuó distribuyendo, como antes, los costos de la Coordinación General.

¿Por qué los consultores tienen ese halo de superioridad que embelesa y desarma a los ingenuos? ¿Será porque "nadie es profeta en su propia tierra"?, ¿será, al final, porque no creemos en nosotros mismos y desconfiamos de nuestras capacidades?

Por otro lado, el burocratismo y el uso ineficiente del tiempo de trabajo también suben innecesariamente los costos. Aunque este libro no se refiere al momento actual y los testimonios que ofrecemos reflejan más una preocupación que un cálculo de austeridad, los presentamos porque, al comparar con el pasado, nos remiten a él.

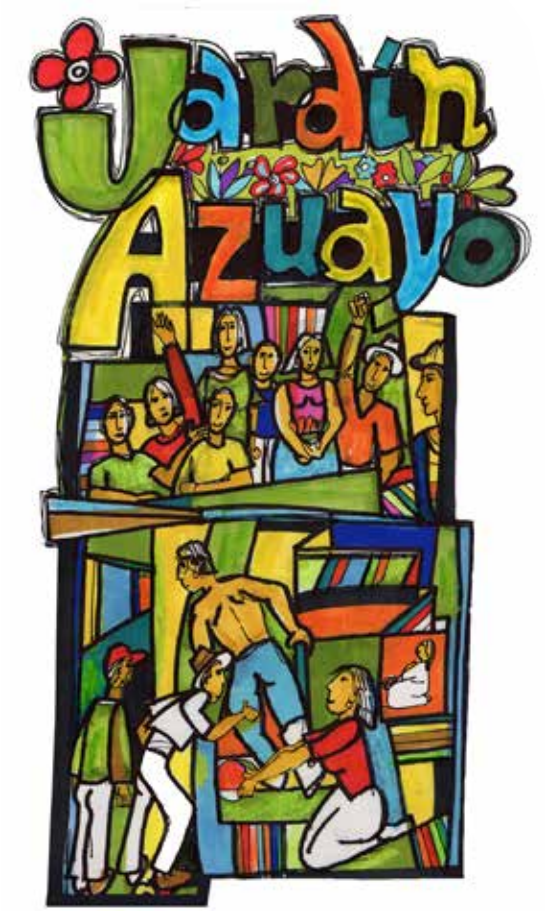
"Somos (en 2017) mucho más ineficientes que antes; obviamente los costos se han inflado (...) ; por ejemplo, antes talento humano lo componía un equipo de 3 personas actualmente son 15, tesorería eran 4 personas ahora son 17 (...) antes para hacer algo se iba y conversaba con la persona encargada y listo, se hacía; ahora pasa por un sinnúmero de personas que tienen que revisar, aprobar y una tercera o cuarta decide".

"... antes había ese trato personalizado, uno conversaba, valía más la palabra, ahora todo es con mail, con que fírmame aquí, fírmame acá, ya me está pareciendo que he regresado a trabajar en el BNF (risas). Tal vez se perdió la confianza, sí, sí eso se perdió, porque para mí era un pilar".



NUESTRA AUSTERIDAD FUE RECONOCIDA

La revista Microempresa Américas, publicada por el BID, reconoció a nuestra Cooperativa como la más eficiente de América Latina en 2003, 2004 y 2005, porque "tiene los gastos operacionales más bajos con relación al monto de los préstamos otorgados"; esta información fue difundida por los principales medios de comunicación del país. También casi todos los gobiernos municipales de los territorios donde operábamos y el gobierno provincial del Azuay, en actos solemnes, reconocieron y agradecieron los servicios de nuestra Cooperativa en sus jurisdicciones.



¿Y PARA QUÉ LA AUSTERIDAD EN "JARDÍN AZUAYO"?

La austeridad ha permitido a "Jardín Azuayo" conseguir lo que consiguió, porque ella estuvo presente en todos los ámbitos de su quehacer. Veamos.

Desde el punto de vista de la eficiencia, la austeridad contribuyó a bajar los costos de producción. Esto porque bajaron los desperdicios en el uso tanto de insumos como de equipos, aumentó el rendimiento del trabajo con nuevas tecnologías y metodologías, lo cual facilitó el logro de objetivos y metas, mejoró la calidad de los servicios y a veces un uso más holgado del tiempo. Los bajos costos de producción permitieron pagar buenas tasas de interés por los ahorros y bajar las tasas de interés por los créditos; medidas que contribuyeron a posicionar en el mercado los servicios de la Cooperativa y ganar imagen y confianza; las tasas de interés activas y pasivas de "Jardín Azuayo" generalmente fueron las mejores del mercado y la calidad y calidez en sus servicios, muy apreciadas por sus socios.

Desde el punto de vista de la dignidad de las personas, la austeridad permitió dotar de los equipos y materiales de trabajo necesarios para cumplir todas

la tareas de la Cooperativa, de locales de atención adecuados para socios y colaboradores, de remuneraciones dignas para éstos, un ambiente de trabajo cuya bondad ha sido ponderada por sus actores, atender la educación cooperativa de directivos y colaboradores, realizar con sobriedad las reuniones de los directivos en todos sus niveles y espacios, ocuparnos de aspectos de la cultura local, como de la de nuestra Institución y festejar a la Cooperativa a nivel general y en todas sus oficinas; en fin, atender los requerimientos de las personas vinculadas a "Jardín Azuayo". La incidencia de nuestra Cooperativa en los territorios, también posible por nuestra austeridad, exponemos al tratar la ampliación de oportunidades.

Desde el punto de vista del cuidado ambiental, la austeridad se manifestó en la reutilización de algunos materiales como fundas y papel, en el uso prolongado de los equipos o en educación ambiental a estudiantes. El uso preferente de los créditos para actividades productivas que cuiden el medio ambiente quedó como deuda de Jardín Azuayo.

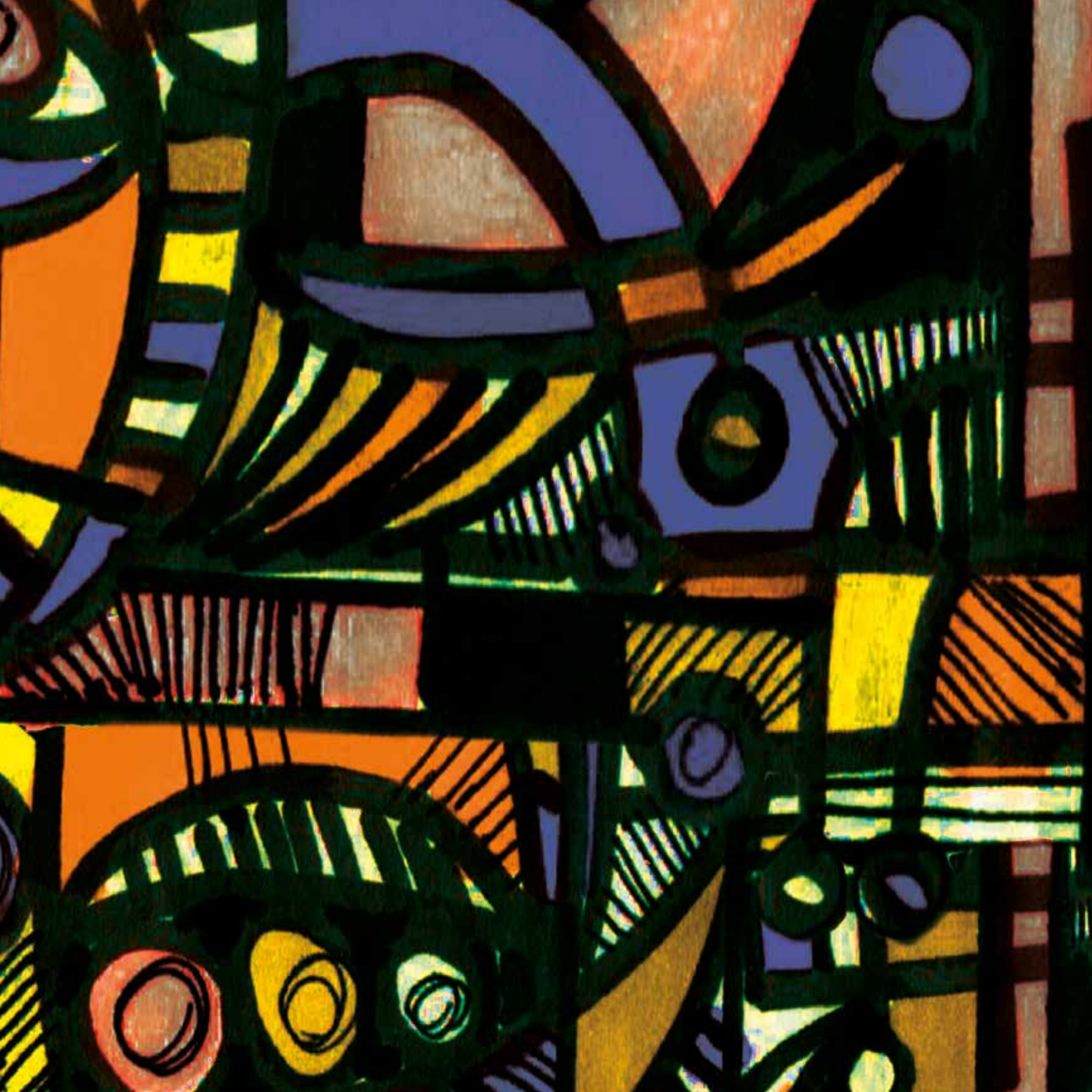
Para terminar, la búsqueda de la austeridad en Jardín Azuayo, incluida la búsqueda de su eficiencia, nos llevaron en la dirección de una vida digna para todos, en la dirección del Sumak Kawsay Andino[2]. Parafraseando a Marguerite[3] Yourcenar podemos decir que hemos vivido con el lujo de lo indispensable.



La austeridad es un valor de auto control, nos conecta con nuestra responsabilidad con los demás y con la naturaleza; un ejercicio de la conciencia de para quiénes estamos y a quiénes servimos.

[2] Sumak Kawsay: atrevido e imposible indicar aquí su significado. Solamente diremos que es un concepto que emerge de las profundidades milenarias de la vida y de la cultura de nuestros pueblos aborígenes; un concepto en construcción, que se refiere al Buen Vivir o Vivir Bien, esto es, nosotros como parte de la Naturaleza, de la Pacha Mama y del Universo, debemos vivir en armonía con ellos, empezando por la armonía con nosotros mismos, con los otros y con los pueblos. Es un concepto de vida, de ser, no de tener, que se presenta como alternativa al sistema que hoy nos agobia a las personas y a la naturaleza.

[3] Marguerite Yourcenar (1903-1987), fecunda escritora francesa de origen belga y nacionalizada estadounidense, novelista, poetisa, dramaturga y traductora. Sus obras más famosas son dos novelas históricas: Memorias de Adiano (1951 y Opus Nigrum (1947)





Capítulo 8

EL GRATO SENTIDO DE PERTENENCIA



EL GRATO SENTIDO DE PERTENENCIA

Su tío le regaló un trompo a Juan; desde entonces, ese trompo le perteneció, se hizo de su propiedad. Así, en el mundo de los dueños, las cosas que poseemos nos pertenecen; dicho de otra manera, hay una pertenencia de las cosas hacia sus dueños. Pero en esta ocasión hablaremos de otro tipo de pertenencia relacionada con las personas; del sentido de pertenencia que ellas desarrollan con la organización que les acoge y de la relación de esta pertenencia con la identidad de esas personas y de esa organización.

PERTENENCIA

El buen ambiente institucional[1] en todas sus instancias directivas y administrativas hizo de "Jardín Azuayo" una entidad acogedora a la que muchas personas querían ingresar como dirigentes o como trabajadoras. La oportunidad interna de vivir valores que afuera eran muy difíciles o inexistentes, o la posibilidad de tener una remuneración mejor que en el mercado, eran atractivos codiciados por muchos. Quizá por esto, cuando estábamos adentro nos sentíamos a gusto y se producía una adhesión espontánea a la institución que bien nos acogía. Con opiniones de varios directivos y colaboradores podríamos construir un discurso como éste: me siento contento de ser parte de "Jardín Azuayo" porque me acoge, me incluye, me enseña, me da identidad, un trabajo que me gusta; aprendo muchas cosas útiles, trabajo por la gente que más necesita, hay un clima institucional agradable; en una palabra, me da gusto pertenecer a "Jardín Azuayo".

Quizá el agotamiento anímico al que había conducido la crisis generalizada y al que habían llegado casi todas las instituciones gubernamentales y privadas al momento del nacimiento de "Jardín Azuayo", unido al desgaste de sus prácticas interesadas, a la débil credibilidad que se habían forjado como consecuencia de sus actos, condicionaron para que nuestra Cooperativa se convierta en una alternativa para la gente en las

[1] Ambiente institucional o ambiente organizacional: entendemos aquí el conjunto de relaciones personales, directivas y administrativas que generan un ambiente en medio del cual se realiza el trabajo cotidiano. La calidad de este ambiente influyó directamente en el bien hacer de directivos y colaboradores y, por tanto, en el rendimiento de su trabajo.

localidades. Estas encontraron en ella un espacio para la participación y la solidaridad, lo que retribuyó a "Jardín Azuayo" con una alta credibilidad en dichas localidades. Quizá también mantenerse fuera de la política partidista, influyó para conseguir altos niveles de aceptación.

Sin duda en nuestro caso, hay una conexión fuerte entre participación y pertenencia, pues la participación genuina llevó a las personas a sentirse parte de aquello en lo que participaban, a percibir que pertenecen a ese espacio que les acogía. En palabras de directivos y colaboradores, a sentirse dueños, a empoderarse de la Cooperativa. Es lógico entonces concluir que la participación genera acercamiento, confianza y, al mismo tiempo, un vínculo emocional creciente.

Para avanzar, diferenciemos pertenencia de sentido de pertenencia. La primera se da en una persona al formar parte de una organización, un grupo, un barrio, una comunidad, un país o cualquier clase de agrupación humana; entonces decimos tal persona pertenece a esa agrupación o a esa otra. Los humanos nos agrupamos para vivir o para sobrevivir, somos gregarios[2] por naturaleza, necesitamos de la comunidad, extrañamos la manada de otros tiempos.

Pertenencia es el hecho de pertenecer a un grupo humano, sea familia, cooperativa, comunidad, club o cualquier forma de organización de las personas.

El sentido de pertenencia, en cambio, es un hecho emocional, se refiere a la satisfacción que experimentamos al sentirnos parte de un grupo querido, como el sentimiento que vivimos directivos y colaboradores, evidente en los relatos, al sentirnos parte de "Jardín Azuayo"; fue también el sentimiento que tuvimos al sentirnos parte de nuestros equipos de trabajo. Al respecto, nuestros primeros directivos nos refieren:

"Nos llegamos a encariñar mucho los directivos en aquellos tiempos, éramos un grupo chévere".

"...Es que uno llega a encariñarse con la Institución, eso fue lo que nos pasó, encariñarnos con ella y, por ende, poníamos de nuestra parte toda la responsabilidad, fuimos los pioneros".

"...Pese a que no teníamos ningún financiamiento, lo hacíamos con tanto gusto y con tanto cariño; para mí fue algo positivo que se dio (...) y la gente tiene mucha confianza en Jardín Azuayo".

El sentimiento de pertenencia, desde el punto de vista mencionado, motiva y aporta autoestima, pues para cualquier persona es

[2] Gregario, asumimos en el sentido de que formamos parte de grupos, de redes sociales.

fundamental sentirse integrada a su entorno más cercano[3]. El sujeto, de este modo, se siente identificado con el resto de integrantes, a quienes les considera sus iguales.

El compromiso personal y aún el colectivo, así como los vínculos afectivos, se cohesionan y consolidan con el sentido de pertenencia y fortalecen al grupo. Cuando estos aspectos tienen fuerza e impactan en la persona, ésta mantiene la identificación con los valores del grupo aun cuando haya cesado su relación activa dentro de él; es el caso de ex directivos y ex colaboradores de "Jardín Azuayo", que le recuerdan con cariño y le defienden cuando es necesario.

Sentido de pertenencia expresa la satisfacción de sentirnos parte de un grupo humano con el que compartimos ideales y valores

¿DE DÓNDE NACE EL SENTIDO DE PERTENENCIA?

El sentido de pertenencia a un grupo, institución o comunidad nace fundamentalmente del hecho de compartir unos mismos valores; pero también formas de ser, de hacer, ideales, actitudes, acciones, en fin, los móviles más profundos de nuestra vida cotidiana.

"El sentido de pertenencia supone que desarrollemos una actitud consciente respecto a otras personas, en quienes nos vemos reflejados, al identificarnos con sus valores y costumbres"[4]

Como nos relata un ex directivo: *"Bueno, uno para transmitir un mensaje debe sentirlo, lo sentía mía a la organización desde el momento en que pasé a ser parte, sin ser directivo todavía, al conocer inicialmente a la Cooperativa y a las personas que estaban al frente, que trabajaban, al ver ese esfuerzo, ese cariño, ese carisma sobre todo y esa dedicación y entrega a uno le contagiaba y uno se va acostumbrando y se va viviendo y se va aprendiendo".*

[3] https://www.definicionabc.com/social/sentido-de-pertenencia.php
[4] https://www.importancia.org/sentido-pertenencia.php

ALGUNAS CONSECUENCIAS

El sentido de pertenencia genera un comportamiento activo en su portador, le dispone a aportar al desarrollo de su grupo, su organización o su comunidad; a defenderlo si es amenazado o a manifestar públicamente su adhesión. "Muchas veces el lazo más estrecho se establece (...) con los seres que nos acompañan de verdad, que nos apoyan y se atreven a decirnos lo que realmente piensan de nuestras ideas y actitudes, con aquellos que permanecen a nuestro lado en las peores épocas"[5].

Directivos y colaboradores de "Jardín Azuayo" tuvimos un sentido de pertenencia muy alto, que doto a nuestras tareas de alegría y optimismo.

Un caso común de sentido de pertenencia se da entre una persona y su lugar de origen, primera crianza, educación inicial y primeros amigos, que generalmente genera un sentido fuerte de pertenencia e induce al individuo a identificarse con sus coterráneos, disfrutar con ellos y, con frecuencia, buscar mejoras para su territorio. Es lo que ocurre con muchos migrantes de nuestras tierras que vuelven a las fiestas de sus pueblos a encontrarse con sus parientes y amigos, conversan, bailan, se acuerdan de las cosas que vivieron o cómo era antes su pueblo; sin duda esto expresa un sentido de pertenencia.

En nuestro caso, el sentido de pertenencia a la Cooperativa jugó un papel fundamental en nuestros cambios de actitud, de mentalidad, en mejora de la autoestima, en sentirnos valorados y, sobre todo, en la responsabilidad adoptada por directivos y colaboradores.

Comprometidos y con alto sentido de pertenencia, hacíamos nuestro trabajo con responsabilidad y entusiasmo, mejorando permanentemente, sin necesidad de controles, por nuestra fidelidad a la Cooperativa. Veamos algunos testimonios:

"Algo que hay que reconocer es que don Ricardo nunca se olvidó de decir: aquí está el sitio para que construyan el local; a tal punto llegaba el querer del "Jardín Azuayo"". (Don Ricardo donó un terreno para construir allí el local de la Cooperativa).

"... en mi caso, me han llamado a otros lados pero hay un sentimiento de pertenencia que va más allá del tema económico, va al tema sentimental y de apego".

"... he tenido varias ofertas por un sueldo mayor, pero no he cambiado porque amo mi trabajo".

"... trabajar en la Cooperativa, me cambió la vida (...). Ahora me siento útil para la sociedad y siento que puedo hacer mucho para el

[5] https://www.importancia.org/sentido-pertenencia.php

bienestar de la gente (...) Amo lo que hago, me gusta estar frente a mi equipo, innovar, proponer ideas, hacer algo que no está escrito".



"... Hay casos de directivos que, aunque ya terminan sus funciones y sin recibir nada, desean seguir participando y que les tomen en cuenta. Han dicho nos sentimos en casa, nos divertimos, nos sentimos como en familia, etc.".

"... me estoy yendo (de directivo), pero no sé por qué me apoderé tanto de la Cooperativa, por qué le puse tanto cariño, por qué le puse tanto amor".

"... mi esposa me ha dicho ya mejor dirá que le den un cuarto y una cama para que se quede allá, porque usted da la vida por Jardín Azuayo. Yo creo que eso es (...), me gusta aportar para el desarrollo de los pueblos donde yo estoy".

"... quiero mucho a la Cooperativa, porque a través de la representación que tenemos como directivos, la tenemos en nuestro corazón y en nuestro pensamiento".

"...La Cooperativa, (...) es parte de mi vida (...) aquí conocí y conozco a mis mejores amigos".

"... No sé qué es, como que uno le llega a sentir a la Cooperativa como de uno; a la Cooperativa, mi familia y yo le debemos mucho (...) entonces es un tema más como de lealtad".

"...Cuando uno termina un período como directivo y tiene que salir, como que hace feo ir dejando, da pena ir dejando, le lleva ya en el corazón".

"... decía a un compañero cuando estuve construyendo mi casa, todavía no termino, acá voy a poner un logotipo de la empresa en la cual laboro y acá otro de Jardín Azuayo, que representan mucho para mí".

Como vemos, hubo una genuina entrega de directivos y colaboradores a la Cooperativa, a la que sentían pertenecer. Sin embargo, este sentido de pertenencia no es igual para todos, puede cambiar, volverse más fuerte o debilitarse, incluso desaparecer y ser reemplazado por otro, cuando la sintonía se modifica o desaparece. Es lo que ocurrió con algunos integrantes

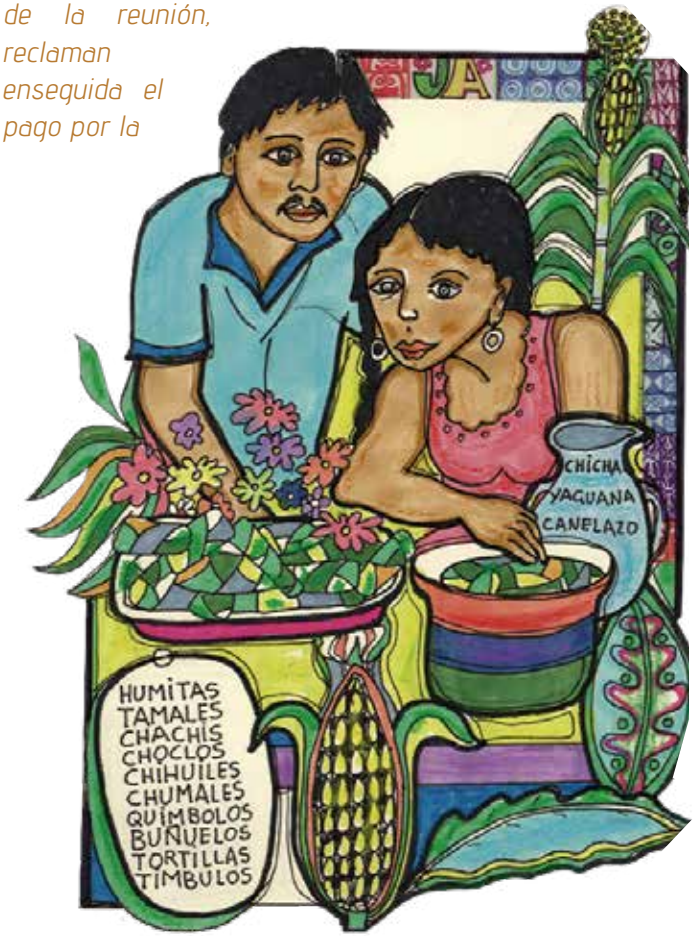
de "Jardín Azuayo", según ciertos testimonios:

"En una reunión de directivos en la que se pidió sugerencias sobre cómo recompensar el trabajo de los directivos y no transgredir la normativa, me permití sugerir que la recompensa sea mediante programas de capacitación y pasantías, dependiendo de la responsabilidad que tenga cada directivo; recibí fuertes críticas de un compañero directivo que manifestó que todo trabajo debe ser remunerado, por lo que tiene que ser en efectivo; entendí que no todos teníamos ese mismo convencimiento de un verdadero cooperativista, sino también estaban personas que lo entendían como un trabajo remunerado el hacer algo por los demás; no tuve el apoyo a mi propuesta (...) y me quedé con la duda si estaba o no en el lugar correcto, dar un paso al costado y retirarme o trabajar más fuerte para fortalecer la organización transmitiendo el pensamiento de solidaridad y cooperación que es la razón de ser de la Cooperativa".

"...Anteriormente los directivos eran voluntarios, por el mismo cariño a la Cooperativa se sentían parte de ella; cuando se dio este cambio drástico de las dietas (2014), cambió eso".

"... hay directivos que, luego de la reunión, reclaman enseguida el pago por la asistencia y también que lo que les pagan es muy poco. Entonces eso se vuelve un conflicto".

En cualquier caso, no podremos sobrevivir como institución sin una adhesión consciente de sus integrantes a ella.



¿DE DÓNDE NACE EL SENTIDO DE PERTENENCIA?

De acuerdo con las opiniones recogidas para este libro, los colaboradores de "Jardín Azuayo" entendimos la pertenencia desde dos perspectivas:

Desde la perspectiva de algo que pertenece a una persona, que es de su propiedad; así, algo que es mío o tuyo, me pertenece y es de mi propiedad o te pertenece y es de tu propiedad; y, desde la perspectiva de una persona que se siente parte de un conglomerado social, como una organización, un barrio, una comunidad, un país, etc. En este caso, la persona que pertenece a esa organización, barrio, comunidad o país, se siente parte de ella y, por tanto, participa activamente; así, si me siento parte de Jardín Azuayo, pertenezco a "Jardín Azuayo" y participo activamente en ella. Desde esta perspectiva, hay personas que no sólo se sienten parte de la Cooperativa, sino de su lugar de trabajo y, en consecuencia, aman su trabajo, aman lo que hacen, como acabamos de ver y como hablan otros testimonios:

"Al llamado de la Cooperativa no falto, porque le siento parte mía y esto se debe al calor humano que recibo aquí".

El sentido de pertenencia también crea fidelidad: *"... uno se hincha el pecho porque decimos la Cooperativa es nuestra, hermoso decir, con mucho orgullo; nos hemos apropiado de la Cooperativa y para nosotros no hay otra mejor".*

"...De otros trabajos que yo venía, el trato era súper distinto, a uno le veían como si no valiera nada. Aquí aprendí el verdadero sentido del buen trato hacia la gente y, en sí, hacia uno mismo; el hecho de uno sentirse bien en el lugar de trabajo, le motiva a cumplir con sus objetivos, cumplir con sus metas; creo que el buen trato ha sido lo más importante en Jardín Azuayo".

Las actividades y ritos compartidos ayudaron mucho a desarrollar el sentido de pertenencia.

En Jardín Azuayo entendimos el sentido de pertenencia como la alegría de ser parte de ella, que nos permitía disfrutar de lo que hacíamos.



PERTENENCIA Y RED DE RELACIONES

En la Sociología actual, a estos grupos de pertenencia se los conoce como redes de relaciones sociales. Todos pertenecemos a alguna de estas redes; de hecho, una persona pertenece a varias de ellas, en la familia, el estudio, el trabajo, el deporte, etc. y nuestros intereses son diferentes en cada red.

En "Jardín Azuayo" incorporamos el concepto de red de relaciones a nuestra metodología de trabajo, para dar a entender que cada uno de nuestros socios pertenecía a algunas redes, cuyo conocimiento nos ayudaba a precisar elementos que no teníamos claros sobre tal o cual socio. Este aspecto era particularmente importante, habida cuenta que nuestro trabajo se fundamentaba en la cercanía y conocimiento del socio, a lo cual aportaban de manera importante las referencias recibidas en sus redes de relaciones. Por ejemplo, el estudio de Posicionamiento de Jardín Azuayo en 2008 reveló que un 74% de socios se informaba de la Cooperativa a través de sus parientes y amigos.

Como herramienta de ayuda para esas identificaciones, desarrollamos un Software institucional que permitía administrar dichas redes, incorporada a nuestra metodología de crédito y luego aprobada por la SBS.

Todos pertenecemos a una red de relaciones en la familia, el estudio, el trabajo, etc., con intereses distintos en cada una de ellas. Este concepto nos ayudó a aclarar aspectos sobre algunos socios.



SENTIDO DE PERTENENCIA E IDENTIDAD

El sentido de pertenencia es fundamental para construir nuestra identidad y nuestra subjetividad personal, pero también la identidad de la instancia a la que pertenecemos. No existe identidad sin pertenencia y no hay pertenencia sin identidad. La identidad hace referencia a los rasgos propios de una persona o de un colectivo, que los caracteriza y distingue de los demás. Se expresa, en primer lugar, en la conciencia que una persona tiene de sí misma, por la que se siente distinta de los demás; pero también en lo que los demás perciben como cualidades propias de esa persona.

Los rasgos que configuran la identidad nacen de la naturaleza del sujeto y de la influencia del entorno. Desde este punto de vista, siendo la identidad algo propio del sujeto, algo sentido por la persona en su interior, usualmente es algo de lo que nos sentimos orgullosos y lo llevamos a dondequiera que vamos. Cuando no, puede ser encubierta ante los demás por medio de actitudes y comportamientos simulados, que no corresponden a quien los ejecuta.

Max Neef[6] considera la identidad como un valor o necesidad axiológica[7]. El conjunto de elementos que satisfacen esta necesidad se ubica así: en el SER de la persona o colectivo, sus atributos, que se expresan como sustantivos; en el TENER de la persona o colectivo, se ubican las instituciones, leyes, normas, mecanismos, herramientas (no en sentido material), etc., expresados con una o más palabras; en el HACER, se ubican las acciones personales o colectivas, expresadas como verbos; en el ESTAR se ubican los espacios y ambientes. Lo afirmado se expresa en el siguiente gráfico:



[6] https://www.max-neef.cl/descargas/Max_Neef-Desarrollo_a_escala_humana.pdf
[7] Axiológico: relativo a los valores éticos

Por tanto, todos los elementos del gráfico son expresiones de nuestra identidad personal.

La subjetividad, en oposición a lo que es objetivo o externo, se refiere a lo que pertenece al sujeto, a su forma particular de pensar y de sentir; "... se sustenta en la opinión y en los intereses propios del sujeto"[8]. Tiene que ver con interpretaciones sobre vivencias, y solamente quien tuvo esas vivencias puede interpretarlas y desarrollar opiniones propias, de acuerdo con lo que vivió y con lo que percibió sobre lo vivido.

Nuestra identidad y nuestra subjetividad se construyen en nuestro entorno social, compartiendo con otras personas, sean o no parientes, vecinos o amigos. Como seres sociables por naturaleza, el percibirnos parte de un colectivo, hace que nos sintamos acompañados, integrantes de algo más fuerte que cada uno de nosotros; nos permite ser reconocidos y mejorar nuestra autoestima. En suma, acrecienta nuestra calidad de vida, desde el punto de vista de nuestra subjetividad.

Por esto, cuando existen personas, organizaciones, instituciones que viven acontecimientos, ideales, convicciones, sentimientos, que nos mueven o conmueven, sus vivencias son invitaciones a compartir o emular; cuando hacemos esto y nos identificamos con tales eventos, nos sentimos plenos, realizados y, sobre todo, acompañados por otras personas que nos dan fortaleza[9].

"Ahora tengo sentido de pertenencia, me pertenezco a la Cooperativa con cariño, con aprecio, con amistad, con seguridad, entonces me siento bien".

"...Más o menos como si fuera de uno la Cooperativa. Siempre era familiar".

La identidad se refiere a las características propias de una persona (u organización), que le hacen diferente de las demás, por las cuales se le puede reconocer. Nuestra identidad la construimos a través de las relaciones con otras personas en nuestros grupos de pertenencia.

[8] https://definicion.de/subjetividad/
[9] https://www.importancia.org/sentido-pertenencia.php

IDENTIDAD DE "JARDÍN AZUAYO"

De manera semejante a la identidad de las personas, la identidad de las organizaciones, de las instituciones, se da por aquellos rasgos característicos que hacen a esa organización o institución diferente de las demás y por los que puede ser reconocida. Sin duda, en la base de esos rasgos característicos se encuentran los valores que unas y otras practican.

Parafraseando a los que Max Neef establece para las personas, los componentes principales de la identidad de Jardín Azuayo los presentamos en el siguiente gráfico:



Todos los elementos del gráfico son expresiones de la identidad de Jardín Azuayo.

Entre la identidad de "Jardín Azuayo" y las identidades de quienes la conformamos, existía una interacción intensa, pues los valores y más elementos culturales de la Cooperativa eran compartidos y practicados casi por todos nosotros, en nuestro interior, y aparecían, al exterior, como valores institucionales. Esta coincidencia de valores y más aspectos culturales fue fundamental, no sólo para el sentido de pertenencia, sino para el desarrollo vigoroso que tuvo "Jardín Azuayo". Así, las conexiones e interacciones entre quienes conformamos la Cooperativa fueron más sólidas y coherentes, dándose de esta manera una identidad colectiva que facilitaba definir y normar los mecanismos internos para actuar y desarrollar la organización, así como para sus relaciones con otras organizaciones.

En la base de la identidad de las personas y de las organizaciones se encuentran los valores que practican. En nuestro caso, la coincidencia de valores de Jardín Azuayo con los de sus integrantes, generó un fuerte sentido de pertenencia y potenció el desarrollo Institucional.

LO QUE NOS IDENTIFICABA

En el año 2013 realizamos un importante esfuerzo entre socios, directivos y colaboradores, para identificar, consensuar y caracterizar los factores que, "a los ojos", formaban parte de nuestra identidad institucional y, por tanto, nos hacían diferentes. Describimos lo que aparecía "a los ojos", más que bucear en los soportes de esas expresiones "sensoriales" para encontrar los valores institucionales, su cultura, cuyas manifestaciones se podían "ver".

Siete fueron los factores que identificamos como potencialidades institucionales, los agrupamos como "lo que nos identifica" y, en más o en menos, tenían las siguientes características:

- Eran valiosos para socios, directivos y colaboradores
- Eran específicos de "Jardín Azuayo"
- Eran inimitables para las empresas de capital
- Estaban inmersos en nuestra organización, estaban organizados
- Estaban arraigados, o sea, construidos desde dentro
- Eran evaluables, podíamos medir aquello en lo que decíamos ser diferentes

Factor 1: Servicios financieros. Socios y directivos valorábamos que nuestra Cooperativa haya acercado sus servicios financieros a la población, que antes estaba muy limitada; además, que haya contribuido a mejorar sus condiciones de vida.

La llegada de "Jardín Azuayo" a las localidades, fue percibida como un acontecimiento que dinamizó las economías locales y contribuyó a la autogeneración de trabajo. Los vecinos de esas localidades reconocieron que las condiciones de acceso al crédito eran muy ventajosas para los sectores de la EPS (Economía Popular y Solidaria). Luego, la llegada de otras entidades financieras a las localidades, mostró que lo "diferencial Jardín Azuayo" era que los créditos se daban con procesos participativos y productos integrales e integradores de la EPS. "Antes nadie nos prestaba dinero". "El banco presta plata al que tiene plata".

Factor 2: Confianza, trato, cercanía y atención. Los colaboradores eran del lugar, conocían y eran conocidos por la

comunidad, hablaban su lenguaje. Ellos han experimentado cambios sustanciales en su vida y en su forma de pensar al entrar en "Jardín Azuayo", se sintieron cohesionados, motivados, generando un clima laboral positivo y un trato cálido a los socios. *"La Cooperativa ha brindado la confianza, que es un factor muy importante para que la gente, y personalmente me empodere y le tenga cariño a Jardín Azuayo".*

Factor 3: Comunicación e información. La información era transparente y accesible. En "Jardín Azuayo" se informaba para dar a conocer su cultura, su identidad, sus valores, su situación financiera, respetando a las personas, sin manipularlas. La comunicación fue un factor de inclusión y de fomento de nuestra Cooperativa. *"Ustedes no hacen mucha bulla, no son bullangueros".*

Factor 4: Participación. La participación era entendida como espacios de toma de decisiones en toda la estructura organizativa de la Cooperativa. Era un elemento que generaba lazos de afectividad de los socios hacia su Cooperativa; esto se daba en la medida en que había espacios para opinar libremente y escuchar activamente. En las bases de la Cooperativa se evidenciaba el valor que los socios le daban al hecho de que sus opiniones sean escuchadas y tomadas en cuenta. *"Nunca antes ninguna organización nos ha llamado para escucharnos""....Aquí por lo menos nos escuchan, nos toman en cuenta". "...Las reuniones son espacios de participación".*



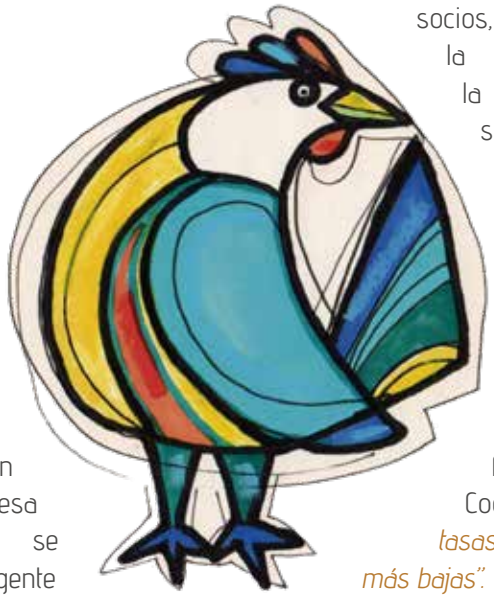
Factor 5: Relación con la comunidad- alianzas estratégicas. Se dio un estilo de trabajo propio, que pasaba por mantener relaciones económicas y en otros campos, con organizaciones sociales de base, mediante convenios, apoyos a proyectos y planes locales, que estaban cambiando para mejor la vida de los socios y sus comunidades. Estas relaciones se basaban y a la vez construían una visión del mundo, una cultura común. *"La cooperativa ha generado dinámica económica en la localidad".*

Factor 6: Capacitación. Era un factor muy valorado, potenciaba la cultura

cooperativa, la solidaridad; era un elemento muy potente de reflexión para socios, directivos y colaboradores, que permitía combatir la cultura de consumo y el clientelismo. *"La escuela de cooperativismo, eso otras cooperativas no tienen"* [10].

Factor 7: Margen financiero[11] suficiente y sostenible. Alta eficiencia en la producción de los servicios por parte de equipos humanos competentes, motivados, cohesionados y cooperativos, con un margen financiero suficiente para cubrir costos de funcionamiento y de crecimiento, hicieron posible que los créditos tuvieran las tasas de interés más bajas del mercado. Estas tasas no fueron diferentes por montos de crédito, por eso los ingresos por los créditos grandes cubrieron parte de los costos de los créditos pequeños, generándose un subsidio cruzado masivo entre socios de diferente condición económica; esta práctica fue una expresión de equidad y solidaridad.

Margen financiero suficiente, es un concepto propio de "Jardín Azuayo", que cuestiona los fundamentos de lucro en la empresa de capital; se encuentra vigente desde el inicio de nuestra Cooperativa, es parte de su filosofía solidaria, y sabíamos cómo implementarlo en la práctica. Según este concepto, la entidad buscaba minimizar sus utilidades y maximizar los beneficios sociales para sus miembros; este margen debía ser sostenible en el tiempo, para que la Cooperativa pueda seguir funcionando; al mismo tiempo, era resultado de un manejo adecuado de los ahorros de los socios, de los créditos, la morosidad, la liquidez, la solvencia, el gasto operativo, entre otros; una gestión competente de estos indicadores proveía sostenibilidad financiera a la Cooperativa. *"Las tasas de interés son más bajas".*



Jardín Azuayo, principalmente con la vivencia de sus valores, construyó una identidad robusta que le volvió fácilmente identificable y difícilmente imitable.

[10] Los socios sentían necesidad de una "formación para la vida", que potencie las capacidades productivas y reproductivas de vida en los sectores de la EPS, pero no tenían claro si la Cooperativa podía brindar ese servicio, aunque podía impulsarlo mediante alianzas estratégicas.

[11] Margen financiero: ingresos financieros (por créditos) menos gastos financieros (por captaciones).

SÍMBOLOS, MITOS, RITOS Y MÁS... TAMBIÉN NOS IDENTIFICABAN

El logotipo de Jardín Azuayo, fácil de distinguir y difícil de olvidar, nos acompaña desde el 16 de septiembre de 1996, cuando el Consejo de Administración decidió adoptarlo. El departamento de Comunicación, alrededor de 2005, propició una normativa sobre su presentación y uso.



FIESTAS DE INAUGURACIONES Y ANIVERSARIOS

Una fiesta es una reunión para celebrar un acontecimiento, conmemorar, o recordar un hecho pasado y festejarlo o simplemente una reunión para divertirse. En todo caso, en ella están presentes los discursos alusivos, la comida y bebidas especiales, la música y el baile. La fiesta es un componente de nuestra vida familiar y social, nacemos, crecemos y vivimos vinculados a ella. Para una breve idea de su importancia, invitamos a cerrar un momento los ojos e imaginarnos cómo serían nuestras vidas y nuestro entorno sin las fiestas; quizá una monotonía inaguantable, tal vez un sufrimiento interminable, un tedio o una fatiga sin fin.

En todo caso, nuestra Cooperativa se caracterizó por sus aires festivos, propios de su espíritu juvenil. El 16 de septiembre de 1996, el Consejo de Administración decidió proponer a la Asamblea General, que se reuniría el siguiente día, organizar la fiesta de inauguración; la Asamblea aceptó y fijó la fecha para el sábado 12 de octubre. No es difícil imaginar los discursos, cohetes, globos y cierre de la calle para los juegos y el baile general.

En 1997, el Consejo de Administración resolvió celebrar el primer aniversario de Jardín Azuayo el 18 de octubre, adhiriéndose a la fiesta que los barrios de Paute realizaron al concluir las Viviendas Solidaridad[12].

[12] El programa de Viviendas Solidaridad se explica en el capítulo que trata sobre el surgimiento de Jardín Azuayo

Esta participación la hicimos con una cantidad de dinero, música, camisetas alusivas a la ocasión y, por supuesto, con la presencia de directivos y socios, que también eran de los barrios.

En 1998, la fiesta de aniversario de la Cooperativa quedó formalmente instituida en Paute, al definirse desde entonces un presupuesto específico para este fin. Esta singularidad duró hasta 2001, como veremos luego. Al establecerse otras oficinas, cada una de ellas reivindicó sus propias fiestas de inauguraciones y aniversarios y, con los cambios que se dieron en 2001, las fiestas de Paute se transformaron en particulares de esta oficina. De este modo, Jardín Azuayo celebraba, en cada año, tantas fiestas cuantas oficinas cumplían años, más la general de toda la Cooperativa.

Las fiestas son un componente de la vida, nos acompañan desde que nacemos y en todos los momentos importantes. El espíritu festivo de sus integrantes permitió incorporar las fiestas como parte de la cultura de nuestra Cooperativa.

Estas fiestas nos congregaban para disfrutar, como relató un directivo: *"Son espacios que han permitido rescatar algunas tradiciones; el trompo, por ejemplo, (...) ya es un ícono en la Cooperativa. (...) hemos hecho este espacio en los aniversarios de la Cooperativa, hemos hecho en las festividades de nuestra parroquia, (...) revivir ese espacio a mí me parece muy importante, eso de las ollas encantadas, el hecho de que el niño o la persona de la tercera edad, los adolescentes se involucren en este espacio de revivir, pienso que es un logro".*

También nos reuníamos para aprender, como lo relató un coordinador de oficina: *"Hemos generado en nuestros aniversarios una casa abierta donde participa la mayoría de las organizaciones de productores (...), no con el enfoque de que ellos vendan (...), sino que conozcan a la Cooperativa y (...) que puedan dar a conocer a la comunidad quienes son, (...) por ejemplo, gracias a estos eventos, una organización de hecho, de personas que se dedican a injertar plantitas de cacao, lograron un acercamiento con el INIAP y le proveen de plantas de cacao, ¿y ellos cómo le conocieron?, por estos eventos".*

Organizar las fiestas demandaba mucho esfuerzo y a veces incomodidades e incomprensiones, como refieren las compañeras de una oficina: *"Estaba embarazada y dale ahí, nos quedamos hasta las 3 de la mañana ya durmiéndonos en las ollas, pelando la yuca, arreglando para cocinar al siguiente día; En los aniversarios se hace comida; hay que dar comida a todos los que vengan, a veces falta y los socios reclaman".*

LOS ANIVERSARIOS DE LA COOPERATIVA

Recordemos que desde diciembre de 1999, los presidentes de las oficinas integraron el Consejo de Administración y lo ejercieron desde enero del siguiente año. Este hecho ayuda a comprender que en marzo del 2000, según relata el acta correspondiente, la Presidenta de la oficina de Cuenca planteara al Consejo de Administración *"El deseo que tienen los socios de Cuenca de determinar un día como aniversario de la Cooperativa, en el que se fomente la integración y la solidaridad, decidiendo sea el 27 de Mayo la fecha de aniversario de la Cooperativa, pues es este el día en que adquiere personería jurídica. Se pide también que se realicen reuniones locales de las diferentes comisiones para programar su trabajo para luego realizar reuniones generales en donde se integren las opiniones y los criterios y se pueda avanzar el trabajo".*

Los hechos mostraron que en 2 meses no se pudo movilizar comisiones de las oficinas y organizar la fiesta, razón por la que en este año 2000 la fiesta de aniversario también se realizó en Paute, como en años anteriores.

Hasta que en la Asamblea General del 1 de septiembre de 2001, conforme dice su acta, *"El Padre Hernán indica que nuestra institución celebra su Aniversario el día 12 de octubre, con lo cual la oficina de Paute está organizando diferentes actos, a los cuales hace una invitación a participar en las diferentes actividades. Pasando a aprobar la Asamblea que el día 12 de octubre se cierren las oficinas de la Cooperativa y, además, que esta celebración se realice en forma rotativa por las diferentes oficinas".*

Cuando recogíamos información para este libro, quien fuera representante por la oficina de Pucará ante dicha Asamblea General, nos relató la circunstancia en que se tomó esa decisión trascendental de rotar los aniversarios de la Cooperativa por oficinas: *"Todo el mundo que estaba ahí en ese salón de sesiones propuso que el aniversario se haga solamente en Paute, porque ahí nació (la Cooperativa). Bueno, yo como siempre estaba sentado en un rincón escuchando (...) ahí estaba*



pura gente preparada, nosotros ¡santo Dios!; pero bueno, de todas maneras pedí la palabra y propuse que desde luego que se dice que es una Cooperativa de unidad, de solidaridad de cuanta cosa más, entonces los aniversarios no deben hacerse sólo en Paute sino que debe hacerse donde se va creando la Cooperativa y sus respectivas oficinas, con la finalidad de conocer el desarrollo de cada pueblo, la cultura, la comida y cosas por el estilo, entonces de ahí comenzamos a hacer ese ajetreo de fiestas de aniversario y compartir con los demás pueblos; fue ahí lo maravilloso qué íbamos cogiendo experiencia de un lado y otro, de una gente a otra, de un pueblo a otro, eso me ha dado mucha experiencia y satisfacción; estamos completamente hasta el rato agradecidos, unidos para seguir adelante, no le vamos a dejar".



Como consecuencia de lo anotado, en octubre de 2001 empiezan las fiestas de aniversario por oficinas, con la oficina anfitriona responsable de la organización y coordinación, y con participación de todas las demás oficinas. Estas fiestas se iniciarion en Paute, como era lógico, donde nació Jardín Azuayo. Ahora sí había una razón más fuerte para que todas las oficinas estuvieran presentes, para lo que tuvimos que encontrar la manera de organizar esta participación.

Todas las directivas de Paute nos reunimos a planificar el trabajo. Organizamos comisiones para el hospedaje de quienes venían de fuera, para la alimentación, para los deportes, la pirotecnia, la música, el baile, en fin, para todo lo que demandaba atención en semejante evento.

El entusiasmo que despertó la fiesta en socios y colaboradores se manifestó, entre otras cosas, en que las 500 camisetas impresas con diseños alusivos a la Cooperativa y distribuidas a las oficinas para la venta, con el fin de dejar un testimonio y levantar fondos para la fiesta, se agotaron en seguida.

Llegado el día, por la mañana, recibimos a las delegaciones que llegaban de las distintas oficinas y las atendimos en el hospedaje, la alimentación y la exposición de los productos que traían. En Paute había muy poco alojamiento para la cantidad de personas que debían llegar, por lo que se distribuyó previamente a algunos en casas particulares; una parte de los colaboradores debía hospedarse en el convento de la Vicaría. Sin embargo, la

delegación de una oficina que no solicitó hospedaje porque pretendía regresar el mismo día, cambió de opinión y, sin previo aviso, irrumpió en los cuartos del convento y tomó posesión; sin crear conflicto, sus ocupantes comentaron: cierto que los de ese cantón han sido "bravos" como se dice, y se retiraron a casa de una compañera.

Luego, las consabidas solemnidades, con las mesas de artesanías, alimentos y productos agrícolas venidos de las diferentes oficinas, los discursos de inauguración, la firma de convenios, juegos populares; en todo el tiempo la banda del pueblo de Llapzhun amenizaba los eventos. Por la tarde juegos deportivos y, luego, la noche cultural: presentación de diversos números por parte de las oficinas, como bailes, piezas musicales y cualquier acto que sea de su iniciativa, a más de los consabidos cohetes, globos, vaca loca y castillo.

El castillo se encontraba dentro del Coliseo de Deportes, lugar en el que se realizaba el evento cultural, para protegerlo de la intemperie; hasta que, avanzada la noche, a un travieso participante se le ocurrió encenderlo; daba gusto ver cómo el castillo y su entorno se llenaban de luces de todo color, hasta que el humo de la pólvora que animaba tan lindas vistosidades inundó el coliseo y nos echó a todos fuera.



Como quiera, los más devotos nos reagrupamos y tomamos rumbo a la casa del CECCA, pues la noche cultural estaba inconclusa. Cómodamente instalados, cantando, bailando y saboreando canelazos, vimos el nuevo amanecer, a pesar de que agotamos las bebidas y todas las tiendas de Paute estaban cerradas.

Los encuentros finales de los deportes estuvieron previstos para el siguiente día, sábado, por la mañana, en las canchas de Liga Deportiva Cantonal. Amanecidos, allá acudimos, unos a jugar, otros a arbitrar, otros a mirar. Entonces los juegos tuvieron un elemento adicional para el espectáculo, que molestaba a unos y divertía a otros. Lo más notable se produjo cuando el adulto más pequeño y travieso (58 años y 1,5 m de estatura), se apropiaba de la pelota en la cancha de las mujeres y no dejaba avanzar el partido, mientras el árbitro pedía a voz en cuello: "que la mamá de esta huahua le saque de la cancha para

evitar que le pisen". Así terminamos la celebración de nuestro primer aniversario.

En Pucará 2002, los eventos festivos no fueron muy diferentes a los de Paute en el año anterior; desde los preparativos, a través de diferentes comisiones de directivos y colaboradores, la invitación formal y la realización de la fiesta con las respectivas solemnidades, feria de productos de las oficinas, juegos populares, noche cultural acompañada de cohetes, vaca local, globos, castillo; al fin, el baile general hasta el agotamiento. En todo tiempo, el aguardiente de caña "para el frío".

En efecto, el acta de la Asamblea General del 17 de agosto de 2002 dice que *"Se procede a invitar por parte del padre Teodoro Delgado (Presidente de la Oficina), a las fiestas de aniversario de la Cooperativa a realizarse en la oficina de Pucará los días 4 y 5 de Octubre (viernes y sábado) del presente año, resolviendo por parte de la Asamblea que estos días se cierre la atención de la Cooperativa en todas las oficinas, para que todos podamos participar de estas fiestas".*

La diferencia estuvo en la distancia y calidad de la vía, pues Pucará se encuentra en el extremo sur occidental del Azuay, a más de 300 km de Sucúa, la oficina más distante de esa época. La vía era lastrada y en mal estado a lo largo de unos 270 km, por lo que el recorrido en autobús habrá demorado entre 10 y 12 horas.

Otra diferencia notable fue el recorrido de unos 30 km previos a Pucará, en el que ascendimos aproximadamente unos 1400 m, hasta llegar a los 3.150 m.s.n.m., pasando por una rica variedad de paisajes y climas, cada cual más impresionante; desde el desértico cálido y seco del Jubones, por el húmedo templado de verde intenso del San Francisco, hasta el multicolor de frío intenso en Pucará, en continuos de temperatura, color y vegetación que, casi sin darnos cuenta, ya estábamos en otro ambiente.



Una tercera diferencia la encontramos en el contraste del frío intenso del lugar, con la calidez también intensa con la que nos acogió su gente.

Entonces no había hospedajes en Pucará, pero se ingeniaron para conseguir y colocar colchones y cobijas en la escuela y el convento del lugar; entonces no había restaurantes, pero con aportes voluntarios de los socios compraron y sacrificaron un toro y le convirtieron en alimento principal de sus invitados.

Para el desayuno, deliciosos cuchichaquis[13] con café. ¡Ah!, pero antes, "para que no desayunen en ayunas", un "draquecito"[14] (medio vaso grande de aguardiente con agua de yerbas medicinales, hirviente y azucarada). ¡Qué delicia en el frío! No contábamos con que ese desayuno iba a mantenernos, a los más, mareados y alegres por todo el día.

Después del baile, otra vez los más devotos, amanecimos en el monte Zhalo. Desde allí, a 3.300 metros de altura, vimos por unos instantes el amanecer inolvidable de un sol que con sus rayos cortaba el horizonte en dos mitades y, por la kilométrica hendija, entraba una cuña de luz brillante que rápidamente ensanchó el horizonte e iluminó el mundo de nuestro entorno, permitiéndonos volver a ver las montañas y sus ríos, los prados y sus vacas, las casas y su gente, de la misma forma y en el mismo lugar del día anterior.

Agradecidos y alegres por tanto disfrute, volvimos a nuestros lugares de vida y de trabajo.



En 2003 le correspondió a la oficina de Sígsig fungir de anfitriona. Preparativos y festejos se dieron como en las oficinas anteriores. Como en Pucará, no había hospedajes ni lugares de comida; el local de la Asociación de Toquilleras, con colchones y cobijas de la V Zona Militar de Cuenca, suplieron la primera carencia, en tanto que la comida preparamos en el local bondadosamente prestado por

[13] Cuchichaqui, nombre dado en Pucará, al chivil de Cañar o chachi de Gualaceo-Paute, es un sabroso pan alargado de harina de maíz pelado, con quesillo en su interior, envuelto y cocido en hojas de achira, huicundo (bromelia) o maíz, según el lugar.

[14] Draque: aguardiente con agua azucarada y hervida de yerbas aromáticas.

A las fiestas de aniversario cada oficina traía lo típico de su tierra, sea comida, bebida, artesanías, productos de la huerta, y la oficina anfitriona ofrecía a sus visitantes lo mejor que tenía.

directivos de la Escuela Fiscal "Hermano Miguel". Lo anecdótico fue que vinieron más visitantes de los que previamente se registraron y tuvimos que buscar, con susto y apuro, más comida de los proveedores. Por la tarde, los deportes en las "multicanchas" dieron paso al programa cultural y luego al baile general, último evento programado.

Después, "con canciones y alegría" algunos finalistas pernoctamos en las ruinas del Castillo de Duma, cobijados por la luz de la luna y el frío intenso de sus noches despejadas. Cuántas noches de estas, guerreros cañaris pasarían en este mismo lugar, protegidos del viento por las mismas imponentes paredes de piedra y barro; la vida es un hilo frágil y continuo que engarza los siglos y nos conecta al pasado. Para ver el amanecer, pasamos al Huallil, un mirador que domina su entorno desde el territorio de la parroquia Ludo, pasando por San Bartolomé, Gualaceo, Chordeleg, Sígsig, hasta Cutchil, al pie del monte.

Luego de Sígsig, se apagó el entusiasmo por los amaneceres a la intemperie. Quizá las geografías, paisajes y pasados no tuvieron el atractivo y fuerza de las primeras oficinas; quizá los actores locales no supieron exponer con convicción los atractivos de sus lugares; quizá porque los humanos, con la repetición de los actos, perdemos nuestra capacidad de asombro, admiración y entusiasmo. En todo caso, encontramos en los bailes agotadores la forma de expresar nuestro entusiasmo nocturno, aunque algunos lo hallaron en sus memorables borracheras.

Cada oficina que organizaba la fiesta de aniversario pedía información y consejos a quienes ya pasaron por esos trabajos. De esta manera, se repetían los procesos con algunas variantes y con resultados semejantes. Por esta razón, hemos relatado algunos aspectos solamente de las primeras oficinas.

TRAS BASTIDORES

La organización minuciosa de los eventos festivos requería muchas cabezas, corazones y manos entusiastas y dedicadas a las tareas; por ventaja, nunca faltaron. Al contrario, fueron oportunidades y momentos de conocernos más a fondo entre cercanos, estrechar amistades y vivir el entusiasmo de ofrecer como anfitriones lo mejor de nuestra tierra y de nuestro afecto a los visitantes.

Todos los organizadores, que siempre éramos muchos, por todo el tiempo de la fiesta, estábamos intensamente ocupados por atender de la mejor manera a

las delegaciones que visitaban. Y los demás apenas advertíamos semejante esfuerzo. La tensión de las tareas se convertía en jornadas agotadoras que incitaban a los cuerpos cansados a gritar: vuélveme a la posición horizontal de anoche.

Sin embargo, después de despedir a las visitas, aún quedaba reacomodar las cosas utilizadas, devolverlas cuando se habían pedido, en muchos casos limpiar y ordenar la oficina para la atención al siguiente día, generalmente domingo.

Terminado todo, los agotados anfitriones agradecíamos al Cielo que esa fiesta, organizada con entusiasmo, cariño y competencia, sólo ocurriera una vez en nuestras vidas, pues para la próxima vuelta posiblemente ninguno estaría.

Directivos y colaboradores de la oficina anfitriona, hacían los preparativos y recibían a los visitantes en largas y agotadoras pero alegres jornadas; terminado el evento tenían la satisfacción del deber cumplido y la premonición optimista de que en la repetición ellos no estarán.

LO GRANDIOSO DE ESTAS FIESTAS

La creación de oficinas en diversos lugares de Costa, Sierra y Oriente nos mostró en seguida la gran diversidad de territorios en nuestra Región Cañari, con sus matices culturales particulares, que forman una gran riqueza humana y, más allá de la comida y bebida, se manifiestan en sus costumbres, el vestir, las manufacturas, dialectos, idiomas, climas, cultivos y aspiraciones que animan y dan sentidos a quienes los habitan. Al punto que visitar nuestras oficinas era bucear por esas diversidades y deleitarnos en sus formas, tamaños y texturas, olores y sabores, colores y gustos, y aprender con humildad sus sencillas y fecundas enseñanzas.



Nuestra Cooperativa tuvo el acierto de trabajar con estas diversidades en la contratación de sus colaboradores en las localidades, en la estructuración

de su gobierno con directivos y coordinadores locales, en el respeto y apoyo a las iniciativas de cada oficina, en la promoción de las expresiones culturales de cada pueblo. Y al mismo tiempo, en la integración de esas diversidades en instancias directivas, administrativas y festivas que las representen.

Esa riqueza y diversidad cultural florecía y se hacía presente con fuerza en el rito anual de la fiesta de aniversario, ocasión para disfrutar la presencia de socios que compartían las cosas que consideraban propias de sus diversos lugares, como sus comidas, bebidas, artesanías, productos del mar y de la tierra, músicas, bailes, teatro o cualquier manifestación novedosa y de interés; inclusive la diversidad de creencias religiosas se expresaba en ese momento en la celebración que llamamos ecuménica.

De esta manera, el rito anual del aniversario de "Jardín Azuayo" se convirtió en una gran fiesta cultural, donde la Cooperativa se expresaba, con unidad, en toda su diversidad. Al respecto, un ex coordinador de oficina nos dijo: *"Una muy buena práctica es festejar el aniversario de la Cooperativa en diferentes lugares; me ha dado la oportunidad de conocer a muchísima gente y tener amigos en todo lado. Lo relevante (...) es el llegar de tantos lugares, diferentes culturas, diferentes formas de pensar, llegar a un solo lugar y compartir entre todos, eso me impresionó mucho."*

Sin embargo, cada aniversario era una experiencia singular, en lugares diferentes, con anfitriones diferentes, hospedajes diferentes, comida diferente, entretenimientos diferentes y hasta personas diferentes, pues algunas de ellas no regresaban al siguiente año y otras venían por primera vez. Esto daba la imagen de renovación y ampliación permanente de ramas y follaje, sobre el mismo tronco y las mismas raíces.



La resolución de la Asamblea General del 1 de septiembre de 2001, que mandó realizar la fiesta de aniversario de la Cooperativa "en forma rotativa por las diferentes oficinas", tuvo una trascendencia no imaginada, permitió vivir la unidad en la diversidad cultural de sus territorios.

EL ENTUSIASMO QUE DESBORDABA

El gusto, el entusiasmo y la satisfacción de participar en el aniversario con algo propio, nos refiere un directivo de entonces: *"Cuando eran los aniversarios de la Cooperativa nosotros fuimos los primeros en formar una danza solo con directivos y era bonito porque, bailemos bien o bailemos mal, era el entusiasmo que pusimos, era la relación, la amistad que se vivió. Ensayamos muchas veces, no nos salía y (...) cuando un día nos salió, saltamos de gusto, aplaudimos, nos reímos, nos abrazamos, o sea pudimos hacerlo y eso significó qué: un gran entusiasmo porque pudimos, una gran sensación hermosa que sentimos. Esto también viene de parte de la Cooperativa, porque ella nos unió".*

Una directiva también nos habla: *"Lo que sí me gustaba era ir a la fiesta de aniversario de la Cooperativa, (...) los dirigentes practicamos un baile y nos fuimos a Oña a bailar".*

Colaboradores de una oficina anfitriona nos dicen: *"Participamos en el aniversario general, fue inolvidable. Ahí presentamos un Socio-Drama delante de muchos socios de diferentes oficinas; dejar la timidez para eso, me ayudó mucho a tener un poco de seguridad. Así mismo, ahí nos involucramos todos en este evento, pusimos nuestros corazones para que todo salga bien; hubo compañerismo, apoyo, trabajo en equipo y muchas risas, las que siempre han caracterizado a nuestra oficina, divertirnos porque así nos alegramos".*

Desde la Coordinación General: *"Los aniversarios de la Cooperativa (...) esperábamos ansiosos, porque de ley la farra, los amigos y todo eso. Estos espacios se generaron para; (...) como Coordinación General nos reuníamos para preparar algún número, (...) esperaba ansiosamente que ya comenzáramos, que ya en agosto teníamos que empezar a organizarnos".*

También de la Coordinación General: *"Recuerdo que era toda una expectativa llegar a la fiesta de la Cooperativa, todo el mundo quería ir allí".*

En el mismo aspecto, un presidente de oficina: *"Los aniversarios de la Cooperativa son muy interesantes; uno se va, aprende muchas cosas de las tierras a donde va, culturas, enseñanzas, bailes, conoce y se relaciona con mucha gente, esas cosas son muy buenas".*

Otro presidente nos relató: *"Alquilamos una buseta y fuimos todos a la fiesta de aniversario de la Cooperativa en Oña; ahí supimos lo que era una pampa mesa, porque todo el mundo nos brindaba comida, (...) pampa mesa era compartir (...) Nos tocó llevar como oficina una "vaca loca", (...) imagínense, tuvimos que pegarnos un baile con la "vaca loca". Todo eso era muy bonito, muy bonito, compartimos mucho"*

También ocurrían cosas anecdóticas: *"Cuando fuimos a Cañar, (...), nosotros preparamos una danza shuar. Nos tocó al*

final y esperábamos el turno, ya cambiadas, en el bus porque hacía mucho frío (Cañar está a 3.125 m.s.n.m. y los trajes shuar son muy ligeros); entonces vimos que las personas empezaban a salir y asustadas bajamos del bus y entramos al Coliseo y la gente empezó a entrar de nuevo y luego de nuestra presentación se acercaban a tomarse fotos por los trajes novedosos que teníamos".

La Feria de Productos de cada oficina era un componente infaltable de la fiesta, como nos recuerda un directivo: *"Pasé haciendo unos muñecos en formix para vender allá (en el aniversario de la Cooperativa) (...) Eran lindos, les hice temáticos, de los equipos del deportivo Cuenca, del Barcelona, del Emelec. Pusimos en un stand y vendimos todos".*

En los aniversarios disfrutábamos de la fiesta, pero también de los viajes como nos recuerda una directiva: *"Era el aniversario de la Cooperativa en Méndez y para qué, el grupo que fuimos era excelente (...), era una gozadera cuando íbamos y cuando volvíamos, era una alegría de ida y vuelta (en el bus)".*

Y, sobre todo, aprendíamos: *"A los 25 días de haber ingresado a "Jardín Azuayo", me enviaron a Cañar con los directivos, al aniversario de la Cooperativa (...) fue de gran aprendizaje y enriquecimiento porque pude conocer a una institución que no se enfoca sólo en las finanzas sino también en la parte social, trabajando con personas de cada localidad y trasmitiendo de esta manera el verdadero significado del cooperativismo".*



También existieron aquafiestas: *"Las salidas que acostumbran hacer por aniversario o algo así, como dicen, no son aprovechadas en un 100%; a veces he llegado a pensar que lo hacen por diversión más no por un compromiso con la comunidad; la gente se queda hasta altas horas de la noche y esto a mi parecer*

no está bien porque de alguna manera estamos uniéndonos como Cooperativa pero estamos creando malestar en la sociedad y dentro de las familias; siempre se escucha comentarios sobre esto".

AUNQUE USTED NO LO CREA

Cosas de la vida y del colonialismo cultural quizá, o del signo dólares ($$) envolviendo las neuronas emotivas y afectivas, o tal vez un cuidado excesivo por los recursos de la Institución, hubo personas influyentes en la administración que presionaron con fuerza en 2013, para que se suprima la Fiesta de Aniversario de la Cooperativa y, en su lugar, se fortalezca las fiestas de aniversario de las oficinas. Su argumento era doble y atractivo por sus matices populistas.

Por un lado, se argumentaba que los costos eran excesivos y altos los riesgos de accidentes de las personas que se movilizaban; como si el ser de "Jardín Azuayo" tuviera precio o el dinero fuera la finalidad última de nuestra Institución o los gastos del evento pusieran en riesgo las finanzas institucionales, además de que todos los que se movilizaban a la fiesta tenían la protección de un Seguro contratado para el caso.

Por otro lado, aducían que era una fiesta de directivos y colaboradores y los socios ni conocían cómo era un aniversario, peor ser parte de ella; como los socios también deberían ser incluidos en los festejos, se conseguiría reforzando las fiestas locales. Argumento atractivo pero engañoso, pues los socios de la oficina anfitriona que querían, podían participar de la fiesta y, además, los socios de todas las oficinas podían participar en los aniversarios de sus oficinas.



Las fiestas de aniversario eran esperadas con expectativa, preparadas con entusiasmo, disfrutadas de muchas maneras y siempre con fervor y alegría

Por suerte para nuestra Cooperativa, su cultura y su identidad, también se dieron voces fuertes y abundantes de directivos y colaboradores de todos los lados, principalmente desde sus oficinas, que querían mantener el rito. Para zanjar la controversia, el Consejo de Administración ordenó, en 2014, hacer una encuesta a directivos y colaboradores; sus resultados, gracias a una mayoría favorable, permitieron que la fiesta continúe.

REUNIONES MENSUALES DE TRABAJO

El esfuerzo por una administración democrática y participativa fue permanente en "Jardín Azuayo". En los primeros años, la reducida cantidad de oficinas y su tamaño aún pequeño demandaban pocos colaboradores y facilitaron que todos nos reuniéramos cada mes. Estas reuniones rotaban por las oficinas y sus anfitriones se esmeraban en la acogida a los visitantes de las otras oficinas y de la Coordinación General. Por la mañana trabajo intenso y divertido; por la tarde, luego de disfrutar una comida apetitosa con los ingredientes propios del lugar y el aprecio de quienes los brindaban, concluíamos con una jornada festiva con música, baile, deportes o paseos, según la iniciativa de quienes nos recibían.

> Las fiestas de aniversario eran una genuina expresión del ser diverso de nuestra Cooperativa, al punto que suprimirlas sería mutilar una expresión muy importante de su identidad.

Estas reuniones despertaron la curiosidad y el interés de sus participantes, pues para muchos era la oportunidad que nos permitió conocer lugares nuevos, personas nuevas, costumbres diferentes, que enriquecían nuestras experiencias y ampliaban nuestros horizontes. Al mismo tiempo, eran eventos de integración, al compartir reuniones, comida, distracciones, en un ambiente distendido y fraterno.

En la reunión de trabajo generalmente pasábamos revista, de manera resumida, a lo que había ocurrido en cada oficina durante el mes anterior, sus dificultades, necesidades y apoyos requeridos; como el trabajo era semejante, de las otras oficinas relataban la manera como afrontaban determinadas dificultades; nos contábamos unos a otros experiencias y dificultades, ya sea con un directivo autoritario, un crédito mal dado, un socio moroso, un retiro entregado en exceso, una organización no jurídica que necesitaba apoyo, cómo asegurar el retorno de los créditos a los municipios, en fin, todo lo que era motivo de preocupación o dificultad. Algunos de los que escuchaban nos contaban, a su vez, cómo habían gestionado problemas semejantes y, cuando era el caso, tomábamos decisiones consensuadas. Entonces, el aprendizaje en base a la experiencia de los otros potenciaba las capacidades de cada oficina.

Sin advertirlo, íbamos haciendo una gestión eficiente del conocimiento que se generaba en las diversas instancias institucionales, convirtiéndolo en conocimiento de todos y potenciando las capacidades de trabajo. Pasado algún tiempo, cuando ya habíamos participado en muchos de estos eventos mensuales, la responsabilidad por la coordinación de estas reuniones

de trabajo pasó del gerente a rotar entre los coordinadores de departamentos y de oficinas.

Los refrigerios a media jornada de trabajo, a más de oportunos, eran muy agradecidos por el paladar. Por nuestra boca, en diferentes reuniones, pasaron deleitándonos el rosero de Gualaceo, los chiviles de Suscal, las tortillas de Paute, las cascaritas de Azogues, los cuchichaquis de Pucará, los muchines de Sucúa, los corpus de Cuenca, los quesos de San Fernando, el mapanaguas de Santa Isabel. En el plato fuerte del almuerzo, según el lugar, se turnaban el cuy con papas, el hornado con llapingachos, el caldo de gallina criolla, los ayampacos de pescado o pollo, la cazuela de mariscos, los camarones reventados, platos acompañados de chifles, patacones, yuca, choclos o el consabido mote.[15]

Bien vale aquí una digresión sobre el mapanaguas, porque nos dejó un recuerdo imborrable cuando un compañero fue a la oficina de Paute para su inducción. Allí aprendió mucho y recibió afectuoso trato, tanto que en la despedida el anfitrión le ofreció esta deliciosa bebida, mezcla de aguardiente y guarapo o jugo de caña, cuyos efectos etílicos son retardados pero contundentes. El aprendiz subió al bus destino a Cuenca, se quedó dormido, llegó a su destino, regresó a Paute, pasó a Guachapala donde se despertó a la madrugada, en medio de la quietud, el silencio y el frío que atravesaba sus huesos, cuando el vehículo estaba estacionado en una calle; por su parte, el anfitrión fue para su casa, fingió ir a coger yerba para sus cuyes y durmió sobre esa yerba y, no por coincidencia,



[15] Al respecto, nuestra correctora de estilo escribió en una nota: "En el momento de revisar esta parte, casi la una acá en la India, mi boca se hace agua".

Las reuniones mensuales de trabajo fueron una excelente oportunidad de aprender todos de las experiencias de todos, de conocernos mejor a través de la informalidad, de disfrutar de los sabores propios de cada lugar.

también despertó a la madrugada, en medio de la quietud, el silencio y el frío que atravesaba sus huesos.

Retomemos nuestro relato sobre un aspecto semejante, pues, "para el frío", "para que no patee el cuy", "para que no haga daño el chancho", porque estamos contentos o tristes, o sin motivo claro, a veces se hacía presente el seductor canelazo que, entonando cuerpo y espíritu, matizaba con otro aire las reuniones. Incluso una vez la anfitriona de Oña ofreció esta bebida para empezar la reunión; el responsable de ésta, que tenía "el sí flojo" como le bromeaban sus amigos, no sólo aceptó, sino que se desafió a beber una copa con cada uno de los presentes. La primera vuelta estuvo divertida y en la segunda cayó fulminado. Como consecuencia, nos bebimos también la sesión de trabajo y pasamos directamente al baile general; reconocemos que ésta fue una irresponsabilidad colectiva, que empezó en el coordinador de la reunión.

También tuvimos la excepción que confirma la regla, cuando en una reunión del Oriente el local se encontraba lejos de cualquier perturbación y de cualquier abastecimiento. Varios llegamos en ayunas porque viajamos desde la madrugada. Cuando empezó la reunión nos dijimos: ya nos pondrán algo en la mesa; como no hubo ese algo, nos dijimos: "El refrigerio de media mañana será sustancioso"; a la hora de tal refrigerio, los anfitriones nos obsequiaron con unas cañas jugosas de chupar que, por la cantidad de personas y el hambre, desaparecieron en seguida. Nunca supimos por qué prefirieron nuestro ayuno.

Sobre estas reuniones opinan sus actores:

"Otro de los elementos bien importantes que ha permitido construir la identidad, han sido las reuniones mensuales que hacíamos y la forma cómo las hacíamos, porque tratábamos temas generales, todos nos enterábamos de todo, pero nunca perdíamos la chispa; tan era así que cuando llegaba uno nuevo se sorprendía con esta forma de trabajo; me acuerdo las palabras de Paciente, le daba la bienvenida al compañero y decía: aquí de broma en broma trabajamos en serio, y efectivamente era así como trabajábamos, o sea no perdíamos nunca la chispa pero la seriedad y responsabilidad del trabajo que hacíamos, siempre primaba".

"...Todos los meses nos reuníamos toda la Cooperativa, éramos puras oficinas, pero era bonito porque era la reunión (de trabajo), siempre luego era la fiesta, el baile, la cantada, cualquier cosa, el juego, el paseo que siempre éramos para los paseos; como se dice, todo el grupo era igual en genio".

Sin duda, el carácter lúdico de las reuniones contribuyó a volverlas atractivas, a fortalecer las relaciones dentro del grupo y a crear raíces de identidad institucional.

Había otros ritos anuales entre los colaboradores que, por su espontaneidad, fraternidad y buen tono, contribuían a desarrollar la cercanía y amistad entre nosotros; todos ellos costeados por los participantes, salvo a veces el transporte que pagaba la Cooperativa cuando la distancia ameritaba.

La cena navideña se instituyó en todas las oficinas; en ella confraternizábamos directivos y colaboradores; los vocales de los consejos recibían una canasta navideña como una muestra de reconocimiento a su trabajo voluntario de mayor responsabilidad y dedicación.

En la Coordinación General, la cena navideña fue uno de los ritos que congregaba a los compañeros desde los cuatro vientos. Empezaba con la "Hora Social": palabras de bienvenida y alusiones al tiempo que vivíamos, brindis para desearnos "Felices Pascuas", cada oficina presentaba un número humorístico de teatro, música-canción o danza, concurso de villancicos generalmente con letras acomodadas al gusto, sorteo de los obsequios que por navidad recibía de los proveedores la gerencia, baile y "chupe" moderado porque al otro día algunos compañeros atendían en sus oficinas.

La quema del Año Viejo, una bella metáfora en la cultura ecuatoriana, que transforma en cenizas, con el monigote que representa el año viejo, lo vivido en el año que termina y de sus cenizas nacen, en los deseos, las mejores cosas para el año que comienza. La danza alrededor del fuego, remembranza de nuestra tribu, expresa el alivio y alegría por las penas incineradas. Quemamos el pasado y pactamos



nuestro futuro con fuego, elemento que destruye y también purifica. *"Echamos a la hoguera todo aquello que queremos olvidar, y conjuramos al fuego para que nos defienda de los malos espíritus"*[16].

El fuego ya no es un elemento esencial de supervivencia, porque la ciencia y la técnica hacen de la electricidad un medio para la iluminación y la cocción de los alimentos en nuestras casas, sin recurrir a él. Sin embargo, él nos sigue maravillando cuando arde y aún le necesitamos en nuestros ritos como el del año viejo. Volver a vivir estos ritos nos ubica en lo que fuimos y seguimos siendo: animales simbólicos que buscamos descifrar el mundo y nuestras vidas a través de eventos cargados de significados, acercándonos así de mejor manera a la vida viva, para vivirla con intensidad.

La quema del "Año Viejo" no era diferente en nuestra Cooperativa que en otras instancias del entorno. Sin embargo, era nuestra y esta era la diferencia. El humorístico monigote representaba un personaje de la Cooperativa que se hubiera destacado por alguna trivialidad. En su rededor lucían frases alusivas a hechos jocosos del año o hechos serios tomados burlonamente; a veces críticas importantes, vestidas de humor y buen talante, enseñaban mejor que un reclamo formal.

El testamento, de manera semejante, remitía a sucesos o cualidades de las personas, tomados con humor y festejados por los participantes.

El "Año Viejo" nos ayudaba a conjurar nuestro pasado y poner alegría a nuestro presente y futuro.

En palabras de una compañera: *"Lo que sí tengo son hartos recuerdos de las farras (risas); la Jardín Azuayo era farrera, parecía que era normal, era ese ímpetu de compartir (...) recuerdo cuando hicimos el primer año viejo en Paute, en las cabañas de San Luis; entonces justo ahí salió la careta (del año viejo) y para colmo le habían hecho igualita (al representado) y entonces él hablaba del año viejo, hablaba de la familia (de Jardín Azuayo); era el primero y desde ahí nació, se instauró de esa manera, era la fiesta realmente y el año viejo había que festejarlo de todas formas"*.

Los Carnavales, de alguna manera continuación de las bacanales romanas[17], en todas partes son las fiestas de la permisividad y el desenfreno. Se dice que la Iglesia Católica propuso el nombre de Carnaval, de carnem-levare, para significar abandono de la carne[18], prescripción que regía todos los viernes de cuaresma.

[16] Gaston Bachelard: el sicoanálisis del fuego

[17] Las bacanales romanas eran grandes fiestas en honor a Baco, dios del vino; de origen griego, introducidas a Roma alrededor del año 200 A.C., en donde adoptaron su carácter más festivo que religioso y su profundo significado erótico; pues entonces la sexualidad no tenía las trabas culturales de hoy. En tiempo de bacanales todo estaba permitido; comían y bebían vino en abundancia y se sentían más desinhibidos para los placeres.

[18] https://www.google.com.ec/search?ei=sCEAWqa8N8XxmQHtulTIDA&q=significado+de+carnavales&oq=significado+de+carnavales&gs_l=psy-ab.3..0l2j0i22i30k1l8.389943.400815.0.402635.46.29.0.0.0.0.687.4712.2-8j1j1j3.14.0....0...1.1.64.psy-ab..32.14.5333.6..35i39k1j0i67k1j0i131k1.625.QFD4Jc3C_TE

Entre nosotros el Carnaval venía con comida y bebidas abundantes y variadas, música y baile por todas partes, menjurjes por doquier para embadurnarnos y agua generosa para lavarnos.

Sobre todo el agua, un elemento infaltable; sus admirables propiedades y su trascendencia para la vida, han hecho de ella un símbolo potente para expresar conocimientos fundamentales en todas las culturas y religiones. El rito del agua en los carnavales lava físicamente los cuerpos embadurnados y simbólicamente las conciencias manchadas por los excesos festivos. Luego vendrá el ayuno para completar la purificación del cuerpo y del espíritu.

La reunión de Carnaval en "Jardín Azuayo" se realizaba una o dos semanas antes de Carnaval, rotando cada año en diferentes oficinas. Cuando nos tocó en Santa Isabel, el río Jubones nos asustó al arrastrar a un compañero, que esquivaba el juego, unos 20 metros aguas abajo; para evitar este riesgo, otro año que tocó en la misma oficina, celebramos en un local con piscina en la que éramos arrojados conforme íbamos llegando, sin tiempo para deshacernos de nuestra indumentaria; fue entonces cuando el salto del tigre[19] de un jugador le rompió la pierna a una compañera; fea forma de terminar una fiesta aún por la mañana, cuando recién comenzaba.



En Gualaceo, todos fuimos al río; fue muy celebrada la risa y la ternura que produjo una compañera por su facilidad de flotar boca arriba a sus 8 meses de embarazo, así como el compañero arrojado

[19] Nos bromábamos de esta manera con el compañero de apellido Tigre que, en el juego, lesionó a una compañera.

al agua con su resfrío y gripe a cuestas, que apenas tuvo tiempo de deshacerse de sus envolturas más gruesas; cuando todos creíamos que le habríamos mandado siquiera una semana a cama, asomó el lunes completamente sano; la broma obvia, que su enfermedad había sido por falta de baño.

O en Paute, pintados todos con el achiote traído para el caso desde Sucúa; a algunos esto nos pareció muy poco y entonces completamos la faena con el hollín de los escapes de los autos; en la noche nos acogió la casa de una compañera en Paute y, como seguía el juego y embarramos toda la casa, tuvimos que limpiar el piso con la humanidad de una compañera, que la tenía bastante para ese menester; en la misma casa, habíamos acabado con todos los condimentos de la cocina y solamente quedaba un plato de ají que alguien vació en la espalda de un compañero, desde la nuca; por él supimos que el ají pica por fuera tanto como por dentro, pues le vimos correr a la ducha.

Otra vez en Paute y también en Carnaval, el coordinador de Administración del Personal, para dar más realismo a su pantomima, presidió la ceremonia de bautizo de los colaboradores nuevos de la Cooperativa vestido de cura, con todos sus solemnes atuendos tradicionales. Algunos compañeros vieron en él una provocadora oportunidad de diversión y, como animales de caza, tan pronto terminó la ceremonia, se abalanzaron sobre el cura y, cargándole de pies y manos, le echaron a la piscina con toda su indumentaria. ¡Excelente forma de empezar el Carnaval! Todos nos acercamos a ver de cerca el acontecimiento y uno tras otro fuimos empujados al agua, varios encima del cura, que por sí solo no alcanzaba a salir por el peso de la ropa mojada.

Algunas carnavaleras nos recuerdan:

"El Carnaval de "Jardín Azuayo" es de las experiencias que mejor he compartido y disfrutado. Era el momento donde toda la institución se sentía libre de expresar sus gustos o sus formas de festejar (...). Eran momentos que compartíamos libres de todo prejuicio y esquema, éramos lo que éramos, aunque en alcohol y cosas así no me he excedido".

"... el primer carnavalazo en Paute; (...) me bajo del carro, ni me había cambiado y total (...) sólo me dijeron dónde tienes el celular y yo aquí y ¡blum!, al agua; me arrojaron con todo. Luego (...) en la Sucre (antigua oficina de Cuenca), nos llamaban desde el balcón, salíamos a responder y la jarra de agua encima".

"...me acuerdo de que un carnaval le metí un huevaso en la cabeza al Eco Paciente, ¿se acuerdan?; metiéndoles cucharadas de ají en los calentadores, ¿se acuerdan?, eran cosas de ese estilo (risas)"

"...hacíamos los bautizos a los nuevos en Carnaval. (...) el maestro de ceremonias estaba puesto una sotana, como cura, nos bautizaba,

pasaron una crema que demoró una semana en salir, nos botaban a una piscina llena de lodo, bueno todo eso. Entonces esas cosas eran tan bonitas, todos asistíamos, (...), conocí mucho a mis compañeros compartiendo esas cosas".

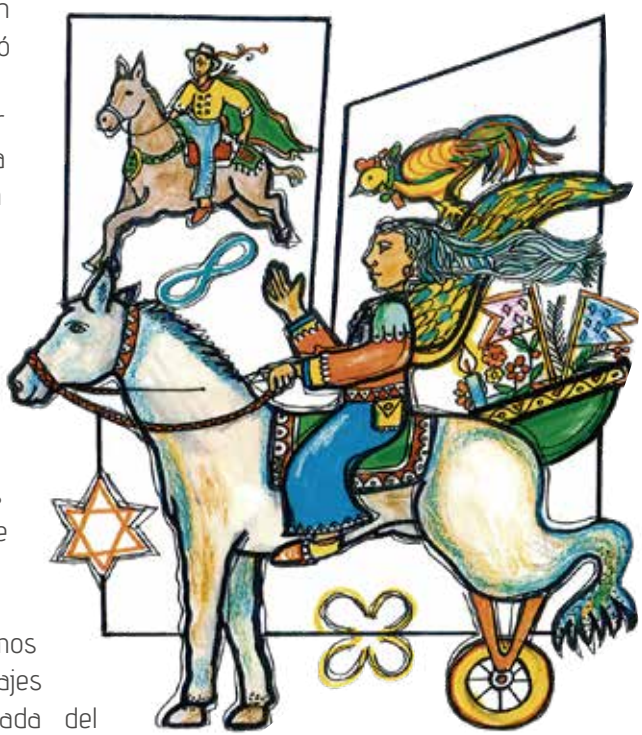
El Paseo Anual nos llevaba a la Costa o al Oriente, al Sur o al Norte, siempre en jorga[20], siempre en juerga y siempre con los recursos propios de los paseantes, excepto el transporte, cuando la distancia ameritaba.

Primero recordemos cómo era posible estos paseos. Para el primero de ellos, en la reunión de agosto de 1998, según el acta correspondiente, el gerente *"Pide al Consejo (de Administración) autorice la realización de un paseo de los empleados de la Cooperativa, para lo cual solicita (...) cerrar un día viernes las oficinas, manifestando el Consejo que está de acuerdo, debiendo realizar el aviso correspondiente con anterioridad a los socios".*

La autorización del Consejo y el cierre de oficinas se volvieron rutinas de cada año, hasta cuando el crecimiento de la Cooperativa hizo que cada vez más colaboradores no tuvieran interés en el paseo y se quedaran trabajando; en un momento dado ellos fueron mayoría y terminó imponiéndose su interés. Por supuesto, para que la diversión se alargara, tomábamos el día viernes o días contiguos a celebraciones festivas.

Hay hechos memorables de estos eventos; en honor al corto espacio, nos referimos a dos de ellos: los viajes a la laguna sagrada del Ayllón y al cerro mítico del Fasayñan.

El paseo al Ayllón lo realizamos en un momento en que revivió el viejo mito del carácter sagrado de la laguna, localizada en el cantón Sígsig, guardiana celosa de las ofrendas de oro que le



[20] Para nosotros jorga significaba un grupo de amigos, usualmente jóvenes, que compartían la alegría de vivir y también sus penas. El diccionario le hace sinónimo de pandilla y cree que en Ecuador significa "Grupo de gente de mal vivir" https://es.oxforddictionaries.com/definicion/jorga; allá ellos, los del diccionario.

obsequiaron sus devotos cañaris[21]. Varios intentos por quitarle ese tesoro, españoles en la Colonia y mestizos en el siglo XX, terminaron en fracaso; de todas maneras, con esos intentos de vaciar la laguna, lograron abrir un canal de 43m de largo y 4m de profundidad en el dique de granito, por donde se dice que bajaron 8m el nivel del lago (diario El Mercurio de Cuenca: 18/09/10).

En 1999, en convenio con el INPC (Instituto Nacional de Patrimonio Cultural), un grupo de técnicos franceses, dirigido por el arqueólogo Jorge Marcos, con equipos modernos detectó metales en el fondo del lago y, cuando se aprestaban a extraerlos, un fuerte viento abatió su helicóptero sobre la laguna, inutilizándolo completamente, aunque sin daños fatales para sus ocupantes. Esta era una prueba más del carácter sagrado del lugar y un aviso claro para que cesen en el intento de profanarlo; los técnicos hicieron caso al aviso y se retiraron.

El misterio de la laguna movilizó nuestra curiosidad y enrumbamos a ella nuestro paseo, directamente desde nuestros escritorios de trabajo, sin entrenamiento previo. Un guía nos acompañó por un día de ida y otro de vuelta, mientras sus caballos transportaban nuestros equipajes.

A poco de empezar nuestro viaje, una campesina preguntó a una de nuestras compañeras oriunda de Sígsig, ¿a dónde caminan?; al recibir la respuesta replicó: van a morir. Porque en su imaginario estaba el carácter de una laguna celosa y brava en el cuidado de sus tesoros que, cuando se le acercan las personas, hace llover sin fin y, por el frío que causa la altura y la humedad, la gente se encalambra y muere[22].

Sin hacer caso al tenebroso aviso o pronóstico, continuamos nuestro viaje.

Una larga subida desde Sígsig hasta la loma de Ventanas tomó más de media jornada pero fue absorbida sin mayores contratiempos por las primeras energías de nuestros descansados músculos, animados, además, por la adrenalina que producía



[21] Su mitología data de la época cañari cuyos nativos, al decir del historiador Gonzáles Suárez, "se creían descendientes de una culebra grande y misteriosa la cual finó sumergiéndose ella misma voluntariamente en una laguna solitaria de agua helada que se halla sobre el actual pueblo de Sigsig, en la cordillera oriental de los Andes. Esta laguna era para los cañaris del Azuay un lugar sagrado y un santuario; y su ofrenda a la culebra que les había dado el ser, acostumbraban arrojar figurillas pequeñas o idolillos de oro". Referencia: https://www.visitaecuador.com/ve/mostrarRegistro.php?idRegistro=33582

[22] La laguna del Ayllón se encuentra sobre los 3200m de altura, donde la vegetación se reduce a pajonales.



nuestra curiosidad y expectativa.

El obligado descanso a pocos metros de coronar dicha loma, protegidos de la ventisca, nos permitió recuperar energías y disfrutar de las estalactitas de hielo en las viseras de las rocas, que habían resistido al sol de la mañana. Al reanudar el camino, un compañero conocido como el gato, se había excedido al tomar "la fuerza" que le brindó el guía extrayendo de su caminera[23], y terminó la cuesta gateando porque no podía sostenerse derecho; el esfuerzo por gatear terminó evaporándole el exceso de alcohol y pudo continuar en pies.

De Ventanas a unas tres horas, bordeando las 17H00, llegamos al río Ayllón, una de las cabeceras del Santa Bárbara, en cuya margen derecha acampamos. Unos levantábamos las carpas, otros pescaban en el río, otros preparaban la cena, mientras los más afectados por el viaje tenían en reposo a su agotado cuerpo.

Por la noche, después de un torrencial aguacero, el gruñido de un oso que se oía cada vez más próximo, les despertó con pavor a las compañeras de la carpa más cercana; en un abrir y cerrar de ojos ellas acudieron a los varones de la carpa vecina y ellos, venciendo el miedo que erizaba toda su piel, se acercaron al lugar del ruido, encontrándose con el ronquido de un compañero de otra carpa.

Al otro día, con los cuerpos doloridos por el ácido láctico que acumuló en nuestros músculos el esfuerzo del día anterior, unos, los más afectados, regresamos luego del desayuno, para tener más luz del día en el largo regreso; otros, más esforzados y curiosos, nos

[23] La caminera usualmente es una botella de aguardiente que llevan consigo los viajeros caminantes. Tomar "la fuerza" es tomar un trago para reponer energías

encaminamos a la laguna, nuestro mítico destino, ubicada a unos tres Km, por la cuesta escarpada del margen izquierdo del río. Primero, a desafiar el paso al río crecido por la fuerte lluvia de la noche: el guía derribó un joven árbol de la orilla para que, al caer, hiciera puente sobre el agua y lo logró; sin embargo, no dejó de ser temerario utilizar ese tembloroso paso por sobre unas aguas que hervían a los pies.



En el esfuerzo de la subida, la lluvia pertinaz refrescaba nuestros cuerpos. Llegamos y se desvaneció el mito. No obstante, lluvia y neblina volvieron el ambiente solemne, casi tenebroso, en el que la laguna lucía oscura e imponente, alimentada por 12 arroyos que fluían por la cuenca cóncava que remataba en ella y le daba la mitad de su forma casi oval; por el lado exterior, descansaba la inmensidad de su peso en un gigantesco soporte de roca granítica, semejante en su forma a una pila de agua bendita en la entrada de una iglesia católica.

El regreso fue liviano, refrescado por una ligera y pertinaz lluvia, hasta la loma de Ventanas; en su larga travesía y contrastando con el día anterior, nos llovía agujas de nieve que el viento clavaba sin piedad en nuestra cara. La bajada a Sígsig, que pensábamos más fácil, resultó cuesta arriba para nuestras atribuladas rodillas, hasta el punto de que ellas a algunos de nosotros nos ordenaron: ¡Ni un paso más!, mientras la inminente noche oscura nos urgía a caminar más de prisa. Aguzado el cerebro por la necesidad, la memoria puso a nuestra disposición el juego infantil de caminar de retro. Entonces, con nuevos tendones en el esfuerzo, jugábamos a quién iba más rápido, hasta que pendientes muy pronunciadas impedían el juego y volvíamos a la realidad de nuestras rodillas adoloridas. Como quiera, llegamos al pueblo con el único apetito de sentarnos en la primera vereda.

Desde allí, nuestros destinos fueron diversos, según los lugares de donde habíamos venido. Todos llegamos más o menos acontecidos, más o menos adoloridos, salvo el hecho excepcional de un compañero al que le gustaba las copas, pero ese día sus fuerzas no le alcanzaban ni para una de ellas; más bien, al bajarse del bus junto a su casa, apenas consiguió arrastrar su humanidad a una vereda. Los vecinos notificaron el hecho a su mujer y ella, por encuentro cariñoso

le espetó: ¡¡otra vez fuiste a beber!!.

El otro paseo anual que relatamos **fue al mítico Fasayñan,** la montaña sagrada que, según la leyenda, crecía conforme subían las aguas del diluvio, salvando así a dos cañaris, de cuya unión con dos guacamayas descendemos quienes nacimos en estas bellas tierras de Azuay y Cañar.

Con el aprendizaje del viaje al Ayllón, esta vez la preparación física empezó con varios días de anticipación; sin embargo, el frío intenso de las madrugadas, en uno de los meses más fríos del año, jugó una mala pasada, afectando los bronquios de algunos que, por este desenlace, se vieron impedidos de otra aventura.

El viaje fue sin contratiempos, gracias a un experimentado guía del lugar. La víspera por la tarde avanzamos a una propiedad que él tenía al pie de la montaña y plantamos nuestras carpas. Una fogata al empezar la noche nos iluminó, abrigó y divirtió hasta que el cansancio de la caminata previa y la expectativa de la del siguiente día, nos invitaron a descansar.

A la mañana del siguiente día, el desayuno y en seguida el ascenso por la escarpada y difícil montaña. El mayor inconveniente se presentó cuando estuvimos cerca de coronar, pues una intensa neblina impedía divisar los abismos que flanqueaban los dos lados de la cresta por donde arribábamos. A tal punto llegó la dificultad en la parte más alta, que tuvimos que pasar a gatas por una enorme piedra colocada en puente entre dos gigantescas rocas, por los estertores del volcán que un día fue activo; gracias a la neblina no podíamos ver el abismo que había debajo y pudimos superar la dificultad. Unos pasos más y habíamos llegado a la parte más alta, pero la misma neblina que nos protegía de los abismos, nos impedía ver y admirar lo que contenía el interior de ese difunto volcán.



Sin razones para detenernos y con menos entusiasmo que al subir, emprendimos el regreso. Otra vez el desafío del puente de piedra sobre el abismo; los descensos escarpados y peligrosos, acompañados por una pertinaz lluvia, nos obligaron a atarnos con cuerdas para mantener nuestro equilibrio, mientras todos admirábamos a un compañero de origen campesino que descendía con

nosotros: en una mano una bella planta robada a la montaña, la otra al bolsillo para protegerla del frío y sin ninguna cuerda que le ate. La destreza en caminos escabrosos hacía la diferencia.

La intensidad de la aventura, fortalecida por la espesa neblina, había estado más en nuestra mente que en los riscos del Fasayñán pues, a pesar del entrenamiento físico, carecíamos de conocimientos y experiencia para ascender y descender montañas.

En efecto, el regreso a la misma montaña de compañeros que la suerte les regaló un día despejado y de sol, permitió admirar en el Fasayñán un gigantesco volcán apagado al que se le habían desgranado las muelas rocosas de la mitad de su boca, pero adornaban su interior, como testimonio de la época activa, colosales y rizadas columnas y rocas de lava petrificada y, en el fondo, la joya verdemar esmeralda de una encantadora laguna.

Y algo más, los abismos de la cresta de acceso y de la cumbre habían sido magnificados por la neblina del viaje anterior pues, una y otra tenía en sus flancos suficiente espacio poblado de paja de páramo que amortiguaba cualquier riesgo de caída; incluso el puente de piedra entre dos rocas es un pequeño montículo flanqueado por corredores con vegetación de páramo, que muy bien hubieran servido de paso, en lugar del fantástico puente de piedra. A veces los abismos o riesgos imaginados por nuestro cerebro pueden hacernos más difíciles los objetivos.

De cualquier manera, cuando llegamos de regreso al rancho, nos esperaba un apetitoso cuy con papas que resultó, por el hambre que traíamos, el mejor cuy que hasta entonces habíamos comido en nuestras vidas.

Al bajar del rancho y cruzar al otro lado del río, ya arriba de Güel, cerca de doblar la loma hacia Sígsig, regresamos nuestra vista hacia la montaña que nos negó verla cuando estábamos en ella. Contemplamos entonces un majestuoso Fasayñan, despojado ahora de toda la neblina húmeda y fría y cobijado del esplendor dorado del sol, semejando un rey de las montañas. Se mezclaron en nosotros el gozo de la contemplación con la pena de no haberlo disfrutado cuando estuvimos allí.

Unos pasos más, un campesino reconoció a una compañera sigseña y le preguntó, como es habitual entre vecinos del campo: ¿de dónde vienen?, a lo que ella respondió: del Fasayñan. No puede ser, replicó, el Fasayñan es una montaña sagrada, custodiada a sus pies por un enorme león blanco, para que nadie pase a profanarle.

Los mitos que profesamos, que ninguno los creemos mitos cuando los profesamos, dan sentido y fuerza a nuestra identidad, pertenencia y cultura. Los necesitamos.

NUESTRO UNIFORME ERA NO VESTIR UNIFORME

Antes de un año de creada la Cooperativa, el Consejo de Vigilancia recomendó, entre otras cosas, que sus colaboradores lleven uniforme, los de varones traje formal. El Consejo de Administración tuvo opiniones divididas ante esta recomendación y decidió ponerla a consideración de la Asamblea General. En ella, ante la petición del Presidente para que los presentes expresen su opinión al respecto, se hizo un largo y angustioso silencio, hasta que un campesino levantó su vigorosa y huesuda mano y con voz tímida pero con suficiente fuerza para ser escuchada por todos dijo: "Nos ha de dar miedo de entrar a la oficina"; esta opinión fue aplaudida por los asistentes, cercando, por esta vez, los intentos de uniformar la Cooperativa.



Más allá de cualquier consideración derivada de juicios previos sobre la naturaleza de los uniformes, en una organización como la nuestra, que aspiraba a tener en sus integrantes relaciones entre iguales como personas, el uniforme, en los imaginarios, discriminaba a los colaboradores respecto de los socios y, espontáneamente, los ubicaba en un plano diferente y superior; los colaboradores entonces debían tratarles como diferentes, dificultándoles un trato de iguales; pero también, recíprocamente, los socios verían a los colaboradores como diferentes y superiores a ellos. El resultado sería un ambiente contrario al que queríamos crear, un ambiente sin discrimen en la Cooperativa

Además, no vestir uniforme en "Jardín Azuayo", como otras alteraciones suyas de la "normalidad", ha sido motivo de contrapuntos, debates y tensiones internas. Quienes queríamos una organización con rostro propio, que relieve la importancia de las personas, la fuerza de su individualidad (no individualismo) y de sus potencialidades, veíamos en el uniforme la despersonalización de los individuos, una negación a su creatividad, a su autonomía, un déficit de respeto y de estética.

En algunos casos el uniforme era también un disfraz. En otros, un irrespeto a la identidad y a la cultura de la persona que lo usaba, como el caso de las comunidades indígenas cuya vestimenta, especialmente en las mujeres, difiere de la que usa la población mestiza; imponer allí un uniforme significaba imponer una cultura sobre otra, o más

propiamente, intentar despojarles de su cultura para vestir esa desnudez provocada, con una cultura extraña; sin duda, un acto de violencia.

Por bonito que sea el uniforme, "homogeniza" a las personas como lo hace la producción en serie del sistema que vivimos; discrimina a los socios de la Cooperativa entre los que visten uniforme y los que no, entre los que "aparecen" como importantes por la función administrativa que desempeñan y los que no tienen esa importancia; entre los que "saben" en la Cooperativa y los que ignoran; reproduce en la percepción de la Cooperativa como un todo, la discriminación que es "normal" en la sociedad; en este aspecto, ya no somos contestatarios y, por tanto, con potencial transformador de la sociedad, somos soportes de ella.



"El mejor uniforme de la Cooperativa es el buen servicio", repetía su Presidente. El uniforme es la imagen de la Cooperativa, le da identidad, decían otros, a los colaboradores les da prestancia, elegancia, seriedad, expresando con ello unos conceptos pobres y errados de lo que debe ser la imagen y la identidad institucional, o que una persona debe al uniforme su seriedad, sobriedad o mesura. Al final, un contrapunto sobre un tema irrelevante, digno de mejor causa.

Los debates sobre el uniforme nos traían la imagen de la disciplina ciega de los cuarteles, donde se aprende a ser obediente y no deliberante; nos recordaban los moralismos de las religiones, a los que el uniforme les permite de un vistazo controlar en dónde están, con quién y qué hacen las personas; nos recordaban que hoy el uniforme es parte del marketing de algunas empresas que convierten a sus empleados en anzuelo gratis o barato para capturar compradores.

Sin embargo, el deseo de vernos uniformados a los colaboradores de "Jardín Azuayo", para dar "buena imagen" de la Cooperativa, saber en dónde estábamos y qué hacíamos, como algunos directivos y colaboradores decían y querían, vivió latente en toda la vida institucional y afloraba con fuerza tan pronto había ocasión.

Ese deseo se transformó en presión; empezó como recomendación del primer Consejo de Vigilancia, a menos de medio año de inaugurada la Cooperativa, recomendación acogida con entusiasmo por varios miembros del consejo de administración de entonces.

Aunque la Cooperativa entregaba anualmente un bono para "ropa de trabajo", la presión por el uniforme persistió todo el tiempo, por parte de varios directivos y colaboradoras mujeres. Se manifestaba cuando un departamento u oficina, por decisión propia o por imposición de sus coordinadores, vestían su propio uniforme; se manifestaba cuando en las reuniones generales varias compañeras insistían en su anhelado uniforme, dando por todo argumento que era más cómodo porque no tendrían que "pensar" en qué ponerse cada día para ir al trabajo.

Al fin, tanta insistencia encontró salida en la decisión de dejar en libertad a las unidades administrativas para que opten internamente lo que consideren conveniente; era una válvula de escape, una evasiva, una solución de paso al "problema".

Discusiones, presiones y tensiones por el uniforme fueron permanentes en Jardín Azuayo. Quienes creíamos y queríamos una Institución en donde sus integrantes se relacionen como iguales, nos oponíamos al uniforme que pone en plano superior al que lo viste.

Algunas oficinas se tomaron tan en serio su uniforme, que obligaron a sus compañeros varones a vestir de corbata para sus tareas diarias, que principalmente consistían en atender a los socios del campo y a personas del pueblo llano. Hubo oficina que vistió a sus colaboradores con trajes de luces, como actores de veladas nocturnas.

Compañeros de una oficina, en una ocasión decidieron hacerse uniformes formales, excepto una persona. Los socios campesinos que acudían a esa oficina curiosamente se acercaban a aquella persona que no estaba uniformada; tantas veces se repitió este hecho, que comprendieron que la elegancia provoca miedo en socios sencillos.

Lo expuesto nos muestra que, por razonables que hubieran sido los argumentos para desistir del uniforme, no había razón que valga, no había razón que se comprenda, no se podía comprender, porque el apego al uniforme no estaba en la razón, estaba en el sentimiento hacia él, en la cultura secular que ha modelado imaginarios subconscientes sobre él, y también en el interés por la comodidad que él prestaba al vestir, especialmente a las mujeres.

JORNADAS DEPORTIVAS

¿Quién de nosotros no ha experimentado bienestar anímico, después de un esfuerzo prolongado? Seguramente lo sentimos desde nuestros remotos antepasados luego de perseguir su pieza de caza, los hombres, o después de cultivar la huerta, las mujeres.

Pasados miles de años, recién un siglo A.C., los romanos sistematizaron esta relación benéfica entre esfuerzo corporal y salud mental en la lacónica frase de "Mente sana en cuerpo sano", dando a entender que la salud del cuerpo y del espíritu van juntas y, cuando no, la una arrastra a la otra, hacia arriba o hacia abajo.

Desde el S.XIX, la ciencia separó cuerpo y mente en disciplinas distintas, resintiéndose cada uno, a la larga, de la orfandad del otro. Hoy, en la posmodernidad, estamos retomando la unidad del ser humano, con su cuerpo y espíritu en unión e interacción indisolubles.

Seguramente en la necesidad mutua de cuerpo y mente, reside la fascinación que el deporte causa en personas de todos los tiempos, de todos los espacios, de todas las edades. En cualquier caso, el deporte es imán que atrae, ya sea en condición de actor o de espectador. Al deportista, porque pone a prueba y exige hasta el límite sus habilidades y la resistencia de sus músculos; al espectador, por la oportunidad de contemplar la belleza de los cuerpos atléticos cuyos precisos movimientos consiguen lo que buscan.



Ciertos deportes como el fútbol se han vuelto espectáculos masivos a los que acuden redes de parientes y amigos que encuentran allí una oportunidad de intimar.

Con seguridad lo dicho llevó a "Jardín Azuayo", luego de que terminaran las reuniones mensuales de trabajo que se completaban con deportes, a promover y practicar cada año sus jornadas deportivas. En ellas emocionaba ver a los deportistas y sus seguidores llegar a Cuenca desde el Oriente, la Costa, el Norte y el Sur, en viajes que seguramente empezaban a la madrugada, pasaban por la jornada de los juegos y regresaban avanzada la tarde, para llegar quizá en la noche a su destino, con el cuerpo cansado pero el espíritu renovado.

Vistosas inauguraciones daban paso a las competencias entre equipos de hombres

y entre equipos de mujeres, en disciplinas como voley, indor fútbol, básquet, cuarenta, ajedrez, en las que la pasión de jugar primaba sobre el resultado de ganar o perder; aunque ganar agregaba un enorme ingrediente de alegría y satisfacción.

No faltaron los roces, empujones y discusiones en los campos de juego, que se saldaban con las disculpas pertinentes. Las jornadas fueron también una oportunidad de hacer o mejorar, con respeto, relaciones de compañerismo y amistad, desahogar tensiones y hacer confesiones afectivas o amorosas.

"En el tema de las jornadas deportivas, todos íbamos a apoyar, más que sea de aguateras pero íbamos; así no jugáramos (...), a hacer barra, y después a reunirnos en la casa de cualquier (compañero o compañera)".

"...Cosa que mami me decía tú ya no vives aquí, para vos la vida ya es la Cooperativa, entonces sí, sí, (...) podría decir 2011-2012-2013-2014, sí esos 4 años realmente me apoderé de la Cooperativa y me encariñé de ella".

"...Claro, se ha construido amistades largas, (...) nos seguimos riendo cuando nos acordamos de alguna anécdota"

El deporte tonifica cuerpo y espíritu, por eso es practicado desde tiempos inmemoriales, por eso Jardín Azuayo lo incorporó entre sus ritos.

¿Y NUESTRAS FAMILIAS QUÉ?

Familia deriva del latín famulus, que significa esclavo o siervo. Antiguamente la familia era el conjunto de esclavos y sirvientes del señor, su dueño.

Esto significa que la familia no siempre fue como la conocemos hoy. La forma previa a la actual, según antropólogos del siglo XIX[24] , era la familia sindiásmica, en la que se juntaban un hombre y una mujer para procrear; sin embargo, el hombre podía tener comercio sexual con otras mujeres pero la mujer estaba vedada de hacerlo con otros hombres; era fácil su separación y, si lo hacían, los hijos iban con la madre, porque la filiación era todavía materna.

Según Engels, la familia monógama apareció cuando, a consecuencia del desarrollo de la agricultura y principalmente de

[24] El más destacado fue Lewis Henry Morgan (1818-1881), considerado el padre de la Antropología moderna, estudió los pueblos iroqueses, en el estado de New York, y comparó con pueblos de otros continentes. Sus principales obras: Sistemas de consanguinidad y afinidad en la familia humana (1871) y La sociedad primitiva o investigaciones sobre las líneas de la evolución humana desde el estado salvaje, a través de la barbarie, hasta la civilización (1877).
(https://www.biografiasyvidas.com/biografia/m/morgan_lewis.htm)

la ganadería, el hombre empezó a acumular patrimonio y quería transferirlo a sus hijos en herencia[25]; entonces necesitó una filiación suya segura y la tuvo por la unión de la mujer con un solo hombre. Cuando empieza a darse estas condiciones alrededor del siglo V A.C. en Grecia y el hombre toma a la mujer para procrear, la incluye en su familia de esclavos y siervos, como un miembro más. Entonces, la mujer no era la amada, sino la procreadora de los hijos del señor. Estos son los orígenes lejanos de la tiranía de la Sociedad Patriarcal sobre la mujer y de la atrofia de sus libertades. A lo largo de los tiempos, las mujeres han podido reivindicar su libertad cuando han dispuesto de patrimonio propio.

Hoy la familia constituye la unidad básica de la sociedad y se la concibe como un conjunto de personas unidas por parentesco, que viven juntas por tiempo indefinido. Este parentesco puede ser por consanguinidad (padres-hijos y relacionados por esta vía) o por afinidad (consecuencia del matrimonio o la adopción). Esta familia puede ser nuclear (padres e hijos), o ampliada a otros miembros.

Cualesquiera haya sido la forma de la familia a lo largo de los tiempos, mientras ha existido ha sido la principal protección y cobijo de las personas, especialmente en su edad temprana. De ella y con ella hemos aprendido las cosas más importantes de nuestra vida, principalmente los criterios con los que en ella nos guiamos: nuestros valores.

Hoy la migración en nuestro medio ha gestado una amplia diversificación de nuestra familia tradicional; así, para mencionar algunos casos, tenemos: el padre que emigra y a veces crea en su destino otra familia, mientras acá la familia anterior se constituye con la madre y los hijos, más el padre ausente que envía medios de subsistencia (remesas); semejante es el caso cuando emigra la madre; cuando emigran el padre y la madre, sus hijos quedan con los abuelos, los tíos u otros parientes y hasta amigos, con quienes se constituyen en familia, mientras allá los



[25] Engels, Frederic: El Origen de la Familia, la Propiedad Privada y el Estado, en www.marxists.org



padres procrean nuevos hijos; otras veces los hijos de los migrantes viven solamente entre ellos y los hermanos mayores asumen la jefatura. Son modificaciones de la tradicional familia monógama, compuesta por padre, madre e hijos.

Cualesquiera de las formas que tuvieran las familias de nuestros colaboradores, siempre merecían nuestro mayor afecto y cuidado y la Cooperativa consideraba la importancia de este aspecto densamente humano.

¿Cómo los colaboradores podrían hacer bien su trabajo y menos aún desplegar sus potencialidades humanas, como era el deseo de la Cooperativa, si tenían alguna dificultad en su familia? Con el ánimo de mitigar estas contrariedades, siempre tuvieron el tiempo para acompañar a sus parientes en un revés de salud o a sus niños en los compromisos escolares. Y algo más, como el Seguro Social alrededor del año 2000 era una tronera que recibía los aportes obligatorios sin transformarlos en servicios útiles a sus afiliados, inventamos una forma de ahorro en la Cooperativa, que solo podía ser utilizado por el colaborador titular en caso de siniestro o enfermedad grave de él o su familia; este ahorro salvó de incontables dificultades familiares a muchos compañeros, como señalamos en otra parte de este libro.

Y algo más, en el ánimo de fortalecer la pertenencia de nuestros colaboradores a su Cooperativa, nos pareció que era necesario que sus familias conocieran la institución donde ellos trabajaban, que se vincularan afectivamente a ella. Por eso organizamos eventos anuales conjuntos entre colaboradores y sus familias, como los paseos anuales, principalmente, aunque a veces también ensayamos con eventos navideños. Se buscaba, en la informalidad, conocernos mutuamente y que los familiares entendieran mejor el lugar de trabajo de sus parientes.

Los parientes que podían participar eran padres, hijos, hermanos, primos. Claro que a veces entre los primos se filtraban los enamorados, y no estaba mal.

A propósito, en los preámbulos de las familias se encuentran los enamoramientos y los noviazgos. Éstos empezaron a ocurrir también en la Cooperativa, como consecuencia lógica de la cercanía, el conocimiento mutuo y la atracción innata de los sexos. Era la vida humana en su manifestación espontánea y natural, violentada luego por el organismo de control, que veía en el amor un riesgo financiero, cuando nosotros habíamos buscado posicionar la confianza.

Pero también hubo colaboradores

La familia ha evolucionado en su forma, a lo largo del tiempo, pero siempre ha sido la protección más importante de las personas, sobre todo en su primera edad. La migración en nuestro medio ha condicionado para que aparezcan formas nuevas de familia.



mojigatos[26] que estropeaban las flores del afecto cuando empezaban a brotar, porque no eran moralmente aceptables según su parecer, hasta cuando ellos mismos probaron de su dulce néctar.

Sobre las reuniones con las familias, nuestros compañeros comentan: *"En esas reuniones también compartíamos con la familia; (...) la familia se volvía parte de la Cooperativa".*

"...en esa época nosotros teníamos 15 años menos, nuestra realidad familiar era otra".

¿Y TODO ESTO POR QUÉ?

Si les hemos contado algunos de nuestros ritos profanos, no es para que admiren nuestro salvajismo, sociabilidad, cooperación o valentía, ni para que conozcan que acudíamos prestos al llamado de la alegría y hacíamos de la risa y el afecto el nutriente que fortalecía nuestra vida, tampoco para que sepan que ellos (los ritos) ofrecían techo y mesa tendida a nuestra hambre de esparcimiento y el cobijo donde encontrarnos y reconocernos.

Si les contamos algunos de nuestros ritos es para participarles que ellos grabaron en nuestra memoria, con marcador indeleble las alegrías y las emociones más intensas y con tiza líquida los errores y malos momentos. Los que perduran vuelven una y otra vez al recuerdo con sus anécdotas cien veces contadas para vivirlas de nuevo, pues cuando ellas ocurrieron, se iba tejiendo una amistad cómplice cuya magia hacía que el tiempo transcurrido, lejos de ser horas perdidas, fueran las más vivas de las vividas en la Cooperativa.

En esos ritos hemos ido aprendiendo poco a poco a reconocernos y a reflejarnos en la mirada del otro, como personas buenas, como personas honestas, como personas responsables,

[26] Persona que exagera o demuestra un exceso de moralidad

como personas esforzadas, como personas solidarias, como personas que valoramos a las personas. Por eso siempre ha sido grato, después, volver a encontrarnos y, aunque sea en breves instantes, si el recuerdo no nos vuelve a la anécdota pasada, darnos cuentas de lo que vamos viviendo, sueños, éxitos, alegrías, penas, palabras que no siempre se dicen pero siempre se entienden porque hablan nuestros ojos y todo nuestro cuerpo por nosotros.

Haber vivido aquellos y otros ritos y seguirlos viviendo y contando mientas vivimos, muestra que ellos nos marcaron y ayudaron mucho a ser lo que fuimos, porque nos ayudaron a ser NOSOTROS, muy diferente a ser YO, aunque imposible sin haber fortalecido ese YO. Este NOSOTROS, un colectivo esforzado y fuerte, sin duda contribuyó a modelar nuestra identidad institucional.

Cada uno de nosotros nos convertimos en sujetos conscientes, voluntarios y libres de esos ritos compartidos y nos sentíamos representantes y portadores del contenido simbólico y ritual que recreamos como grupo.

Todo esto, a la vez que contribuyó a perfilar y fortalecer la identidad de nuestra Cooperativa, fortaleció también nuestro sentido de pertenencia a ella, como instancia de arraigo e identificación personal y colectiva. Esta sensación de adhesión a lo que iba siendo Jardín Azuayo, era al mismo tiempo expresión de nuestra identificación con nuestros propios rasgos identitarios, que íbamos transmitiendo a la Cooperativa a través de nuestras acciones cotidianas. De alguna manera, "Jardín Azuayo" iba siendo una extensión de nosotros mismos, una creación nuestra, en la que nos reflejábamos y, por tanto, nos identificábamos con ella, en la medida en que aportábamos a modelarla.



La fuerza de los elementos identitarios y de pertenencia, movilizó energías sosegadas en quienes integramos "Jardín Azuayo", transformándolas en proactividad, voluntariado, creatividad, iniciativa, participación, equipo, minga, capacidad, fuerza ante los obstáculos.

Compartir la experiencia de formación y desarrollo de nuestra organización nos llevó espontáneamente, a quienes integramos "Jardín Azuayo", a compartir el conjunto de elementos culturales que la identificaban; esta condición permitió que, en el proceso, tuviéramos amplios consensos que nos cohesionaron y orientaban nuestra acción.

Otro aspecto no menos importante es que, al expresarse los aspectos culturales de la Cooperativa en las acciones cotidianas que realizábamos en ella y al identificarnos en esas expresiones, los valores institucionales y los nuestros se hacían más visibles y podíamos captar mejor sus sentidos, así como el alcance de la identificación de los valores nuestros con los de la Cooperativa.

En la siguiente cita pretendemos resumir lo que nos ocurrió en "Jardín Azuayo": *"El sentido de pertenencia es importante en nuestras vidas, porque nos da identidad y seguridad, nos lleva a creer, cuidar y defender las cosas que nos pertenecen, así como la cultura y raíces. Cuando se halla este sentido de pertenencia, las personas se sienten a gusto con ellas mismas y con los que están a su alrededor, haciendo de esta manera que todo lo que proyectan en su diario vivir, vaya encaminado a buscar los mejores resultados en todos los ámbitos de su vida y para quienes conforman su vida"*[27].

Vivir con intensidad eventos informales entre quienes construimos Jardín Azuayo, contribuyó a ser más cercanos, a compartir valores y sueños y transferir estos elementos vitales a la Cooperativa.

PARA CERRAR, NUESTROS COMPAÑEROS OPINAN:

"Creo que en todo este proceso estamos nosotros, porque si no fuéramos como somos y no nos hubiéramos visto y encontrado en esta vida, no creo que la institución seria lo que es".

"...En esos espacios realmente se fue construyendo la identidad (institucional), más que en los espacios formales (...), eran los espacios donde conversábamos sobre a dónde queremos ir (como institución), donde nos conocíamos más, donde veíamos cuáles eran nuestras perspectivas hacia el futuro, e íbamos construyendo sueños en esos espacios y donde salían las ideas, además".

[27] https://optimistas.es/la-importancia-del-sentido-de-pertenencia/




Capítulo 9
SOLIDARIDAD,
COOPERACIÓN,
APOYO MUTUO



SOLIDARIDAD, COOPERACIÓN, APOYO MUTUO: NUESTRA FUERZA INVENCIBLE

¿QUÉ ES LA SOLIDARIDAD?

La palabra solidaridad tiene más de un significado (Solidaridad, 2009); así: adhesión circunstancial a la causa o a la empresa de otros[1] entera comunidad de intereses y responsabilidades; sentimiento compartido por una pluralidad de individuos de pertenecer a un mismo grupo social; cohesión entre los miembros de una organización, por la adhesión a unos mismos principios y valores.

Buscamos el significado de esta palabra fuera de los diccionarios y encontramos que varias personas le han dado diversos, pero similares significados. Así. Luis Enrique Sedano (2013) hace un importante aporte al concepto de Solidaridad en el Cooperativismo. Nos dice que la solidaridad cooperativa implica compromiso con una colectividad, hace que se unan capacidades e intereses comunes de un grupo humano para organizar una empresa con fines de mejora social y económica.

Pero para que la solidaridad cooperativa aflore es indispensable reconocernos como iguales, no sólo por la condición biológica sino por compartir derechos y cumplir deberes.

> “La solidaridad es la ternura de los pueblos”
>
> *Gioconda Belli*
> *Poeta Nicaragüense 1948*

En este sentido, Emile Durkheim (Significados.com, 2017) afirma que la solidaridad en la comunidad es el sentimiento de unidad basado en intereses o metas comunes, compartido por muchos individuos,

[1] Este es el único significado para la RAE

para pertenecer a un mismo grupo social, para trabajar unidos, para lograr una misma meta o para luchar juntos por un mismo motivo.

Por su parte, Juan Pablo II (Significados.com, 2017) dice que "La solidaridad (...) es la determinación firme y perseverante de empeñarse por el bien común, es decir, el bien de todos y cada uno para que todos seamos realmente responsables de todos."

Finalmente, según Declaración de la ACI en la convención de 1995, la solidaridad se sitúa en el centro de la filosofía cooperativa, pues "Hace de la cooperativa una colectividad y que sus intereses trasciendan lo personal para atender el interés general, la justicia en el trato a los socios, a los empleados y a las personas relacionadas con ella. Es el punto de apoyo para considerar a las cooperativas como un todo y fundamentar el movimiento cooperativo y la cooperación entre cooperativas. Es causa y consecuencia de la autoayuda cooperativa".

En estas definiciones encontramos dos significados de solidaridad: el uno, la entiende como el dar unilateral, es el caso de la caridad, la compasión o el altruismo; el otro, implica reciprocidad entre los actores de la solidaridad debido a que comparten un mismo proyecto y unos mismos valores.

En nuestro caso, cuando calificamos la solidaridad como el principal valor de "Jardín Azuayo", en el capítulo sobre los valores, privilegiamos el segundo grupo de significados al decir que la entendíamos como "la determinación firme y constante en el compromiso por el bien común", o como "apoyarse entre socios de la Cooperativa para afrontar sus dificultades comunes". Pero, al mismo tiempo, compartíamos el primer grupo de significados cuando decíamos que solidaridad "Es apoyar a personas y comunidades necesitadas".

Entonces podemos decir que el espíritu cooperativo de solidaridad se basa en el esfuerzo propio y la ayuda mutua. Además, la solidaridad cooperativa no sólo es un valor, es la base de otros valores, como la lealtad, el honor, la responsabilidad. No es obligatoria, es un compromiso ético, un contrato social implícito.

La solidaridad nos permite sentirnos unidos como personas y, por tanto, unidos sentimentalmente a quienes apoyamos y, por supuesto, de quienes recibimos apoyo (Conceptodefinición.de, n.d.); ella implica una alta responsabilidad de las personas con toda la sociedad; no obstante, su significado muchas veces se desvirtúa por el abuso del discurso político y el uso del término con fines de propaganda comercial.



Debemos también reconocer que hoy, gracias a la informática y a la velocidad de las comunicaciones, la solidaridad toma a veces una dimensión planetaria. La posibilidad de conocer lo que ocurre en todos los rincones del mundo, así como de establecer relaciones entre instituciones, organizaciones sociales o países, facilita el crecimiento de una conciencia social geográficamente amplia, donde instituciones solidarias apoyan a víctimas de desastres o luchan contra las injusticias en cualquier parte, como ocurre con la pobreza o la discriminación, buscando un mundo equitativo y solidario.

En nuestro caso particular, pero no por eso menos común, la solidaridad ha contribuido a mejorar las condiciones de vida de nuestros socios, pero también ha servido para una cooperación amplia con la comunidad a la que pertenece y de la que se nutre nuestra Cooperativa, consiguiendo así una mayor eficacia de sus acciones (Concepto definición. de, n.d.).

¿QUÉ SIGNIFICA COOPERACIÓN?

Entendemos la cooperación como un conjunto de esfuerzos y acciones entre dos o más personas, con el objeto de conseguir un fin común[2]. El trabajo en equipo, la distribución de responsabilidades, la delegación de funciones, la coordinación de actividades, son manifestaciones de cooperación.

La cooperación es lo contrario de la competencia, aunque a veces pueden coexistir o suceder la una a la otra, como la competencia entre grupos que deben apelar a la cooperación interna para enfrentar a sus rivales, o el caso de las cooperativas que pueden y deben cooperar entre ellas y, al actuar en el mercado, compiten con las empresas de capital.

Pero para cooperar también es necesario compartir los fines para los que se realizan determinadas acciones, practicar valores semejantes para acometer esas acciones, tener el compromiso de llevarlas a cabo.

> “Cuando las arañas se unen, pueden atar a un león”
>
> *Proverbio Etíope*

Ante la percepción y criterio de que los humanos somos naturalmente egoístas, hostiles, agresivos, competitivos y guerreros, una publicación reciente viene a decirnos que, al contrario, somos altruistas, cooperativos y sociables por naturaleza. “Origins of Altruism and Cooperation” (Orígenes del Altruismo y la Cooperación), publicado en 2012, es una recopilación de ponencias presentadas durante la conferencia sobre el altruismo, el bienestar y la sociabilidad de los seres humanos, organizada por la Universidad de Washington en 2009. Los ponentes eran especialistas del mundo en múltiples disciplinas, como Medicina,

[2] Según el Diccionario de la RAE, cooperar es obrar conjuntamente con otro u otros para la consecución de un fin común.

Educación, Biología, Evolución Humana, Psiquiatría, Antropología, Religión (Grup Antimilitarista Tortuga, 2011). Su intención era analizar la evolución de la cooperación, el altruismo y la sociabilidad, y establecer los posibles factores que habrían facilitado el desarrollo de estas características en los humanos. Así es como afirman, en una visión positiva sobre la condición humana, que el comportamiento cooperativo, altruista y sociable de las personas, nace de su capacidad y necesidad de vivir en grupo, para defenderse de la hostilidad del entorno y disfrutar de la vida en común (Grup Antimilitarista Tortuga, 2011).

A través de miles de años de evolución, primates y humanos han desarrollado en su cerebro las áreas que responden al placer y satisfacción de cooperar y tener amistad, dicen los ponentes, aun cuando impliquen sacrificio personal. La sociabilidad proporciona bienestar, por lo que el comportamiento egoísta, hostil, violento o agresivo es resultado de un desarrollo defectuoso o incompleto del potencial natural para la cooperación y el altruismo, o consecuencia de un sometimiento a presión, a abusos o al abandono, si no es por una enfermedad mental (Zury, 2012).

Los seres humanos, entonces, por naturaleza, tendemos a ser amables y sociables, a trabajar con otros y cooperar; no a ser individualistas y competitivos, crueles o violentos, pues estos comportamientos vienen por desadaptación.

Además, la cooperación es más eficiente que la competencia en la gestión de asuntos de interés común, como en las cooperativas o en la administración pública; por esto, cooperar es indispensable para vivir en sociedad (Significados.com, 2015).

> “Si vienes solo para ayudarme, puedes irte a casa. Pero si consideras mi lucha como parte de tu lucha para sobrevivir, entonces quizás podemos trabajar juntos”

Mujer aborigen americana



¿Y EL APOYO MUTUO?

El apoyo mutuo describe la cooperación, reciprocidad y trabajo en equipo, que implica un beneficio mutuo para los participantes (Wikipedia, 2018).

Pedro Kropotkin (1842-1921), desarrolla el concepto en su libro: "El Apoyo Mutuo, Un Factor de la Evolución", publicado en 1902 (Kröpotkin, 1902), con el ánimo de contrarrestar tendencias conceptuales de entonces (y de ahora), que presentan la competencia capitalista como una ley natural.

En efecto, Thomas Henry Huxley (1825-1895), más darwinista que Darwin[3] y contemporáneo de él, consideraba que en la sociedad, como en la naturaleza, la lucha por la existencia es una lucha de todos contra todos, en la que sobreviven los más aptos. Por lo tanto, esta lucha entre los individuos es el principal factor de evolución social y de "selección natural" que se produce también entre los humanos. Por supuesto que se ha intentado desafiar esta "ley natural", dice, por medio de instituciones llamadas a establecer un orden social que mitigue la lucha de todos contra todos. (Seguro que él y otros afines a él pensarían que "Jardín Azuayo" se encuentra entre esas instituciones). Esta línea de pensamiento ha avanzado hasta nuestros días, expresándose en el neoliberalismo.

> "El comportamiento pro social es un componente esencial de la salud y de la felicidad humana. Por el contrario, el comportamiento egoísta y no cooperativo es señal de disfunción mental, y está fuertemente asociado a la insatisfacción vital y a la enfermedad"
>
> *Robert Cloninger*

Kropotkin, en cambio, demostró que tanto en el mundo animal como en el humano es el apoyo mutuo lo que asegura la existencia y contribuye a su desarrollo. El apoyo mutuo es un factor más de la evolución, dice, pues aquellas especies que desarrollan una mayor sociabilidad son las que tienen más posibilidades de supervivencia. Si bien los especímenes buscan ser los mejores entre los de su especie, no luchan entre ellos por la supervivencia, más bien cooperan para superar los entornos hostiles.

Al observar a indígenas de Siberia, Kropotkin concluyó que no todas las sociedades humanas eran tan competitivas como las europeas; la competencia, decía, no se debe a una condición natural sino a razones culturales y, por tanto, aprendidas (Kröpotkin, 1902). Él vio muchas formas de ayuda mutua en el mundo, sobre todo entre las

[3] Charles Darwin (1809-1882), naturalista británico, formuló la teoría de la evolución, presentada en su libro El Origen de las Especies (1959). (https://www.biografiasyvidas.com/biografia/d/darwin.htm)

personas con alguna penuria que persisten en esa ayuda a pesar de la presión en contrario del Estado y de la sociedad capitalista. El apoyo mutuo no es caridad, dice, ni una virtud inspirada por el cielo; es simplemente un deber, y no hay ninguna superioridad del que da sobre el que recibe, sino una igualdad común a todo el género humano. Al respecto, Kropotkin señala:

"Pero el núcleo de instituciones, hábitos y costumbres de ayuda mutua continúa existiendo en millones de hombres; ese núcleo los une, y los hombres prefieren aferrarse a esos hábitos, creencias y tradiciones suyas antes que aceptar la doctrina de una guerra de cada uno contra todos, ofrecida en nombre de una pretendida ciencia, pero que en realidad nada tiene de común con la ciencia" (Kröpotkin, 1902, p. 213).

"...podemos afirmar que el principal papel en la evolución ética de la humanidad fue desempeñado por la "ayuda mutua" y no por la "lucha mutua". En la amplia difusión de los principios de ayuda mutua, aún en la época presente, vemos también la mejor garantía de una evolución aún más elevada del género humano" (Kröpotkin, 1902, p. 242).

Ashley Montagu, un antropólogo inglés-americano de ascendencia judía, va más allá de Koprotkin, cuando en 1983 publica El Mito de la Violencia Humana (Montagu, 1983). Allí muestra que la maldad, violencia, agresividad o egoísmo y lucha de unos humanos contra otros, cuando existen, son aprendidos, no innatos. Hemos nacido para amar, trabajar, jugar, y todo esto es salud, es vida, nos dice. Cuando estos impulsos se frustran antes de los 6 primeros años, nos volvemos agresivos y violentos en un intento desordenado de adaptarnos a un mundo también agresivo y violento.

"El afecto es una necesidad fundamental. Es la necesidad que nos hace humanos... la humanidad no es algo que se hereda, sino que nuestra verdadera herencia reside en nuestra capacidad para hacernos y rehacernos a nosotros mismos. Que no somos criaturas, sino creadores de nuestro destino" (Montagu, 1983), nos dice el mismo autor.

> "Una paja es muy delgada / y muy fácil de quebrar / pero si se juntan varias / son difícil de arrancar"
>
> *Paráfrasis a Quilapayun*

Las referencias anotadas explican por qué en "Jardín Azuayo" no tuvimos que hacer mucho esfuerzo para manifestar nuestra solidaridad, cooperación y apoyo mutuo, pues estos valores se hallan impregnados en nuestra cultura y son parte de nuestra condición humana, cuando los antivalores no los han desvirtuado.

CÓMO ENTENDIMOS LA SOLIDARIDAD EN "JARDÍN AZUAYO"

La solidaridad como el acto de dar sin esperar recompensa, con algunos matices, es la forma generalizada de entenderla por parte de directivos y colaboradores de Jardín Azuayo.

Algunos nos ofrecen aspectos más profundos, como aquel directivo para el que: *"Solidaridad es comprenderle al prójimo, comprenderle seria la plena solidaridad"*; para unos colaboradores, la solidaridad es: *"Sentir lo que la otra persona siente y ayudarle"*, o también: *"... compartir lo poco que tenemos, lo poco que sabemos"*; y algo que nos identifica y nos define: *"Nuestra esencia nace de la solidaridad, la Cooperativa nace de la solidaridad"*; y más aún: *"La creación de la Cooperativa es un hecho solidario"*.

Difícil encontrar una mejor forma de decir que la solidaridad pertenece al meollo, a la esencia, a la naturaleza, a la identidad de Jardín Azuayo, pues constituye el móvil de su nacimiento.

Otros directivos y colaboradores aportan matices enriquecedores: la solidaridad *"Hace de la Cooperativa una colectividad y que sus intereses trasciendan lo personal para atender el interés general, la justicia en el trato"*. *"...Es el punto de apoyo para considerar a las cooperativas como un todo y fundamentar el movimiento cooperativo y la cooperación entre cooperativas"*. *"...La solidaridad se sitúa así en el centro de la filosofía cooperativa"*.

"... Ser solidario es entrarse al problema de otra persona y tratar de solucionar lo que ella está requiriendo en ese momento".

"... Solidaridad también es algo emocional; en la Cooperativa los compañeros han sido un apoyo, si algo no podíamos, nos indicaban, había solidaridad a través del apoyo desinteresado".

La solidaridad, como valor, la aprendemos en nuestra edad temprana y trasmitimos con nuestros comportamientos: *"Ayudo a los mayorcitos que no pueden hacer las papeletas, comparto lo poco que sé; son valores que desde la casa nos enseñan y hay que seguir enseñando aquí entre compañeros, entre los socios, a mis hijos, a mis nietos, que solidaridad es compartir"*.

En una entrevista sobre lo mismo, con mayor elocuencia relata otra persona: *"Desde pequeños nuestros padres nos enseñaron a ser recíprocos, a ayudarnos entre hermanos. Fui creciendo, tuve la suerte de ser voluntario de la Cruz Roja, ahí se fomentaba el ser solidario. Luego, la gran suerte de formar parte del equipo de "Jardín Azuayo"; acá se maneja casi lo mismo de la solidaridad, del compromiso, (...), ayudar a las personas sin recibir nada a cambio"*.

Al preguntarle: Mencionas 3 influencias: tu hogar, la Cruz Roja y "Jardín Azuayo", ¿qué coincidencias ves en este valor de la solidaridad?

La respuesta nos remite a una profundidad insospechada: *"Lo puedo resumir en el amor, porque el amor es la única fuerza que puede mover a las personas a hacer algo a cambio de nada"*. Otro colaborador complementa: *"Comparto que la solidaridad es amor, sin discriminar, porque nuestra institución no discrimina; a las personas de escasos recursos se les limita bastante en otras instituciones, pero en la nuestra no, acá valemos por lo que somos y no por lo que tenemos"*.

Además, *"Cooperar, compartir, reciprocidad, son casi sinónimos; la solidaridad es uno de los propósitos de la Cooperativa, apoyar para mejorar las condiciones de vida a través de nuestras actividades, sin ningún interés personal, en este sentido somos solidarios en nuestras acciones"*.

Finalmente, es muy importante saber que las prácticas solidarias pueden cambiarnos y cambiar a los demás; sobre esto un colaborador opina con acierto: *"Apoyar, al conocer los problemas de otra persona, puede cambiar las circunstancias de nosotros mismos o del resto de personas; entonces ahí podemos aportar un poquito a la sociedad y tener un futuro mejor"*.

Vistas las enriquecedoras formas de entender la solidaridad en "Jardín Azuayo", pasemos a las percepciones y comportamientos que ella ha generado en nuestra Cooperativa a lo largo de su historia.



¿CÓMO SE DIERON LA SOLIDARIDAD, LA COOPERACIÓN Y EL APOYO MUTUO EN "JARDÍN AZUAYO"?

Los valores mencionados pretendieron ser el alma de la Cooperativa y, en gran medida, prendieron en su forma de ser. Para abordar con mayor facilidad este importantísimo tema, trataremos primero la solidaridad recibida; luego, la entregada por la Cooperativa y, finalmente, la recíproca, de cooperación o apoyo mutuo.



LA SOLIDARIDAD RECIBIDA EN LOS PRIMEROS AÑOS

En un ambiente de enorme solidaridad del país y del mundo con el pueblo de Paute por el desastre de La Josefina, que marcó la vida de este pueblo, la creación de nuestra Cooperativa fue un acto de solidaridad mutua, de voluntad por apoyarnos unos a otros a través de ella, de interés y decisión por cooperar entre nosotros para superar las adversidades que nos habían visitado.

> "Uno de los secretos profundos de la vida es que lo único que merece la pena hacer es lo que hacemos por los demás"
>
> *Lewis Carroll*

Antes de que existiéramos, el apoyo solidario del CECCA[4] fue determinante en nuestra conformación y en la formación de nuestra identidad cooperativa. Este apoyo transformó la Cooperativa en un proyecto viable cuando la promovió entre los vecinos de Paute, cuando buscó apoyo legal,

[4] Centro de Educación y Capacitación del Campesinado del Azuay, fundación sin fines de lucro, constituida en diciembre de 1978, legalizada en mayo de 1979 y domiciliada en Cuenca.

formativo y financiero para que podamos empezar, y cuando auspició las primeras formaciones en Cooperativismo y Ciudadanía a nuestros directivos, primer paso y augurio del programa estelar de Educoope. En fin, como madre amorosa y responsable que concibió, gestó, alumbró y amamantó con los valores que forjaron nuestra identidad cooperativa, el CECCA estuvo siempre presente, atento y solícito ante cualquier apoyo que pudiéramos requerir. Recíprocamente luego, Jardín Azuayo con afecto filial, acogió al CECCA en su casa.

Durante el proceso de gestación, recibimos el apoyo solidario del CAAP[5], a través de Miguel Gaibor, indicándonos los requisitos legales para formar la Cooperativa, elaborando o revisando los documentos requeridos para su aprobación, acompañándonos en las reuniones preparatorias y en la asamblea constitutiva, tramitando en Quito la aprobación legal de la Cooperativa.

En el capítulo sobre Educoope referimos que recién nacidos y en nuestros primeros años, recibimos el apoyo solidario del cooperativista Rodrigo Vásquez, quien nos ayudó en nuestros primeros aprendizajes sobre cooperativismo, tanto en la oficina matriz, como en las nuevas oficinas que iban naciendo.

Recién nacidos, también, recibimos el apoyo solidario de Bilance y Pan para el Mundo[6]; la primera, con un importante aporte al patrimonio institucional y el pago de nuestros gastos de operación hasta conseguir que nuestros ingresos se igualaran a dichos gastos. Este equilibrio estuvo previsto al terminar el tercer año pero sucedió seis meses antes, mostrándonos cierta precocidad en la eficiencia administrativa. Pan para el Mundo nos apoyó con el pago de las cuotas de ingreso y los certificados de aportación de las mujeres que querían ser socias y no tenían recursos para hacerlo. Estos hechos relatamos en el capítulo que recoge el nacimiento de Jardín Azuayo.

Cinco meses después de iniciadas nuestras actividades, las inclemencias volvieron a Paute cuando una granizada destruyó los cultivos en su parte alta, principalmente los de papa, en noviembre de 1996. Siendo un evento que afectó solamente a campesinos, hubiera pasado desapercibido en la ciudad, si no fuera porque algunos de ellos ya eran socios de nuestra Cooperativa y se acercaron buscando créditos para rehacer sus cultivos. Para entonces no habíamos captado todavía suficientes ahorros para afrontar este tipo de necesidades generalizadas; tuvimos que acudir a instituciones solidarias como el FEPP y ECLOF[7], que nos prestaron el dinero requerido.

[5] Centro Andino de Acción Popular, fundación sin fines de lucro, con sede en Quito

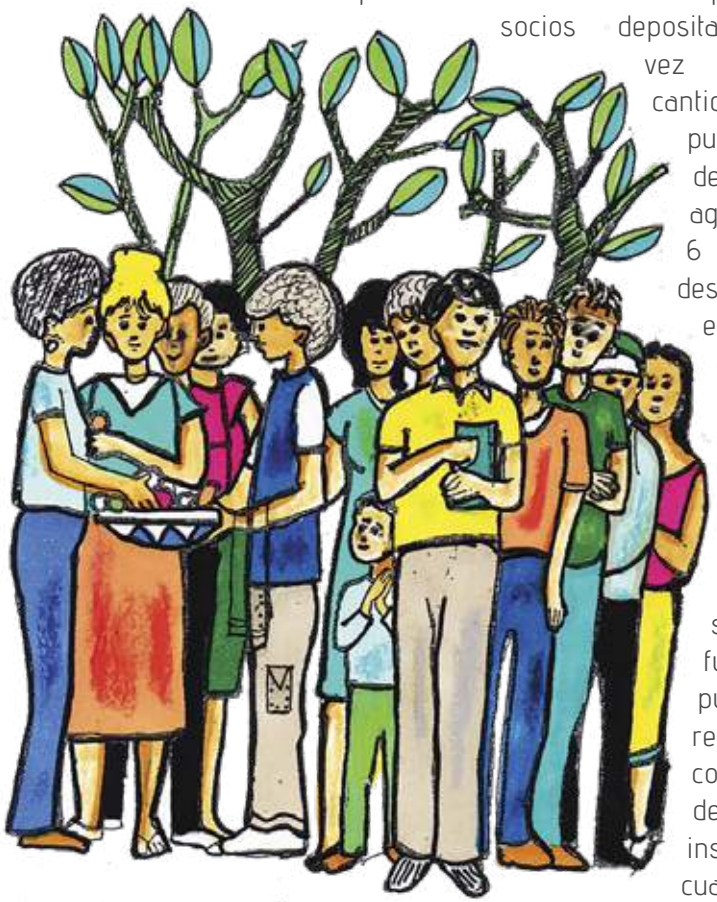
[6] Bilance era una fundación holandesa que apoyaba proyectos de desarrollo en países pobres; Pan para el Mundo, una institución de la Iglesia Católica Alemana que ayudaba a las Iglesias del Tercer Mundo.

[7] FEPP: Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio, fundación de la Iglesia Católica, para apoyar el desarrollo de comunidades. ECLOF: Fundación financiera de la Iglesia Católica, que apoya el financiamiento de proyectos para comunidades pobres.

Con el espíritu que nos animaba desde el comienzo, de acercar lo más posible nuestros servicios a los socios y proporcionarlos con la menor incomodidad para ellos, por varias noches consecutivas trasladamos nuestras dos únicas computadoras, unas mastodontes DTK de muy buena calidad, a la población de Bulán, parroquia en la que ocurrió la granizada, para tramitar los créditos. Los socios perjudicados firmaron los documentos del crédito, recibieron el dinero que necesitaban, todo terminó muy bien y todos muy contentos.

Pero la alegría duró poco. Cuando debíamos recuperar esos créditos, quizá porque no dimos una explicación suficiente de que el dinero lo debían devolver, o porque los prestatarios no lo entendieron así debido a que todavía estaba vigente el espíritu de damnificados que recibían donaciones por el desastre de La Josefina, o porque algunos socios eran oportunistas y quisieron aprovecharse de la circunstancia, o por la razón que fuera, a la hora de pagar, varios de los deudores argumentaron que no lo harían porque el dinero había venido para ellos como donación por ser damnificados.

Entonces tuvimos que realizar varias reuniones para explicar las condiciones en que recibieron el dinero; ante la resistencia de algunos a pagar, hubo otras reuniones para avisarles que acudiríamos a los tribunales de justicia para recuperar lo prestado, hecho que finalmente ocurrió con dos o tres de ellos, que terminaron convencidos que les perjudicamos en la donación a la que tenían derecho.



Con los ahorros que nuestros socios depositaban cada vez en mayor cantidad, pudimos devolver, agradecidos, 6 meses después, el dinero que nos prestaron el FEPP y ECLOF. Algo que nos llenó de satisfacción fue que pudimos ser recíprocos con la primera de estas instituciones, cuando en

2003 le entregamos un préstamo que necesitaba.

Otro gesto de solidaridad personal, muy importante, fue la decisión de monseñor Alberto Luna Tobar (Monse Luna le conocíamos cariñosamente), Arzobispo de Cuenca, de hacerse socio de nuestra Cooperativa y apoyarnos con este gesto. Con la sencillez que le enseñaron los campesinos azuayos[8], se acercó a la oficina de Cuenca y, haciendo fila como las demás personas, el 17 de diciembre de 2002 se convirtió en el socio número 103908. El perfil bajo que mantenía "Jardín Azuayo" como parte de su forma de ser, no le permitió aprovechar este acontecimiento para acrecentar la confianza de las personas que se habían asociado a ella o para atraer nuevos socios a engrosar sus filas.

LA SOLIDARIDAD RECIBIDA EN LA TRANSICIÓN HACIA EL CONTROL POR PARTE DEL ESTADO

Como las personas, las organizaciones, cuanto más tiernas y pequeñas, cuanto más débiles, más ayuda necesitan de los otros para ponerse de pie y caminar. Esto es precisamente lo que ocurrió con "Jardín Azuayo" en sus primeros años. Sin los apoyos relatados en los párrafos anteriores, sencillamente no existiríamos; así de importante fue para nuestra Cooperativa la solidaridad recibida en esos años.

Cuanto más pequeños, más apoyo; esta verdad de Perogrullo[9] la aprendimos porque la vivimos en nuestra experiencia.

Luego de esos primeros años, continuamos buscando los apoyos que necesitábamos para mejorar nuestras capacidades y afrontar con solvencia el rápido crecimiento que teníamos. Esos apoyos estaban disponibles, pero ya no eran desinteresados como los primeros; debíamos pagar por ellos y eran caros para nuestros reducidos ingresos, tanto por su precio, cuanto porque eran cursos que se daban en Quito y tenían un costo adicional por el viaje y estadía. Esto hizo que muy limitadamente hiciéramos uso de estos servicios de capacitación. En esta línea estuvieron las capacitaciones recibidas, principalmente en gestión de créditos, de parte de la Fundación Alternativa, entidad del Banco Solidario, dedicada a capacitar sobre microfinanzas. Para ahorrar los viajes a Quito y bajar los costos individuales de los eventos de capacitación, los compartíamos con otras cooperativas y contratábamos capacitadores, usualmente de Quito.

Conforme íbamos creciendo y nos hacíamos visibles, mejoraron

[8] Monseñor Luna decía que él es un obispo converso por los campesinos del Azuay. Debió ser así porque, viniendo de una familia y una clase social pudientes de Quito, en donde atendía como obispo auxiliar a feligreses de una zona de la élite social, él acá era una persona sencilla, transparente, que infundía profunda confianza, que maravillaba por sus elocuentes conversaciones, animadas por una inteligencia y una memoria privilegiadas y un sentido chispeante del humor, no menos que por sus apasionadas, enérgicas y coherentes acciones a favor de las personas y sectores sociales más necesitados de apoyo material y espiritual.

[9] "Perogrullo, personaje ficticio a quien se le atribuye presentar obviedades de manera sentenciosa". http://dle.rae.es/?id=ShS4Lwn

las ofertas de capacitaciones, pero los préstamos que necesitábamos para mitigar el desbalance entre los ahorros que recibíamos y la demanda de créditos, no pudimos conseguirlos sino varios años después, cuando necesitábamos de ellos con menor urgencia; la razón principal residía en que nos pedían tasas de interés muy altas.

Sin embargo, en el primer lustro del nuevo siglo, recibimos varias ofertas para apoyar el fortalecimiento de nuestra Cooperativa, sin que tuviéramos que pagar por ello sino ciertos gastos de contraparte que debían hacerse en la misma Cooperativa. No por casualidad, estos ofrecimientos llegaron después de diciembre de 2001, cuando se emitió el Decreto Presidencial 2132, que ordenaba a la SBS asumir el control de las cooperativas de ahorro y crédito. Entonces, seguramente por acuerdos con el gobierno ecuatoriano, la AID implementó políticas y acciones para preparar a las cooperativas que serían monitoreadas y controladas por la SBS; lo hizo a través del Proyecto SALTO, SWISSCONTACT y WOCCU, cuyas relaciones con nosotros las describimos en el capítulo relativo al control.

CON UN SOL MON (UN SOLO MUNDO)

Un día de 2002, a las 08:00, recibimos una llamada desde la Fundación UN SOL MON, de Caixa Catalunya, Barcelona, España, para decirnos que por algún tiempo dieron seguimiento a nuestra información publicada periódicamente en internet por la Red Financiera Rural (RFR); que esa información les parecía muy interesante y preguntarnos si estábamos de acuerdo en que nos hagan una visita para verificar lo que allí veían. Sólo podíamos responder que estaríamos gustosos de recibirles. Así es como días después recibimos la visita exploratoria de Marta Torras, una persona de muy alta sensibilidad social, con quien sintonizamos en seguida. Una segunda visita de ella, acompañada del Director de UN SOL MON, Ángel Font, nos llevó a precisar los campos de apoyo.

Por entonces nuestras oficinas no operaban en línea y, aunque hoy es difícil imaginar esa situación, recordamos que nuestras circulares se hacían mediante lo que llamábamos fax en cadena: una persona de la Coordinación General enviaba la comunicación por fax a dos oficinas; cada una de éstas debía enviar a dos oficinas más, y así sucesivamente, hasta que la información llegara a todas, sin contar que a veces alguien que estaba muy ocupado dejaba para luequito y, en ese lapso, se olvidaba; o que un fax de un fax de un fax, terminaba ilegible.

El sistema informático para procesar las transacciones financieras se encontraba instalado en cada oficina; para esta instalación, el técnico debía viajar a cada una de ellas y, cuando no, un funcionario de esa oficina debía transportar el computador a la Coordinación General para dicha instalación. Por vías de tierra, llenas de baches y autobuses recios, es fácil adivinar que las máquinas se dañaban con frecuencia, a pesar de que los compañeros ponían tanto esmero en empacarlas, acolchando para amortiguar los golpes, y las transportaban en el puesto de un pasajero. La misma rutina ocurría cuando se había incorporado alguna innovación en el sistema

informático.

La Cooperativa era única, sus socios pertenecían a una oficina en particular, pero podían operar en cualesquiera de las otras. Cuando querían hacer un depósito o un retiro en una oficina que no era suya, el cajero de ésta llamaba por teléfono al cajero de la oficina a la que pertenecía el socio para que registre el depósito o preguntarle si tenía saldo suficiente en su cuenta para el retiro; con una respuesta positiva procedía a entregar el dinero, pero el registro de la transacción debía hacer la oficina a la que pertenecía el socio. No es difícil imaginar los errores a los que inducía este método de transacciones y los enormes esfuerzos del departamento de contabilidad para ubicar tales errores y corregirlos. Algún pillo se dio cuenta de que podía aprovecharse de esta forma de registrar las transacciones realizadas en otra oficina y realizó un retiro de su cuenta en una oficina cercana a la suya; inmediatamente se trasladó a la oficina propia y retiró todos sus ahorros antes de que registren el antedicho retiro; después no volvió a aparecer.



Como había solamente un Departamento de Contabilidad en la Coordinación General y había que unificar la información transaccional de toda la Cooperativa, los registros de las operaciones en las oficinas viajaban cada lunes, en discos flexibles al comienzo y luego en discos compactos, a fin de que contabilidad depurara y agregara dicha información para producir los balances financieros. Los discos flexibles se dañaban con mucha facilidad, pero también los compactos, y la información con frecuencia no llegaba o llegaba dañada.

Quienes nos leen dirán que debíamos poner las oficinas en línea para evitar tantas dificultades, más en un momento en que ya existía internet. Nosotros también pensábamos igual, sin embargo, el servicio de internet normalmente no existía en los lugares en donde operábamos y, cuando existía, era impagable para las pequeñas finanzas de nuestras oficinas. Optamos por construir una red de datos que se trasmiten a través de ondas de radio; para que esto ocurra, las antenas de radio deben poder "verse" entre ellas; en las montañas de la Sierra, para que puedan "verse" las antenas, se debe levantar torres altas en montañas altas, donde haya acceso a energía eléctrica y a veces rodear montañas a través de repetidoras de señal.

Siendo más barata esta opción, en 2002 aún no se encontraba al alcance de nuestras finanzas.

Por eso, cuando dialogamos con UN SOL MON, sus posibilidades de apoyo se centraron en la construcción de la red de datos para poner nuestras oficinas en línea en tiempo real. Con este fin, mediante convenio de enero 2003, nos donaron €75,000 (alrededor de $100.000 al cambio del momento), con lo que financiamos una parte importante de esa red.

Dos años después, UN SOL MON nos entregó un crédito de $337.500, al 4% de interés anual y 5 años plazo, para créditos destinados a pagar deudas adquiridas para migrar. Un segundo crédito nos entregó en 2007, a 4 años plazo y 6% de interés anual, para reforzar nuestro fondo de crédito. No obstante, un gesto más de apoyo de UN SOL MON, muy importante para nosotros, fue que consiguió de Caixa Catalunya, la entidad que le financiaba, el apoyo durante un año de un técnico suyo en varias competencias. Así es como Mercè Callau nos ayudó a organizar la gestión del personal de la Cooperativa; sin embargo, la debilidad de nuestras propias competencias no nos permitió aprovechar todo el potencial de este apoyo.

BID

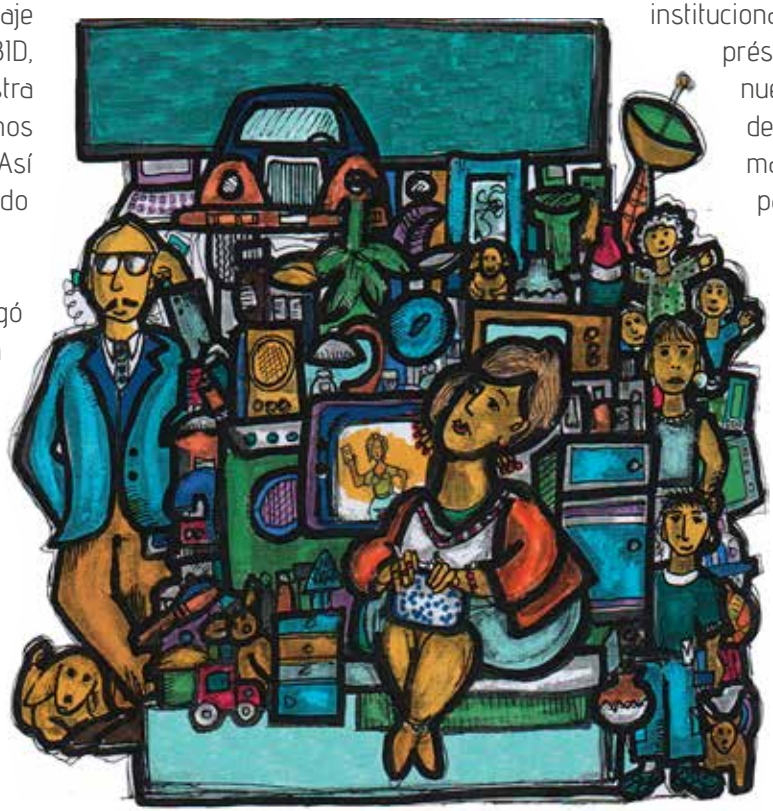
La cooperación del BID con nuestra Cooperativa fue polémica, a la vez que importante. ¿Qué cosa buena podía aportar a una institución como la nuestra, que quería cambiar la sociedad, un banco internacional dedicado a fortalecer empresas privadas y gobiernos empeñados en conservarlas? La inquietud era trascendente y de fondo, tenía que ver principalmente con la fidelidad a nuestros principios.

Entonces aprendimos que la fidelidad a nuestra causa no se da por la naturaleza de las instituciones con las que negociamos acuerdos, sino por la naturaleza de los acuerdos negociados; es decir, por las condiciones de tales acuerdos. Si estas condiciones son compatibles con los valores de nuestra Cooperativa, no debemos dudar en aceptar el acuerdo. Con este marco de comportamiento, presentamos una propuesta al BID en Quito, para el FOMIN[10], recibiendo como respuesta que la mandarán a Washington para que respondan; no sabíamos que en el BID algunos de sus burócratas tenían el mismo comportamiento que nuestros burócratas provinciales del gobierno.

Luego de un tiempo prudencial preguntamos por nuestro pedido y recibimos por respuesta que todavía no respondían de Washington; después de un tiempo, la misma pregunta y en una tercera ocasión, igual. Optamos entonces por llamar a Washington para que nos comuniquen con la persona encargada de los proyectos FOMIN y recibimos de ésta la respuesta de que nunca llegó nuestra

[10] FOMIN es una dependencia del BID para fomento de emprendimientos pequeños

propuesta a sus manos; se llamaba Fermín Vivanco, una persona que mostraba el otro rostro del BID. Nos hizo algunas preguntas, le interesó nuestro planteamiento y se comprometió a enviar un consultor que conociera el lenguaje y las formalidades del BID, para que pusiera nuestra propuesta en los términos de sus requerimientos. Así ocurrió y nuestro pedido fue aprobado.



FOMIN nos entregó como $400.000 para fortalecimiento institucional, de los cuales solamente $50.000 podíamos utilizar para nuestra ansiada Red de Comunicaciones; lo demás debía usarse en mejoramiento de procesos y capacitación técnica.

Aprendimos que una misma institución tiene funcionarios con actitudes y criterios contrapuestos y, cuando uno recibe una negativa, si verdaderamente quiere algo, debe persistir en el intento, valiéndose de otras personas.

El buen desempeño con los fondos del FOMIN, nos llevó a buscar algo más del BID; así es como un nuevo apoyo suyo nos entregó, en 2011, $155.000 del Fondo de Cooperación Técnica no Reembolsable, para fortalecimiento institucional y $9`0000.000 en préstamo, para financiar nuestra línea de Créditos de Desarrollo, los de más baja tasa de interés, para instituciones y organizaciones sin fines de lucro, cuyas acciones se encaminaban al bien común. Una apreciada funcionaria del BID en Quito jugó un papel importante en el trámite de este crédito, porque llegó a conocer a "Jardín Azuayo" en el acompañamiento que dio al primer fondo, del FOMIN, y pudo presentar las bondades de nuestra institución ante las autoridades de mayor rango del BID en Washington.

LA SOLIDARIDAD DE JARDÍN AZUAYO (ENTREGADA)

La solidaridad como acto de dar, sin reciprocidad, es una deuda de "Jardín Azuayo". Cuántas veces y por cuántas razones válidas, han acudido a nosotros personas o instituciones en busca de apoyos que necesitaban, ya sea para los agasajos navideños, para tal club deportivo, para la elección de la reina de la localidad, para ayudar a los ancianos, para ayudar a un grupo de niños necesitados, para arreglar un parque o para las fiestas del pueblo. Y nuestras reiteradas respuestas: no somos una institución de beneficencia, no es la política de nuestra organización, no damos para esas cosas.

Teníamos más de una razón para semejante comportamiento que, obviamente, no eran comprendidas por todos y menos aceptadas. Las necesidades por las que acudían a nosotros eran innumerables, rebasaban en mucho nuestra capacidad y no teníamos un criterio para discriminar las que debían ser atendidas; esta dificultad aumentaba por nuestro concepto cooperativo de que las personas son iguales como personas y deben recibir el mismo trato. Por otra parte, considerábamos que algunos de esos requerimientos, como la protección de los ancianos o de los menores o la salud de las personas, eran responsabilidades del Estado, hacia donde debían dirigirse los pedidos. Finalmente, muchas de tales solicitudes caían en el terreno de la caridad que humilla a quienes la reciben y nosotros no debíamos contribuir a semejante sentimiento, ni del que humilla, ni del que es humillado.



En algunos casos dicho comportamiento nuestro ha traído incomodidades y molestias, sobre todo cuando a los pueblos donde estábamos iban llegando otras instituciones financieras que sí atendían tales demandas como parte de su estrategia publicitaria. Ante tales incomodidades, frecuentes principalmente en nuestros pueblos por la cercanía con los actores locales, aumentaban las presiones internas de directivos y, sobre todo, de colaboradores, para que adoptemos un comportamiento semejante al de otras cooperativas, porque de lo contrario perderíamos espacio para nuestros servicios. No será difícil para quien lee esto, advertir la dificultad de mantener la convicción en nuestros colaboradores, de que la calidad de los servicios y la calidez en el atender, no sólo permitiría humanizar nuestro trabajo y atraer a la población hacia nosotros, sino que, mejorando estas cualidades, ganaríamos la fidelidad

> "Si precisas una mano, recuerda que yo tengo dos"
>
> *San Agustín*

de nuestros socios. Y así es como ocurrió.

Los comportamientos anotados son manifestaciones de la forma de ser, de la forma de vivir de nuestra gente, expresiones de su cultura. Las demandas a "Jardín Azuayo" expresan, al mismo tiempo, la presión para que esta institución sea incluida en la cultura de esas formas de sociedad, absorbida por la contundencia de su lógica. La fuerza de la cultura cuando no libera, aplasta; igual en los pueblos que en las ciudades. Luchamos en contra de comportamientos que producen o mantienen inequidades, por eso realizamos y apoyamos eventos que ayuden a concientizarnos y valorarnos.

Cuando recogíamos la información para este trabajo, más de un directivo y colaborador veía como insolidaridad de nuestra Cooperativa el no condolerse ante ciertas contingencias de sus socios, sobre todo cuando se trataba de calamidades, como siniestros o enfermedades catastróficas en personas de escasos recursos. En estos casos, amerita revisar el comportamiento institucional.

LA SOLIDARIDAD COMO MANIFESTACIÓN RECÍPROCA EN EL AHORRO Y EL CRÉDITO

Una de las motivaciones para crear "Jardín Azuayo", fue la de contrarrestar la absorción de los recursos financieros locales por parte del sistema bancario que operaba desde la ciudad de Cuenca. Para esto, debíamos crear formas de recirculación local de sus energías financieras. El mecanismo era captar ahorros para prestar en las mismas localidades.

Nuestro primer plan estratégico recoge como mandato, en 1999, lo que "Jardín Azuayo" venía siendo y haciendo desde el comienzo: ser una "Organización orientada a los grupos de producción". Para conseguir este objetivo se propuso hacer "Promoción e información orientada a los grupos y organizaciones de producción; convenios con instituciones de desarrollo y organizaciones que trabajen en la zona; reinversión en la zona del ahorro captado". En cumplimiento de este mandato fundante, organizamos nuestra principal actividad financiera de captar ahorros y entregar créditos, pensando principalmente en las organizaciones de productores.

En la Cooperativa, donde el apoyo mutuo es condición de su existencia, dejar en ahorros el dinero que eventualmente tiene un socio en exceso, para que otro socio lo utilice a través del crédito, es un acto solidario que mañana será reciprocado por el prestatario de hoy, cuando pueda ahorrar.

Esta solidaridad entre socios, muchas veces vecinos, amigos, compadres, es, al mismo tiempo, solidaridad y apoyo a sus propias comunidades porque con ella se crean medios para atender las necesidades de los vecinos, ya sean de producción o de consumo (educación, salud, alimentación, incluso esparcimiento). Y poco a poco, esa recirculación va modificandose para mejorar, las condiciones en que los pobladores desenvuelven sus vidas.

Puede esto parecer muy elemental y básico, pero es

fundamental no sólo para que las personas accedan a más recursos, sino sobre todo para que dignifiquen sus vidas. La dignidad es el mayor don de una persona o de un pueblo y Jardín Azuayo ha contribuido a ella acopiando ahorros y repartiendo créditos, que permitieron mejorar los ingresos y crear oportunidades de trabajo a nuestros socios, aunque su contribución no ha sido solo, o principalmente, en esto.

EN EL AHORRO

Nunca llegamos a organizar sistemáticamente la captación de los ahorros, pues no desarrollamos ni conceptos, ni metodologías, ni procesos que lo permitieran. Aunque hubo pequeños brotes de iniciativas en todos estos campos, primó la espontaneidad y la imitación de lo que otros hacían bien.

Quizá lo expresado se debía a que los ahorros fluían a "Jardín Azuayo" en forma siempre creciente, debido a la buena imagen de la Cooperativa en su entorno; quizá también porque es más conveniente imitar lo que otros hacen, si lo que hacen nos parece bien. Claro que la buena imagen de la Cooperativa no era gratuita, a ella contribuyeron los procesos de participación y apropiación que se generó en los socios, la democracia y transparencia en las acciones, la credibilidad de sus líderes en todos los niveles y espacios.

En un momento, pensando en un beneficio mutuo, propusimos un plan de captaciones con los jubilados. Antes de la dolarización, ellos tenían pensiones muy bajas y les convenía un ingreso adicional conseguido con esfuerzo bajo y en el tiempo en que puedan hacerlo. Por su edad y trayectorias asumíamos que tenían ascendiente entre sus parientes y amigos, por lo que les sería posible conseguir de ellos ahorros a plazos o a la vista; a cambio, la Cooperativa les retribuiría con una parte de la tasa de interés. Parecía algo fácil de implementar, pero conseguimos una oposición interna rotunda con el argumento de que se iba a ver como una explotación a los mayores. Hasta ahí llegamos.

Luego, hacia 2010, hubo consenso para organizar una sección operativa dedicada a captaciones y la asignación de esta tarea a una persona responsable de los servicios. No hubo la voluntad o la capacidad para hacerlo.

Una discrepancia nuestra con la costumbre general, por nuestro sentido de equidad, estuvo en la tasa alta que fijamos para los ahorros a la vista (4%, mayor que depósitos a plazo fijo de muchos bancos), en razón de que son los ahorristas más pequeños quienes ahorran de esta forma; otra discrepancia se dio en que la tasa de interés no dependía del monto ahorrado. Estos aspectos los desarrollamos al hablar de la equidad.



EN EL CRÉDITO

Al parecer, mayores innovaciones tuvimos en los créditos. Cuando empezamos, los créditos para producción, dada nuestra innata vocación de apoyar, tenían tasas más bajas que los otros destinos. Entonces todas las solicitudes venían para este fin, aunque en los hechos los utilizaran para otros menesteres. Ante la dificultad de dar seguimiento a todos los préstamos para verificar en qué se invertían, optamos por el crédito de libre disponibilidad, fijando nuestra atención en la capacidad de devolverlo, pues, al fin, aunque sea crédito, el dinero le pertenecía al socio y él debía decidir su uso.

Este crédito de libre disponibilidad era una especie de "talla única", porque se ajustaba a todas las necesidades, variando su monto y plazo, según el destino. Pensamos que con él habíamos dado un paso adelante en la simplificación burocrática del servicio, hasta que voces disonantes de dentro y fuera de la Cooperativa, se expresaron con fuerza y crearon un ambiente adverso, argumentando que éramos unos anticuados, pues los negocios modernos eran dinámicos, innovadores, creaban productos nuevos de manera permanente; por tanto, la competencia nos barrería del mercado. El canto de sirenas[11] sedujo a los incautos y el crédito de libre disponibilidad desapareció de nuestro escenario financiero.

De todas maneras, administramos los créditos pensando en las condiciones diversas de los socios. Cuando empezamos, por nuestra limitación de recursos, pedíamos ahorros previos a todos los que querían crédito. La respuesta de muchos era que si pudieran ahorrar no pedirían crédito. Esta respuesta fue desmentida categóricamente en 2011, en un trabajo conjunto con el Proyecto Capital para propiciar el ahorro de las mujeres que recibían el Bono de Desarrollo Humano[12], pues estas mujeres, generando pequeños ahorros cada una, entregaron grandes cantidades en conjunto.

Para facilitar el acceso a créditos a quienes tenían dificultades de ahorrar, creamos una línea de créditos con ahorro y otra sin ahorro, con tasas de interés diferentes; en el proceso, progresivamente tuvo más



[11] Canto de sirenas, expresa un discurso agradable y convincente, que lleva alguna seducción o engaño.

[12] El Bono de Desarrollo Humano es una transferencia monetaria que realiza el Gobierno Nacional a las madres solteras, personas con discapacidades y personas de la tercera edad.

acogida el crédito sin ahorro.

Considerando que las contingencias son comunes en las familias y que generalmente les encuentran desprovistas de dinero, creamos el crédito extraordinario, que comúnmente lo llamaron Crédito Emergente, con trámites inmediatos y tasas de interés más bajas que los otros créditos a particulares. Este crédito ayudó a muchísimas familias en emergencias, siniestros, enfermedades, estudios y a veces en otros usos, cuando la viveza criolla no desviaba a fines distintos. En este sentido, el caso más comentado fue el de una oficina cuya coordinadora se había hecho distribuidora de productos Yanbal, había puesto junto a su escritorio una vitrina con estos productos y los vendía a sus clientes, socios de la Cooperativa, para que paguen con este tipo de crédito, autorizado y ejecutado por ella misma, en contra de la norma y de la ética.

Por otra parte, el Consejo de Administración autorizó entregar créditos a menores de edad, tomando en cuenta que muchos de ellos trabajaban, algunos incluso eran padres o madres de familia, y necesitaban apoyo financiero; lo hizo en el marco de la vigente Ley de Cooperativas que permitía a menores de edad ser socios. Este crédito apoyó a muchas personas, ateniéndose a la justicia, la equidad y el humanismo, hasta que el órgano de control lo prohibió.

Si bien pocos, los vivos[13] también llegaron a beneficiarse de los créditos de maneras rebuscadas. Por nuestros limitados recursos, un socio no podía tener más de un crédito. Entonces, en contubernio con ciertos coordinadores de oficina, afiliaron a menores de edad y tuvieron créditos adicionales. Un caso límite fue el de un coordinador de oficina que tomó un crédito para su hija de pecho. Estos créditos eran legales, porque la norma no había precisado todavía edades ni actividades de los menores, pero no eran éticos.

Una experiencia relevante con los créditos ordinarios la tuvimos en Nabón, más allá de las demandas comunes de la gente, cuando el proyecto homónimo de desarrollo construyó importantes obras de riego con mano de obra de los beneficiarios y les capacitaba y acompañaba para usar con eficiencia el agua, cultivar adecuadamente las plantas y abrirse espacio en los mercados de Cuenca para vender sus productos. Sin embargo, los beneficiarios de semejante apoyo tenían que instalar el riego por aspersión en sus parcelas, comprar insumos y herramientas para producir y, en algunos casos, levantar invernaderos, sin contar con el dinero para ello. Aquí entró "Jardín Azuayo" a cerrar el ciclo de la producción con el financiamiento.

Haber juntado en el mismo espacio: infraestructura de riego, capacidades mejoradas de los productores, acompañamiento técnico, financiamiento y salida de la producción al mercado, significó un salto tecnológico en la economía de esas localidades y, para "Jardín

[13] Vivo: que aprovecha las circunstancias en beneficio propio. https://es.thefreedictionary.com/vivo

Azuayo", su inserción efectiva en su desarrollo.

Luego, se crearon en el cantón diversas Mesas de Apoyo a su Desarrollo y a "Jardín Azuayo" le correspondió presidir la de servicios financieros.

Un crédito demandado permanentemente por los socios era el de vivienda. Aunque muchísimas personas mejoraron o construyeron sus casas con créditos ordinarios de la Cooperativa y estaban contentos y agradecidos de haber tenido la oportunidad de hacerlo, los montos, tasas y plazos de esos créditos no eran adecuados para este destino. Por otra parte, nunca pudimos conseguir fondos apropiados para este fin. De todas maneras, el Consejo de Administración autorizó entregar créditos para vivienda, con montos, tasas y plazos adecuados, con cargo al patrimonio y hasta el 50% de su valor. Esta cantidad, repartida proporcionalmente a todas las oficinas, resultó una gota de agua para una sed colectiva. Otro obstáculo a este servicio fue que el departamento correspondiente no respondió a la demanda de diseñar este crédito de manera que pudiera ser ejecutado.

También tuvimos como socios y demandaron nuestros créditos, instituciones de desarrollo de nuestras localidades, como prefecturas, municipalidades, juntas parroquiales, juntas de agua, comités pro mejoras, comités de padres de familia, comunidades, en fin, muchas instancias e instituciones que se ocupaban del bien común de sus públicos. Nuestra vocación de institución financiera de desarrollo nos impulsó a buscar una forma apropiada de servir a estos actores sociales y creamos el Crédito de Desarrollo. Un crédito para actividades no lucrativas de instituciones y organizaciones que buscan resultados de beneficio común de sus asociados o vecinos, con tasas de interés menores que los créditos de otros destinos y con montos y plazos convenientes.

Estos créditos los entregamos a comités de padres de familia que apoyaban a su escuelita dotándola de



computadoras, arreglando las goteras del edificio o formando una biblioteca, a juntas de agua que mejoraron sus sistemas de riego, a comunidades para dotarse de agua sana, a comités para electrificar una localidad o de construcción o mejoramiento de caminos, a barrios urbanos para que mejoren su infraestructura, a Juntas parroquiales, municipalidades y prefecturas para que mejoren sus servicios, a empresas públicas para que dispongan de capital de trabajo suficiente. Los directivos locales de la Cooperativa se ocupaban de que estos créditos tengan el uso previsto y que las obras hechas con su financiamiento tengan una calidad adecuada.



En la política de "Jardín Azuayo" de trabajar preferentemente con organizaciones, nos encontramos con una realidad cruda y dura. Muchas organizaciones no eran jurídicas, eran de hecho. Pero ahí estaban, funcionaban, prestaban importantes servicios a sus integrantes y requerían créditos. La solución que encontramos, nos ha dado la mayor lección de integridad de sus líderes y socios.

En efecto, dábamos los créditos a través de sus dirigentes; esto es, ellos asumían la deuda a título personal, como deudor principal el presidente y los vocales como garantes; si el monto era alto, hipotecaban sus bienes en garantía. Luego, tenían que recoger puntualmente las cuotas de sus socios para los pagos a la Cooperativa. Que conozcamos, nunca quedó impago un crédito de esta clase. Aprendimos que los bienes comunes tienen una fuerza imponente en las voluntades de las personas, cuando hay conciencia sobre ellos.

Aunque todos los créditos de desarrollo jugaron un papel muy importante en las localidades, mencionamos a continuación uno que, por su cariz, se transformó en una forma especial de veeduría ciudadana. Fue a través de un convenio tripartito entre la Municipalidad, el Comité del Barrio y "Jardín Azuayo", firmado en marzo de 2002, para mejoramiento de alcantarillado, agua potable y construcción de veredas y calzada en ese barrio.

A la Municipalidad le correspondía diseñar las obras, autorizar su construcción, contratarlas, fiscalizar y notificar a la Cooperativa los pagos a realizar. Al Comité del Barrio, participar en la selección del constructor, vigilar la calidad y avance de la construcción y pagar por las obras. A "Jardín Azuayo", prestar el dinero a los vecinos, según sus requerimientos, para que paguen las cuotas que les correspondía por las obras, retener esos créditos en las cuentas de los mismos deudores

y tomar de ellas el dinero cuando la Municipalidad notificaba los pagos a los constructores. Además, si algún vecino se resistiera a pagar su crédito, la Municipalidad emitiría una carta de pago sobre el valor pendiente de su deuda y cobraría mediante coactiva.

No hubo necesidad de tal coactiva porque todos los créditos se recuperaron adecuadamente, la obra se construyó en el tiempo previsto y con buena calidad, sin sobre precios, sin reajustes de precios, sin coimas, la veeduría de los vecinos funcionó de maravilla, las partes del convenio cumplieron bien sus compromisos. Lo extraño fue que, a pesar del éxito, no se repitió la experiencia, quizá porque no hubo espacio para la corrupción.

Lo interesante vino después, cuando los vecinos se apropiaron de las obras de su barrio y las cuidaban como lo que eran, propias de ellos. Relataban como un caso de este cuidado, que un día llegó al barrio un volquetero con su volqueta llena y la estacionó; salió una vecina, le pidió que abandone el lugar porque su volqueta destruía el adoquinado del piso, y lo consiguió.

Este tipo de créditos fue tan importante y su demanda creciente, sobre todo por parte de gobiernos locales, que no podíamos abastecerlos con nuestros limitados recursos. El BID se interesó por este trabajo y nos entregó para este fin, en 2011, el crédito de $9'000,000 que dejamos explicado atrás. Sin embargo, dos hechos dificultaron el uso de estos recursos: la tasa pasiva del 9% a la que nos llegó el dinero y la prohibición legal que ocurrió en seguida, a los gobiernos locales, para que se endeuden con instituciones financieras particulares.

Otro ejemplo ocurrió en una oficina de la Zona Cañar, una comunidad carecía de acceso a energía eléctrica, pues su limitada economía no le permitía pagar los costos de su instalación. Ante esta situación, nuestros colaboradores ofrecieron un crédito de desarrollo con garantías cruzadas entre los miembros de dicha comunidad, aseguraron cuotas y tiempo conveniente para que puedan devolver los préstamos, facilitando de este modo el acceso de esta población a un servicio básico.

Los créditos a las organizaciones tuvieron otros matices, como los llamados créditos solidarios o grupales. Consistía en que los prestatarios de la organización se agrupaban según sus afinidades, para recibir el crédito por grupos. Los integrantes de estos grupos, cuyo número no debía pasar de seis, se garantizaban entre ellos. Lo interesante de estos créditos era que, en el grupo, cada uno se preocupaba de que todos los demás paguen, porque era garante de ellos y podía presionarlos porque estaba en la misma organización. En el trámite, sobre todo con los grupos numerosos, la dificultad era que acudan todos los firmantes de los pagarés pues, en cada uno de ellos, debía firmar el deudor, todos los garantes o demás integrantes del grupo y las correspondientes esposas o esposos, cuando eran casados.

Esta modalidad de crédito pronto degeneró por el abuso que algunos oficiales de crédito hicieron de él pues, malinterpretando su razón de ser, agrupaban personas que no pertenecían a ninguna organización y a veces incluso sin que sean conocidas entre ellas. La consecuencia era obvia, el crecimiento de la morosidad que, con frecuencia, engrosaba el registro de las deudas incobrables.

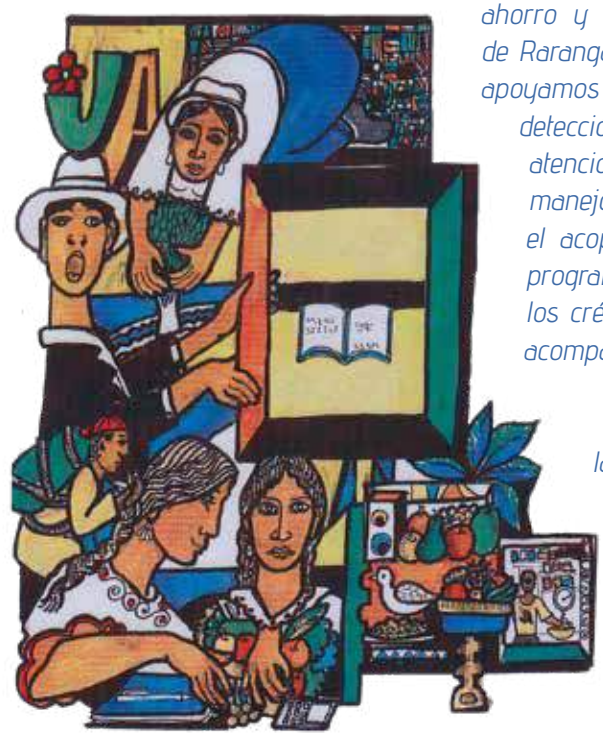
SOBRE EL APOYO A LAS ORGANIZACIONES

"Me encantó la política de manejo de la Cooperativa "Jardín Azuayo", por ejemplo, da apertura para constituir las cajas solidarias".

"... Trabajar con organizaciones eso me motivó muchísimo, incluso yo conforme una organización jurídica, teníamos algún bien y producto de eso ya hemos hecho una casa".

"...(Después de ser directivo) *para seguir trabajando, he abierto tres cajas, dos estamos ya con un promedio de 50 mil dólares".*

"... Apoyamos a cajas de ahorro y crédito en San José de Raranga y Ludo. (...) además, apoyamos capacitando en detección de billetes falsos y atención a clientes (...), en el manejo de una planta para el acopio de leche y en el programa del CECCA sobre los créditos productivos con acompañamiento técnico".



"... Mientras ejercía la dirigencia de tan noble Institución bomberil de nuestro Cantón, con el equipo de aquel entonces pudimos capacitar al personal de tan prestigiosa institución financiera, para prevenir siniestros y, en caso de existirlos, afrontarlos con suficientes conocimientos. Producto de esta participación fuimos recíprocos recibiendo de la Cooperativa Jardín Azuayo, una camilla para asistir a nuestros semejantes en casos de emergencia".

> **"Ayudar al que lo necesita no sólo es parte del deber, sino de la felicidad"**
>
> ***José Martí***

Sin embargo, en algunos espacios se ha dado como un desistimiento de trabajar con organizaciones: *"El hecho de que la Cooperativa ha crecido tiene sus desventajas y justo por lo que ha crecido ya no se trabaja con estos grupos, con los más lejanos porque es más difícil".*

Vale la pena recordar que en los primeros años del presente siglo estuvo vigente una norma que autorizaba a las empresas **"donar" el Impuesto a la Renta** a instituciones

públicas para proyectos de inversión, en vez de entregar al SRI[14]. Al amparo de esta autorización, el 5 de enero de 2004 el Consejo de Administración reguló la entrega de este impuesto a los municipios en donde había oficinas de la Cooperativa, bajo las siguientes condiciones: **1.** Debía haber, previamente, un convenio de cooperación de la Municipalidad con la Cooperativa; **2.** La morosidad total de la oficina al 31 de diciembre anterior debía ser la más baja de entre las oficinas; **3.** La Municipalidad y la Cooperativa debían estar de acuerdo en qué invertir la donación; y, **4.** La Cooperativa daría seguimiento al proceso de la inversión. Si no hay acuerdo, la donación pasaría a la siguiente oficina con baja morosidad.

En 2004 la donación la hicimos a la Municipalidad de Sígsig y en 2005 a la de Nabón. Lo triste fue que ninguna de ellas consiguió salvar los trámites burocráticos con el Estado, para disponer del dinero. Luego, la norma se eliminó.

APOYO ENTRE COMPAÑEROS

"Jardín Azuayo" ha sido una escuela permanente de compañerismo, amistad y solidaridad en todas sus formas, entre colaboradores. Compartir ideales que daban sentido a nuestras vidas, esforzarnos con alegría para que esos ideales se vuelvan realidades a través de nuestras acciones. Ver día a día que las cosas cambian, aunque sea mínimamente, que nuestros socios viven mejor, que nuestros pueblos progresan, que nuestros directivos trabajan con entusiasmo y desinterés, que nuestra Cooperativa es más grande, querida, respetada y admirada, dentro y fuera del país. Que los colaboradores podíamos tener una vida digna, a veces privilegiada en relación con nuestro medio, que eran atendidas nuestras necesidades de desarrollo personal y profesional, que se respetaba nuestra dignidad de personas. Todo esto nos hacía sentir bien, optimistas, contentos de cumplir una misión noble, realizados como

> "Aquellos que son más felices son los que hacen más por otros"
>
> *Booker T. Washington*

personas y, desde este punto de vista, casi felices. Aristóteles consideraba como esencial a la vida y, por tanto, a la felicidad, servir a los otros y hacer el bien.

Naturalmente, como la vida, las referidas bondades iban matizadas con sus sombras, que cumplían la función de darles relieve; así, el paisaje formado por ellas tenía muchas tonalidades y en nuestra vida la monotonía era una ausencia. Veamos entonces algunas luces y algunas sombras en relación con la solidaridad entre compañeros, un factor fundamental de esta buena vida.

Cuando en diferentes ocasiones

[14] SRI: Servicio de Rentas Internas, Institución pública que se encarga de gestionar la política tributaria.

compañeros manifestaron que "Jardín Azuayo" es una familia o, aquí hago lo que me gusta y encima me pagan o, en mi trabajo se encuentra mi segunda familia, nos estaban diciendo que aquí ellos se sentían como en su casa o quizá mejor.

En las cajas. Uno de los espacios más importantes de apoyo entre compañeros se dio en las cajas, porque allí se jugaba no sólo el dinero sino la honradez. Fue constante la solidaridad con quienes recibían y entregaban dinero, porque el riesgo de los faltantes al fin del día se cernía sobre sus cabezas. En unas oficinas, todo el personal ayudaba a buscar los faltantes; en otras, el apoyo era entre los de caja.

Hubo un caso de Ripley[15], que permanece en la memoria como un auténtico "Aunque usted no lo crea". Era fantástico el comportamiento de una simpática cajera, conocida de todo el pueblo que, mientras contaba los billetes, saludaba con todo el que llegaba, preguntaba por su mamá, su hijo o su suegra, por el estado de la huerta o del negocio, hacía bromas con quienes tenía oportunidad; todos le consideraban una simpática mujer. Pero llegaba la tarde y era casi seguro el faltante de caja. Entonces sus compañeros le ayudaban a revisar los registros, las papeletas, las papeleras; unas veces encontraban y, cuando no, decían: ¿cuánto nos toca a cada uno?; y así, una y otra vez.

A veces reconstruyendo en la memoria las transacciones del día, se acordaba a quién dio demás y le buscaba para que le devolviera; unos lo hacían y otros no; tal vez con algunos ella se equivocaba. Así fue como una vez, recién llegada la dolarización, al cierre de la caja le faltaron $3.000; sospechó que se los dio al cura del cantón vecino y le dijo a su compañero: acompáñame mañana a preguntarle. Sin dormir ella, salieron a las seis de la mañana, llegaron y le preguntaron; en respuesta el cura sacó la funda de billetes que recibió el día anterior y les dijo: tomen y cuenten porque yo todavía no he contado. Efectivamente, allí estuvo todo el faltante. Regresaron exultantes a contarnos lo ocurrido.

En otra ocasión, fue a retirar $8.000 del banco y llegó a la oficina con $3.000; no advirtió en qué momento la funda en que llevaba el dinero se quedó sin fondo. Hasta allí llegó nuestra querida compañera, porque era hacerle y hacernos más daño retenerla con nosotros.

Algunos testimonios[16] que presentamos, nos recuerdan particularidades de los faltantes de cajas, de sobrantes y de otras situaciones de apoyo entre compañeros.

"Cuando trabajaba en caja; en el momento del cuadre, todos en la

[15] Ripley, Robert Le Roy, caricaturista norteamericano de la primera mitad del siglo XX, creó en su diario, que llegó a ser el más famoso de EE. UU, la sección Aunque usted no lo crea, para mostrar cosas extrañas o curiosas que sucedían en el mundo.

[16] Las relaciones que contamos tienen ajustes al texto, principalmente para quitar redundancias y adecuarle al lenguaje escrito, sin modificar su contenido y conservando, en lo posible, su forma original.

oficina se quedaban hasta cuadrar y en caso de haber algún descuadre todos estábamos pendientes de encontrar ese descuadre. Era muy bueno porque una se sentía apoyada por el grupo".

"... No nos abandonábamos, (...) a veces 7-8 de la noche salíamos de las cajas cuadrando, (...) eso nos ayudó a nosotros a tener en este caso una muy buena amistad".



"... Esto de los faltantes me sirvió mucho para sentir el compañerismo (...) ninguno de nosotros nos sacábamos, como quien dice a cara, el tiempo que uno se quedaba acompañándole a la otra persona".

"... Una vez ocurrió un faltante de $500; (...) un compañero no sé cómo se ideó sacar cada uno de los cajones y encontró que se había caído al fondo un fajo de cinco dólares. Este tipo de acciones a mí me genera confianza con mis compañeros y de la misma forma la solidaridad".

"... Cuando alguien descuadraba en la caja, todos ayudábamos; no importaba si éramos de cajas o de crédito; todos ayudábamos a revisar el cierre, la apertura, las papeletas, las cámaras, todo revisábamos. Cuando detectábamos (en las cámaras), un compañero iba en la moto donde el socio a explicarle que nos equivocamos; había veces que recuperábamos, otras veces que no".

"... Vimos en las cámaras que el socio se llevó el dinero y ni aun así nos repuso; era una cantidad fuerte para asumir con un sueldo de caja si el compañero tenía otras responsabilidades; entonces todos aportamos un poquito para ayudarle a sufragar ese gasto, porque estuvimos comprometidos con el equipo de trabajo".

Con estudiantes. Una preocupación permanente de "Jardín Azuayo" fue la formación de sus colaboradores, como se ve en otro espacio. Aquí ejemplificamos testimonios del indispensable apoyo de sus compañeros, a quienes estudiaban.

"... Cuando ingresé a trabajar, no terminaba la Universidad (...) el coordinador de la oficina me dijo que no había problema, que me daba licencia con cargo a vacaciones".

"... Si antes le quería a "Jardín Azuayo", ahora le quiero más porque (aquí) me realicé como persona y le debo mi profesión, eso nunca lo voy a negar; la coordinadora de la oficina me dio la oportunidad para cambiar horarios,

cambiar días de trabajo cuando tenía exámenes; cuando se trataba de mi estudio nunca me dijo no".

"... Cuando entré a trabajar en la Coope yo estaba estudiando en la U, estudiaba en las noches y tuve el apoyo tanto de los coordinadores de la oficina como de los compañeros, porque por mí hacían las reuniones de personal a las 7:00 de la mañana; entonces gracias a la Coope, a mis compañeros, terminé mi carrera; siempre me apoyaron, esto puedo decir de corazón".

En otras circunstancias. Cuando existe cultura de solidaridad en un equipo de trabajo, ella se hace presente en todas las circunstancias en que un miembro de ese equipo lo requiere. Es lo que pasaba, en general, con los equipos de "Jardín Azuayo"; por eso el apoyo mutuo lo encontramos en los casos más diversos, relatados por los compañeros. Y ojo, valoramos más el apoyo cuando llega en los momentos más intensos de dificultades; más aún cuando esas dificultades se hallan vinculadas a afectos vitales. Entonces sellamos amistades duraderas.

"Bueno yo pienso que entre los compañeros siempre ha existido solidaridad, en los momentos tristes (...) igualmente en los momentos gozosos; es que justamente eso es la vida en familia".

"... Nos prestábamos los días libres".

"... Cuando hacíamos las asambleas de oficinas, los compañeros de Coordinación General iban a apoyar en el proceso, (...) había una mayor integración y participación entre la Coordinación General con las oficinas".

A propósito, cuando había las asambleas de socios en las oficinas, los que más viajaban a ellas por razones de sus funciones, eran el coordinador de personal, de educación y el gerente. En una camioneta doble cabina, protegidos por una carpa, iban los altavoces, la pantalla, el proyector,



cables y algunos carteles. El conjunto lo llamábamos el circo y sus payasos.

"Había dos personas con discapacidad en la oficina, entonces todos nos apoyábamos para hacer las cosas que muchas veces eran difíciles para ellos".

"... Me cogieron los dolores (de parto) en la oficina y mis compañeras me llevaron al hospital (...) le avisaron a mi esposo. Entonces vi qué era la unión".

"... Yo tenía hipertiroidismo; había noches que no dormía, me flaqueé bastante y mis compañeros siempre me apoyaban a pesar de que a veces llegaba de mal genio (...) me decían que tenía que continuar, no me discriminaron.

"... Cuando empecé a trabajar aquí, mi hija estaba enferma y no sabía que tenían que dar permiso; pedí a un compañero que me reemplace y él, sin dudarlo, me ayudó, me prestó el día. Eso me quedó marcado para siempre porque el momento en que necesitaba, él me ayudó".

"... Tuve un embarazo delicado y debía evitar subir gradas; el coordinador me dio la oportunidad de trabajar en cajas (en la planta baja), incluso porque el baño estaba cerca".

Una oficial de crédito, a los dos meses de empezar a trabajar, se topó con la morosidad porque la colectora de un colegio falsificaba documentos y dieron créditos a personas ajenas. *"Se me caía el mundo, ahí pude ver el compromiso con los compañeros".* (Una compañera le ayudó sin restricciones y de ella dice): *"Me enseñó realmente lo que es tener compromiso; fue mi muro, mi apoyo, mi pilar".*

"...Una vez se inundó la oficina (...) Al principio fue el susto, pero luego, todos limpiamos, sacamos el agua, arremangándonos, mojándonos; nadie dijo: me voy a mojar".

"...Creo que el compromiso, o sea las ganas de decir: esto es nuestro, esto queremos sacarle adelante, nos llevaba a que no nos fijemos en cosas pequeñas. A los compañeros que llegaban por pasantías, inducción o visitas y se tenían que quedar, les decía: vamos a almorzar en mi casa (...) para que se queden a dormir, una compañera y yo teníamos cada uno un cuarto de huéspedes, entonces se quedaba todo mundo en la casa de ella o en la mía, pero para los almuerzos, vamos a mi casa".

Este relato expresa lo vivido por muchas oficinas cuando fueron anfitrionas de los aniversarios de la Cooperativa: *"Un reto para la oficina era el aniversario de la Cooperativa; escuchaba a los compañeros (que habían pasado): "¡ay, el aniversario!" y el estrés que tenían. (...) Fue una experiencia grata porque trabajamos netamente en equipo y estuvimos en el antes, en el durante y en el después, porque como era un colegio que pedimos, la fiesta era el sábado, nos tocó al día siguiente limpiar todo porque el lunes tenían clases. Pero fue muy grato el recibir más de mil doscientas personas y organizar el evento".*

El siguiente es un caso interesante de lo que puede ocurrir cuando no se sigue los procesos

previstos, tentación común en los apurados o en quienes quieren experimentar cosas nuevas: *"Bueno, una que me marcó era cuando empezaba la oficina y éramos dos personas con la cajera. Debíamos trabajar los sábados y nos turnábamos, (...) el viernes, según el proceso, teníamos que entregar la caja a la persona que va a trabajar el sábado, resulta que, por el exceso de confianza, no hacíamos eso; ella me dejó la caja, no recibí, abrí el sábado, trabajé normalmente y el día lunes tenía que entregarle a primera hora y no lo hice. Al final del día, al cuadrar la compañera la caja, le faltaban $7.473 con algunos centavos. (me avisó), volvimos a cuadrar y no aparecían esos $7.473 (...) revisamos la caja fuerte, buscamos en la basura, revisamos las cámaras por si algún socio se llevó y no encontramos; eran las ocho y media y llamamos a la coordinadora zonal, yo esperaba una reta, no sé, algún grito de por qué. Resulta que cuando le llamé, ella (...) tuvo el mejor acto de liderazgo, la solidaridad de salir de su casa a esa hora e ir a la oficina y ayudarnos a cuadrar. ¡Se dio el lujo de hacer un cuadre físico! (contar todo el dinero), a las nueve y media de la noche dijo: tengo que llamar al coordinador de talento humano, era la última opción. Cuando me dijo eso, solamente me acuerdo que me senté, me dije: son siete mil dólares ¿cómo devuelvo?, (...)era mi responsabilidad, porque supe que no seguimos el proceso. Entonces el coordinador de talento humano, ya con su experiencia dijo: ¿sí revisaron la apertura y el cierre de los días anteriores? Vamos a ver y la compañera ha abierto la caja con el cierre del día viernes, no con el cierre del día sábado, ahí estaba la diferencia (...) Aprendí primeramente que un líder tiene que estar ahí cuando le necesitas; que el líder, cuando no se pone en tus zapatos, no entiende y puede*



tomar cualquier decisión sin una razón de ser; comprendí el trabajo en equipo, un valor transcendental y el tema de que hay que seguir los procesos, cuando manejas dinero".

También los celos de autoridad estuvieron presentes, como si la autoridad naciera de la imposición de una forma de comportamiento y no de su influencia profesional y ética, como refleja el siguiente comentario, que nos muestra también, por la forma de trato, que no había una relación de compañeros sino de subordinados: *"Cuando ingresé a trabajar, para cualquier cosa le tenía más confianza al guardia que a mis compañeras; quería dejar el trabajo, más por la vergüenza y la timidez, él me decía no salga, siga adelante y vera que con el tiempo usted va a ser una gran ayuda aquí. Cuando me enfermaba le pedía permiso a una compañera antes que a la Coordinadora de la oficina y un día ella me dice usted tiene que decirme a mí; cuando ella me cogió y me pegó una repelada[17], entendí que no tenía que valerme de otra persona".*

Contrasta con la experiencia anterior, la siguiente: *"Mi primera experiencia fue que yo no sabía ni tocar una computadora, me daba miedo (risas). Mandaron ya un correo para mí y no sabía ni cómo prender (la máquina), no sabía cómo abrir el correo; entonces rogué a mi compañera coordinadora y me enseñó (...). Ahí aprendí la solidaridad de ella, a pesar de que era mi jefa se tomó el tiempo de enseñarme".*

También hubo sombras *"En un concurso para oficial de crédito, ganó y comenzó a ser diferente. Los compañeros de caja descuadraban, no colaboraba, terminaba su hora de trabajo se iba; comenzó a tomarse atribuciones que no le competían, ordenaba a los cajeros, a los de servicios, creía que el puesto de él estaba sobre el puesto de todos los demás compañeros".*

"Había compañeros (de la Coordinación General) que no iban a ayudar, más bien iban a molestar, en serio, porque debían atenderles las oficinas (...) claro, ya se volvían más peso que ayuda".



[17] Repelar, en lenguaje coloquial local significa reprender, reconvenir a una persona por algo que ha dicho o hecho mal.

APOYOS ENTRE OFICINAS Y TERRITORIOS

Nuestras operaciones en Cuenca nos mostraron que el ahorro estaba concentrado en esta ciudad, pues las captaciones aquí excedían en mucho a las colocaciones; entonces nuestra tarea debía consistir en tomar estos ahorros y trasladarlos a las localidades deficitarias.

No sólo en Cuenca, también en otras oficinas grandes, los ahorros excedían a los créditos. Entonces organizamos una red de solidaridad entre las oficinas, para que las deficitarias, a través de Tesorería, recibieran recursos de las excedentarias y todas atendieran las demandas de crédito de manera semejante. Las oficinas que prestaban recibían, a cambio, un interés moderado por sus recursos.

Esta solidaridad financiera entre oficinas, en realidad era entre socios de diferentes oficinas; posible gracias al principio de que en una cooperativa no hay socios privilegiados, sino que todos reciben el mismo trato. De esta manera, en todas las oficinas había las mismas oportunidades de créditos y, con este apoyo solidario, la posibilidad de que los territorios deprimidos cuenten con recursos para contrarrestar su situación, aunque sea modestamente.

Así es como teníamos unas oficinas en las que el valor de las captaciones excedía al de los créditos, y otras oficinas en donde el comportamiento era inverso.

El mecanismo administrativo descrito era conocido y aceptado por directivos y colaboradores de todas las oficinas, a excepción de los colaboradores y algunos directivos de una de ellas. Ellos nunca aceptaron que sus ahorros fueran a otras oficinas; querían que se les autorizara entregar créditos más grandes, para poder prestar todas sus captaciones. Estas tensiones se agudizaban cuando escaseaba la liquidez y debíamos suspender los créditos de mayor tamaño en toda la Cooperativa.

Entre las oficinas había otras formas de cooperación, que generaban entusiasmo mutuo. Cuando una de ellas tenía su caja baja de dinero para atender las obligaciones del día, acudía a otra para que le preste lo que tenía en exceso. Semejante era el comportamiento ante necesidades contingentes de personal por vacaciones, enfermedad o cualquier calamidad de una oficina, con reciprocidad moralmente obligatoria por los apoyos recibidos.

En las reuniones de personal, al revisar las actividades realizadas, sus logros y dificultades, la comunicación entre ejecutores de tareas semejantes se volvía fecunda, pues quienes tenían problemas aprendían de los que hacían bien, a veces valiéndose de procedimientos ingeniosos.

Quizá el apoyo menos recordado, porque se recibía sólo una vez, era el que se daba cuando se creaba una oficina. Entonces se movilizaba toda la Coordinación General y a veces algunas oficinas vecinas, para apoyar el inicio del funcionamiento. La asamblea de promotores y vecinos interesados

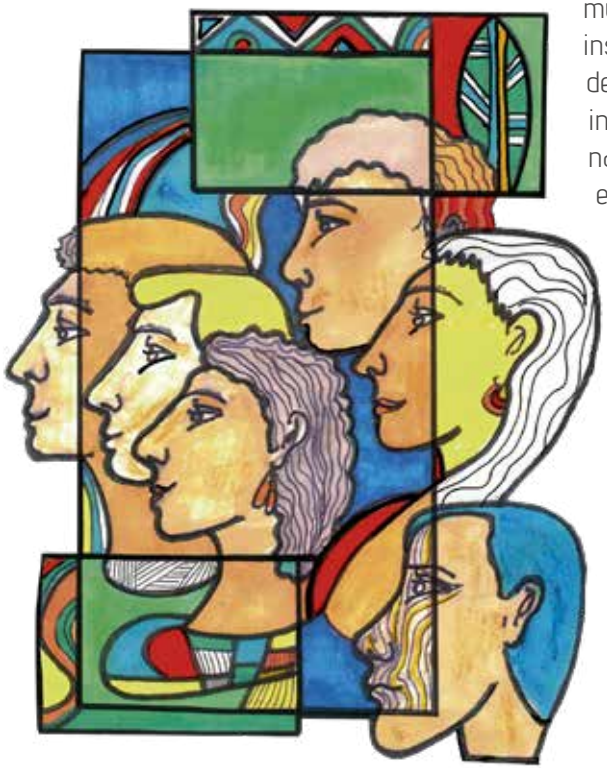
en la Cooperativa, la designación de comisiones y directivos provisionales y la asignación de los recursos para las inversiones; las compras e instalaciones de computadoras, software, red de comunicaciones; la selección y capacitación de las personas que van a trabajar en la nueva oficina; el arriendo y adecuaciones del local; el acompañamiento a todo el proceso; todo esto demandaba que muchas unidades administrativas actúen con presteza y lo hacían, además, con entusiasmo. Algo de esto se expresa en el siguiente testimonio de los directivos de una oficina:

"Cuando se abrió la oficina aquí, hubo una apertura y un apoyo grande de parte de la matriz de Paute".

Hemos apoyado también a ONGs que hacen crédito, con préstamos de segundo piso; así como al comercio justo de la UROCAL (Unión Regional de Organizaciones Campesinas del Litoral), con créditos solidarios a sus socios, para que puedan continuar su producción, mientras llegan las divisas por sus exportaciones.

Ayudábamos con alegría, sin esperar nada, pero recibimos gozosos la gratitud que nos venía en recompensa, pues la reciprocidad en el dar hace de la solidaridad un valor altamente humano.

En la perspectiva mencionada, las alianzas con instituciones afines para que nuestras acciones fueran más eficaces, fue una preocupación permanente. Cuando estas alianzas fueron eficientes, eficaces y acompañadas de cambios tecnológicos, los impactos fueron sorprendentes.



Y las alianzas fueron más allá. Centros Educativos, Culturales, Organizaciones Populares, Juntas Parroquiales, municipios, prefecturas, instituciones públicas de alcance nacional, instituciones privadas nacionales, extranjeras e internacionales, contribuyeron en la formación, el fortalecimiento y la acción de nuestra organización.

COOPERACIÓN CON COOPERATIVAS

No fuimos ajenos al principio de cooperar entre cooperativas. Veíamos la necesidad de pasar de un archipiélago de cooperativas aisladas, que competían entre ellas, a formar un sistema cooperativo en red, de apoyo mutuo, en la región y en el país. Así es como apoyamos financieramente y con capacitaciones a muchas cooperativas; tratamos de que éstas sean las depositarias de nuestra liquidez, hasta que el control de la SBS puso fuertes trabas; a veces, asistimos a cooperativas con dificultades de liquidez, con corridas de depósitos. Recibimos pasantías de decenas de cooperativas del país y del exterior y participamos en múltiples eventos organizados por ellas.

En relación con la cooperación con otras cooperativas, cuando "Jardín Azuayo" necesitó cambiar su base de datos, con el ánimo de contribuir a fortalecer la unión de las cooperativas de la región, previo convenio con UCACSUR, adquirió a su nombre en 2004 una licencia corporativa de la base de datos ORACLE. La finalidad era que sus socias pudieran utilizar esta base de datos, controlada por UCACSUR y previa autorización suya, toda vez que una licencia corporativa permitía un acceso seguro e independiente a varios usuarios, uno de los cuales era nuestra Cooperativa.



El resultado lamentable y triste fue que ni una sola de las cooperativas socias utilizó esa base de datos, argumentando que "Jardín Azuayo" iba a tener acceso a su información; argumento que implicaba desconfianza y desconocimiento de la forma como funcionaba dicha base. En consecuencia, al siguiente año la licencia revirtió a "Jardín Azuayo."

Promovimos y participamos en instancias de integración, como la Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del sur (UCACSUR), nacida para representar a sus socias ante instancias gubernamentales; la Red Transaccional Cooperativa (RTC-COONECTA),

integradora de operaciones de cooperativas, que permite manejo de cajeros automáticos, ventanillas compartidas, pago del Bono Solidario de desarrollo, entre otros; la Red Financiera Rural (RFR, hoy Red Financiera de Desarrollo RFD), Unión de Bancos, Cooperativas y ONGs que hacen micro crédito, propicia capacitación y asistencia técnica a sus socios, realiza foros internacionales sobre micro finanzas, realiza investigaciones en su campo de acción; FINANCOOP, una cooperativa de segundo piso, que principalmente proporciona liquidez a sus socias. Todas estas instancias contribuyeron de diversas maneras, a veces con dificultades y sufrimientos, a nuestro fortalecimiento institucional y del sistema cooperativo.

Con RTC vivimos la dulce esperanza de unir a las cooperativas de ahorro y crédito del país, en una red de servicios financieros que podía convertirnos en la más importante del país. Esta esperanza nos animó a apoyar decididamente este proyecto. Sin embargo, el camino se tornó cuesta arriba, principalmente, pero no exclusivamente, porque WOCCU, desde la distancia, tomaba las decisiones más importantes y no siempre más acertadas, sobre todo en el manejo informático de la Red.

Una situación álgida en la relación de "Jardín Azuayo" con RTC ocurrió cuando la SBS nos dio plazo para entregar a nuestros socios tarjetas de débito con chip, pues las que circulaban eran de cinta magnética y se prestaban a fraudes. Nos poníamos plazos que no se cumplían y, cuando se cumplían, el servicio no funcionaba como debía. Corto ya el tiempo para cumplir con la SBS, en 2013 tomamos la dolorosa decisión de contratar el servicio con BANRED y retirar nuestros cajeros automáticos de RTC, aunque quedaron todavía con ella servicios menores. Muy pronto el tiempo nos dio la razón, porque también RTC contrató con BANRED la conexión de sus cooperativas al Sistema Bancario.

Nuestros colaboradores nos recuerdan:

"A mí ya me daba iras con COONECTA que se caía a cada rato, pero nos explicaban que era el sueño unir a las cooperativas".

En otros aspectos: "... si hablamos de las inversiones que hacemos con las instituciones financieras, uno de los temas principales que manejamos es el apoyo entre cooperativas, porque la liquidez tratamos de manejar el mayor porcentaje en las cooperativas, para ser coherentes también con uno de los valores que se maneja a nivel institucional, y obviamente viene ahí el tema de la confianza también, en el tema de las instituciones también hay que dar la confianza, también con las instituciones es el tema de la reciprocidad, de ser recíprocos tanto ellos como nosotros con el manejo de los recursos".

En fin, la solidaridad hizo de "Jardín Azuayo" una enorme minga que creció y atravesó los territorios y los años, buscando y consiguiendo que los socios y sus comunidades vivan mejor. Esta minga no estuvo exenta de tensiones y conflictos marcados por intereses que discrepaban del interés común; sin embargo, éste pudo prevalecer y la Cooperativa llegar a lo que fue en 2014.





Capítulo 10

LA DIFÍCIL PERO NO IMPOSIBLE EQUIDAD



LA DIFÍCIL PERO NO IMPOSIBLE EQUIDAD

> “Pertenezco a una generación que quiso cambiar el mundo, fui aplastado, derrotado, pulverizado, pero sigo soñando que vale la pena luchar para que la gente pueda vivir un poco mejor y con un mayor sentido de igualdad”

José Mujica
Ex Presidente de Uruguay

Equidad viene de la palabra latina aequitas. La RAE[1], entre otras acepciones, nos dice que equidad es “dar a cada uno lo que merece”; una “propensión a dejarse guiar, o a fallar, por el sentimiento del deber o de la conciencia, más que por las prescripciones rigurosas de la justicia o por el texto terminante de la ley.”

Platón, por su parte, dijo que la Equidad es un elemento de la justicia, ajeno al Derecho; en este sentido, muchos pensadores sociales ubicaron a la equidad como una expresión de la justicia, por sobre el derecho, pues éste, en determinadas circunstancias, propicia un trato injusto.

La equidad, por tanto, se guía por la justicia y reconoce que existen diferencias injustas que deben ser tomadas en cuenta y combatidas. Sin embargo, esto ha servido para discursos y prácticas diferenciadoras de grupos sociales, tales como: “A cada uno según su mérito (meritocracia)”, “a cada uno según su contribución (plutocracia)”, a cada uno según la clase social (aristocracia), de cada uno según su capacidad a cada uno según su necesidad (marxismo) (González Brito, 2000). Estos discursos tienen fundamentos políticos y responden a intereses de grupos o de clases.

El Capitalismo es un sistema de inequidades crecientes o brechas que se ensanchan entre quienes se benefician de él y quienes lo sufren. Hoy, el 1% más rico de la población mundial se apropia del 40% de la riqueza del mundo, mientras que la mitad más pobre tiene menos del 1% (Larrea, 2014). Es como si con

[1] Real Academia de la Lengua Española.

100 personas y 100 panes para comer, una sola de ellas se comiera 40 panes, mientras 50 personas comparten algo menos que un pan.

Piketty, un teórico del Capitalismo, pero crítico de él, ha mostrado cómo, a lo largo de su historia, este sistema y su estructura social han generado una tendencia creciente hacia la desigualdad y la concentración de la riqueza, antes que a una distribución o redistribución equitativa de la misma.

Aproximándonos a nuestro país, "En 2007 la desigualdad en el Ecuador se veía reflejada en algunas variables. En primer lugar, el 2% de las familias poseían el 90 % de las grandes empresas (ENEMDU, 2007). En segundo lugar, el 10 % más rico acumulaba aproximadamente el 42 % de los ingresos totales, mientras que el 10 % más pobre recibía menos del 2%. De igual manera, más de la mitad de la población no lograba satisfacer sus necesidades básicas y cuatro de cada diez ecuatorianos vivían en situación de pobreza." (Sarmiento Moscoso, 2017)

Equidad significa justicia social; esto va más allá de cumplir lo que manda la ley, es combatir las causas que generan las brechas entre seres humanos. No es natural que en nuestra sociedad tengamos opulencia de pocos y miseria de muchos.

COMO ENTENDIMOS LA EQUIDAD EN JARDÍN AZUAYO

Una preocupación permanente fue la aplicación de la difícil, pero no imposible, equidad entre las personas que integramos "Jardín Azuayo". Hicimos algo, aunque insignificante en relación a la abundancia de injusticias con las que se gobierna nuestro mundo occidental y cristiano.

Como explicamos más profundamente en el capítulo sobre responsabilidad, "Jardín Azuayo" procuraba que las remuneraciones de sus colaboradores atendieran la dignidad de éstos y que las distancias entre ellas fueran lo más cortas posible. De manera semejante, hicimos que las tasas de interés en ahorros y créditos, así como los costos de otros servicios, contribuyeran a disminuir las brechas económicas entre los socios. También intentamos crear una cultura del buen trato, a todos por igual. Todas estas políticas eran una forma de aproximación a la equidad; esto es, que las personas sean libres para ser y hacer, para escoger la forma de vida que prefieran. Las brechas de equidad son, por tanto, brechas en las capacidades para disfrutar de esa vida sana y duradera. El trabajo por la equidad es el trabajo por disminuir estas brechas, hasta anularlas.

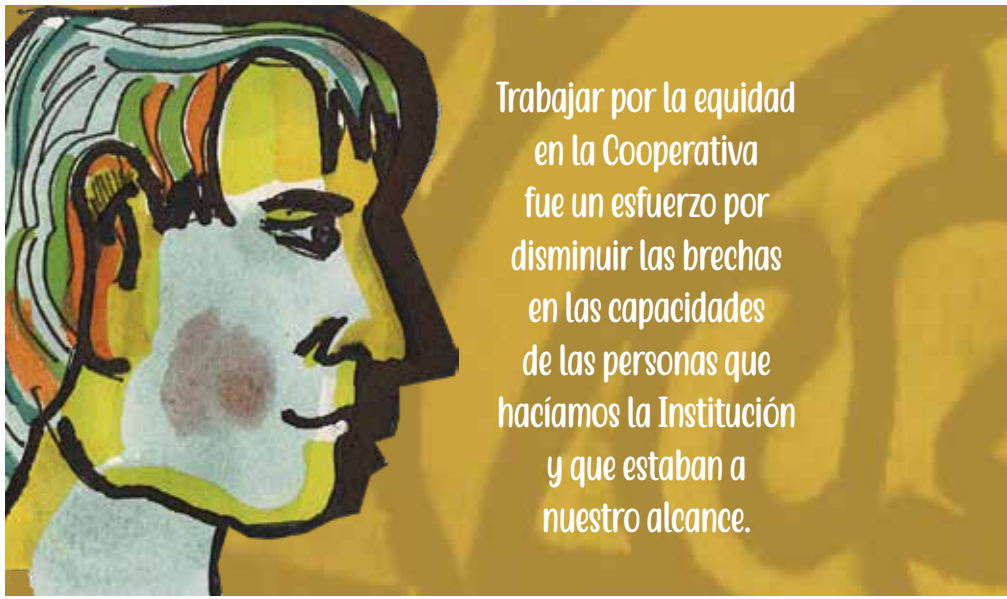
En este sentido, la equidad es más que la igualdad de oportunidades pues éstas, para que sean reales, no solo tienen que estar disponibles, sino que las personas deben tener la capacidad de aprovecharlas. Adicionalmente, la equidad va más allá de una distribución igualitaria de bienes, porque esta acción puede encubrir inequidades en la medida en que las personas tienen diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones, que deben ser respetadas y atendidas.

En estas explicaciones sobre la equidad están presentes dos sentidos: igualdad y discriminación positiva; esta última consiste en dar un trato diferente y preferente a los que más necesitan.

Entonces para "Jardín Azuayo" la equidad significaba:

Igualdad, no discriminar (negativamente), no dar privilegios o tener preferencias por nadie, participar hombres y mujeres en igualdad de condiciones, tener todos voz y voto, recibir según lo que he realizado, dar a cada uno según lo que necesite, entregar un servicio de acuerdo a las necesidades del socio, pagar la misma tasa de interés sin importar el monto de los ahorros, tener los mismos derechos y obligaciones sin importar etnia o condición social, entregar un mismo trato a todos los socios directivos y colaboradores, entregar préstamos de acuerdo a las capacidades del socio, tener la posibilidad de que todos los socios seamos dueños sin importar el monto de ahorros o los aportes, tener el mismo derecho para acceder a los servicios de la Cooperativa, tener los mismos derechos y obligaciones para ingresar o dejar la Cooperativa, aportar al trabajo en equipo según mis capacidades, distribuir el trabajo a todos en la misma proporción.

En esta perspectiva, "Jardín Azuayo" trabajó en dos frentes: el económico financiero y el educativo cultural.



ASPECTO ECONÓMICO FINANCIERO: FIJACIÓN DE LAS TASAS DE INTERÉS

Buscamos equidad en los servicios a nuestros socios, en la medida en que pudimos sortear las normas y el mercado que favorecen a quienes más tienen y acumulan riqueza sin compadecerse por los demás.

Para percibir el sentido de equidad y solidaridad en "Jardín Azuayo" al fijar las tasas de interés, reflexionemos primero sobre la práctica de los bancos al respecto. En mayo de 2010 por ejemplo, regulados por el Banco Central y la SBS, las tasas de interés que podían cobrar los bancos para los créditos grandes, llamados comerciales, llegaban hasta el 9,33% anual, en tanto que las tasas para los microcréditos alcanzaban hasta el 30,50% anual (BCE, 2018). Esto significaba que, mientras más capacidad económica tenían tomaban créditos más grandes y pagaban, proporcionalmente menos por dichos préstamos; en tanto que los que tenían menos pagaban, proporcionalmente más. En consecuencia, los bancos, a través de los créditos, extraían más riqueza de los pobres que de los ricos, aumentando la brecha económica por este medio. El mundo de la equidad patas arriba, como tantos otros mundos.

Las tasas de interés para los ahorros, en cambio, eran más altas para los que depositaban mayores cantidades de dinero, en tanto los ahorros pequeños estaban a la vista, percibiendo intereses muy pequeños. En suma, los bancos beneficiaban mucho a quienes mucho tenían y muy poco y a veces perjudicaban a quienes tenían poco, aumentando el abismo económico y social.

Cualquier acción que contrarrestara estas brutales fuerzas del mercado financiero, serían muy importantes para la equidad y "Jardín Azuayo" buscó actuar en esta perspectiva. En consecuencia, las tasas de interés por los ahorros a la vista o a plazos eran lo más altas que se podía pagar, e iguales para todos los socios cualquiera fuera su monto ahorrado. Por otro lado, las tasas de los créditos tenían el menor nivel posible por lo que los créditos grandes subsidiaban a los pequeños que no cubrían sus costos de trámite con las tasas fijadas, de manera que ningún socio quedaba excluido por su capacidad económica baja.

"(...) la tasa únicamente cambia por el tiempo, es decir, el sacrificio que el socio está dispuesto a desprenderse de su valor y dejarlo en la Institución (...) con eso tengo una tasa mucho más alta de acuerdo al tiempo que yo dejé el DPF (depósito a plazo fijo), pero no de acuerdo al monto. Lo que normalmente hacen (...), los bancos, que te premian a vos en tasa por el monto que dejas ahí. (...) no estamos retribuyendo más a un socio porque más tiene, sino que todos los socios se les paga la misma tasa".

"El tema de intereses que siempre los organismos de control nos han estado criticando. Por qué pagamos la misma tasa de interés a alguien que tiene 20 dólares, que al que tiene 5.000 dólares en la libreta. Igual en los créditos; muchas veces me critican por qué nosotros le prestamos a la misma tasa de interés a una que pide 100, 200 dólares, que a una que pide 20.000 dólares. Eso para nosotros

ha sido algo importante dentro de la Institución, quizá lo que nos hace diferente a las otras instituciones, el trato a los socios, todos valen por lo que son y no por lo que tienen".

La fijación de las tasas de interés en "Jardín Azuayo" obedecía principalmente a los principios de equidad y solidaridad, que hacían de ella una institución incluyente financiera y socialmente. Esta es una de las ventajas de las empresas solidarias que buscan el bien común. Sin embargo, no todos los socios entendían esto.

"Vino una señora del extranjero a abrir una cuenta, entonces dijo (...) que me den la tasa más alta de interés porque yo tengo bastante dinero. Yo le expliqué que las tasas de interés son igual para todos, (...) se puso molesta pero igual dejó el dinero".



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 entre las localidades (desde las excedentarias en ahorros, hacia las deficitarias) y entre los ahorradores[2], 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, más 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.

Semejante comportamiento era posible porque la Cooperativa no buscaba utilidades en su gestión,

[2] La Cooperativa mediante la intermediación financiera captó ahorros de los socios con excedentes y los prestó a aquellos con déficits. De la misma forma, oficinas en donde tenían más ahorros que créditos, prestaron a aquellas que les faltaba ahorros; lo cual se convirtió en un mecanismo potente de recirculación de recursos en la región donde operamos.

sino el bien común de los socios, y en la medida en que la participación democrática de sus socios-dueños, a través de las decisiones de sus organismos de gobierno, lo hacía posible.

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.

En la búsqueda de la equidad, o una aproximación hacia ella, también buscamos minimizar los costos con el uso de tecnologías, para poder entregar los servicios a precios bajos. No lo hacíamos por competir, sino porque nuestros socios, centro de atención de nuestra organización, lo necesitaban y lo merecían. 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, 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 nuestra misión.



Aquí subyace un cuestionamiento a la validez de los conceptos de ingreso marginal y costo marginal[3], 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

[3] 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 y debe cesar la entrega de créditos cuando el interés que paga es igual al costo que genera su entrega; por tanto, no se debe 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 este costo es igual al ingreso que esta última unidad genera, esto es, el precio unitario. En otras palabras, se debe producir hasta cuando el ingreso marginal se iguala al costo marginal.

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. Esto nos indica que la lógica del análisis económico – financiero para estos dos tipos de empresas es distinta, como se muestra en el siguiente cuadro:

LÓGICAS FINANCIERAS DE UN BANCO Y DE JARDÍN AZUAYO

BANCO	JARDÍN AZUAYO
Costos Medios + Ganancia Media = Precio Unitario	Costo Medio = Precio Unitario
Margen = Tasa Activa – Tasa Pasiva	Margen Necesario = Tasa Activa – Tasa Pasiva
Margen = Gastos Operativos + Gastos de Personal + Utilidad	Margen Necesario = Gastos Operativos Necesarios + Gastos de Personal Necesarios + Gastos de Crecimiento
Utilidad = Margen – Gastos Operativos – Gastos de Personal	Margen Necesario – Gastos Operativos Necesarios – Gastos de Personal Necesarios – Gastos de Crecimiento = 0 = Utilidad
Para maximizar el margen: maximizar Tasa Activa y minimizar Tasa Pasiva	Para reducir el margen: aumentar escala y productividad (vía destrezas, metodologías, TIC)
Para maximizar la utilidad: maximizar el margen, minimizar los gastos operativos, minimizar los gastos de personal	

En Jardín Azuayo las tasas activas y pasivas apuntaban a la equidad, pues los socios recibían por sus ahorros y pagaban por los créditos las mismas tasas sin importar el monto. En el caso del crédito este mecanismo permitió hacer un subsidio cruzado desde los socios que más tenían hacia los que menos tenían, facilitando a estos últimos el acceso al crédito.

La lógica administrativa de un banco para fijar las tasas de interés es la lógica de maximizar las utilidades, mediante el siguiente proceso que deriva de la tabla anterior: maximizar la tasa activa, minimizar la tasa pasiva, minimizar los gastos operativos, minimizar los gastos de personal.

La lógica administrativa de "Jardín Azuayo" para fijar las tasas de interés es la lógica de maximizar el bien común de los socios, mediante la prestación de los servicios. Para lograrlo, se busca un margen necesario que permita cubrir sus costos operativos y de crecimiento (nuevas oficinas, mejora de solvencia), minimizando la tasa activa hasta cubrir los costos financieros (tasa pasiva), los costos operativos y los costos de crecimiento, y maximizando la tasa pasiva. Lo dicho permitió que "Jardín Azuayo" tenga las tasas activas más bajas del mercado y también las tasas pasivas más altas.

Alguna vez se dio una interesante discusión sobre nuestras pequeñas innovaciones, que nos iban abriendo espacios cada vez mayores en el mercado, acerca de si las debíamos dejar visibles con la posibilidad de que otros actores nos copien, o si las debíamos guardar como secretos bajo siete llaves. En un mundo en donde la zancadilla, el espionaje, el robo de información están a la orden del día, parecería sensato proteger nuestros conocimientos, pero no fue así. El razonamiento fue sencillo: el esfuerzo que pondríamos en proteger nuestros conocimientos los pondríamos en generar más innovaciones, de manera que cuando lleguen a copiarnos, nosotros estaríamos adelante, aplicando nuevos conocimientos; así daríamos paso a que sobre todo otras cooperativas avancen con nuestros conocimientos. Como nunca nos copiaron nada importante, nos dimos cuenta que nuestros conceptos y metodologías llevaban el sello de la cultura de Jardín Azuayo, que actuaba como marca de agua en los billetes e impedía las copias, pues no se podía copiar la cultura de una organización.

ASPECTO EDUCATIVO CULTURAL TRATO SIN DISCRIMINAR

Ningún socio, aunque fuera directivo o colaborador, tenía trato privilegiado; esta norma fue perfectamente comprendida por las personas involucradas, pero a veces incumplida. Además, en las reuniones de todo nivel, cada socio o miembro de la instancia reunida tenía un voto, si había que votar, aunque los consensos predominaban.

Pero en la cultura del entorno, el poder era autoritario y clientelar y a veces algún directivo, cuando comenzaba sus funciones, llevaba este complejo a la Cooperativa. Si encontraba un coordinador de oficina

> "Si un ser humano actúa en bien del otro, recibirá el reconocimiento de sus prójimos, ganará el amor de aquellos con los que convive; esta última ganancia es, sin duda, la máxima alegría en esta tierra"
>
> *Charles Darwin*

blando, imponía su criterio y entonces se hacía atender primero, pedía privilegios en los créditos o puestos de trabajo para sus familiares; si el coordinador de oficina era firme, luego de algunos choques iniciales el directivo entraba en un proceso de comprender y convencerse de la bondad de la norma, para lo cual, también, había pasado por procesos de formación y varias reuniones en las instancias de gobierno en la Cooperativa.

"Ellos (directivos) querían tener un trato súper especial aparte del socio. Eso también fue el formarles a ellos indicarles que todos somos iguales que no por el hecho de ser directivos van por poco (a decir) atiéndame a mi primerito o quiero hacer un crédito y por poco no me pida nada (documentos), o ya usted me conoce. Lo negativo yo veo que en ese entonces la democracia en (algunos) directivos, se querían sobrepasar se querían abusar del cargo que tenían en la Coope, yo eso sentí de negativo por parte de ellos".

"... Cuando yo estaba en proceso de inducción vino un delegado yo le pedí la cédula y la libreta y me dijo ¿Qué? Es la primera vez que me piden, aquí nunca me han pedido nada ¿cómo así a Usted. se le ocurre pedirme? Mi otra compañera me dijo dele porque es directivo. Entonces a veces porque pensamos que estamos en un cargo como representación de los socios, pensamos que es un privilegio".

También hemos tenido desviaciones del trato en casos de algunos colaboradores, cuando prefirieron a sus parientes con los créditos, cuando incluyeron a sus amigos en la administración, cuando prefirieron a sus familiares para contratar servicios, y seguramente varios otros casos que no llegamos a conocer.

La Cooperativa en sus discursos, documentos, políticas y normas, nunca discriminó por posición social, religiosa, política, ideológica, de género, etnia, ni edad, como manda el primer principio cooperativo de "membresía abierta y voluntaria"[4] y como mandaba la Ley de Cooperativas, vigente hasta mayo de 2011, fecha en la que se publicó la Ley de Economía Popular y Solidaria y de Finanzas Populares y Solidarias (LOEPS).

Nunca consideramos ninguna de las circunstancias mencionadas, para que una persona sea admitida o rechazada como socia; tampoco se les discriminaba para la entrega de los servicios o para ocupar puestos como colaboradores o directivos en la Cooperativa.

En cuanto a los socios, la calidez fue la característica más importante en su trato. Una de las máximas que guiaba el buen trato de nuestros compañeros en las oficinas era que debemos tratar al socio como si fuera nuestra mamá. El

[4] Según la Nueva Declaración de Identidad Cooperativa adoptada por la II Asamblea General de la Alianza Cooperativa Internacional-ACI, realizada en Manchester en 1995, celebrando el centenario de dicha Alianza, el primer principio cooperativo de "membresía abierta y voluntaria" implica que "Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa"
https://www.google.com.ec/search?q=sin%C3%B3nimos+de+acatar&oq=sin%C3%B3nimos+de+acatar&aqs=chrome..69i57j0l5.7391j0j9&sourceid=chrome&ie=UTF-8

medio generalmente discrimina a las personas pobres y en ese sentido también fuimos contra corriente, porque reconocimos su condición de seres humanos y como tal merecían el mismo respeto y acceso en las mismas condiciones a los servicios. Este fue para muchos colaboradores y directivos uno de los aprendizajes más fuertes en "Jardín Azuayo".

"Para mí lo más grande que llevo eso de que la gente vale por lo que es y no por lo que tiene, o sea eso para mí es lo principal y eso le he llevado a mi casa, he llevado a otras personas, a la gente; y cuando yo hablo de la Cooperativa pongo eso primerito como referente (...) eso para mí es lo máximo".

Una compañera nos dijo que le llenaba mucho de satisfacción *"Ver como llegaban los socios para recibir los servicios y como cuando uno se les recibía con una sonrisa, ellos le quedan queriendo para siempre"*; esto es parte del salario emocional que reciben nuestros compañeros y que explicamos en el capítulo de responsabilidad. Podríamos decir que en general logramos construir un ambiente en el que todos, socios, directivos y colaboradores, nos veíamos como iguales y que ha trascendido a su vida privada en algunos casos.

"Lo que más me ha marcado aquí es que todas las personas, sea cual sea su condición social o su condición económica, tienen el derecho a tener el mismo acceso a todos los servicios que damos (...) y a ser tratados de la mejor forma posible y entonces eso yo veo que trasciende a mi vida porque cualquier persona que yo encuentre en la calle no importa como este vestida o sea igual se merece mi respeto y mi amabilidad".

"... Un socio (...) cuenta que llegaba con bastante dinero al banco y lo que hacían era venga señor, primerito le atendían así haya estado al último. Él intentó hacer igual aquí, pero ahora viene y tiene que hacer fila, tiene que esperar. Aquí por más dinero que tenga, todos son iguales, nadie tiene preferencias".

"... (Una compañera) decía que al socio hay que atenderle como si fuera nuestra mamá. Eso también es algo que a mí me quedó y que siempre he transmitido a todos los compañeros que han llegado aquí. ¿Usted cómo le atendería a su mamá?, o ¿cómo le gustaría que le atiendan a su mamá? Entonces, ¿cómo le voy a tratar a esa persona si así es mi mamá?, con cariño, siempre con cariño".

Si bien la Cooperativa se cuidaba de no discriminar en el trato, algunos socios en cambio exigían esa discriminación a su favor, posiblemente impregnados de la cultura del entorno y, sin advertirlo, trataron de introducir al interior de Jardín Azuayo los comportamientos que a continuación describimos:

"Existen socios que tienen más plata y quieren que a ellos se les de preferencia (...), que se deje de atender al resto para que se les atienda a ellos".

"... Un señor todo enternado con su portafolio se acercó a mi ventanilla y quiso que yo lo atienda; entonces yo le pedí por favor que se pusiera en la fila (...) entonces el señor me comenzó a gritar (...) que iba a retirar los fondos, que él tenía dinero (...) que se iba a quejar de mí".

RESPECTO A LA POSICIÓN SOCIAL

Nunca hubo discriminación para el ingreso de socios ni para el reclutamiento de colaboradores; sin embargo, vale la pena relatar dos reacciones contrapuestas cuando por sus capacidades y méritos contratamos a un joven trabajador de la construcción en su pueblo de origen, para que colabore como cajero.

Él se encontraba en Cuenca en sus prácticas de entrenamiento e inducción. Una mañana cualquiera, un ingeniero informático que trabajaba en la Cooperativa, encontró al nuevo compañero atendiendo al público en el puesto de cajero. El impacto que recibió al verle, le llevó a expresar su sorpresa con una burla de mal gusto y ofensiva como ésta: *"Han contratado a este negro, feo y cerdón[5], ¿a dónde va a ir la Cooperativa con estas cosas?"*. El tiempo pasó y quien recibió la burla se convirtió en uno de los mejores colaboradores institucionales y nos acompaña hasta el día de hoy en uno de los puestos de alta responsabilidad; en cuanto al criticón, no sabemos dónde está.

Sobre la misma persona, una socia adulta, maestra en una de las instituciones de Segunda Enseñanza pública más populares de Cuenca, al ver al cajero no resistió su alegría y comentó que ahora sí tenía esperanza de que sus alumnas, un día, podrían encontrar trabajo en la Cooperativa.

Sin duda los imaginarios que todos tenemos, muchos de los cuales son socialmente compartidos porque responden a nuestras culturas, jugaron un rol decisivo en los comentarios mencionados. Si al compañero aludido le hubieran visto en un trabajo de una fábrica, de la calle o de la misma construcción, hubiera pasado desapercibido. Como le vieron en la caja de una institución financiera, cuya imagen nos proporcionan los bancos que para esa actividad contratan comúnmente a chicas rubias, jóvenes y guapas, entonces podemos explicarnos las mencionadas reacciones.

En otros casos, hemos tenido colaboradores que lograron ingresar y posteriormente tuvieron la oportunidad de concursar para otros puestos de mayor responsabilidad.

"... Yo comencé trabajando en limpieza (...) escuché que iban a hacer un concurso para cajas; (...)me puse a estudiar, di las pruebas y recién estoy cumpliendo 3 meses en cajas".

"... Yo hablo por ejemplo de la chica de limpieza que ahora está en cajas. Es un esfuerzo de ella, también es algo democrático que cumplió los requisitos".

La opción por los menos favorecidos fue un discurso muy repetido por el primer Presidente de "Jardín Azuayo" y en esa línea caminábamos en la medida en

[5] Con negro hacía referencia a su piel relativamente oscura, intensificada por el sol en su trabajo. Con cerdón se refería a su vigoroso cabello lacio, que hablaba de la juventud de su dueño.

que los órganos de control nos permitían. Los más humildes nos dieron lecciones grandes de responsabilidad y volvieron práctica nuestra máxima de que las personas valemos por lo que somos, no por lo que tenemos. A continuación, contamos una experiencia:

"Una señora de Chicán que venía con la chompita rota, bien humilde. Yo viéndole a la señora dije, esta señora no va a pagar, pero aunque le llené la solicitud, ni le presté interés. Cuando nos reunimos con la Comisión de Crédito ellos dijeron démosle la oportunidad, verá sí va a pagar; entonces hice caso lo que decían porque yo no sabía de crédito, eso fue para mí una gran lección porque la señora pagó. Ahí aprendí que a las personas no se les puede ver por la forma en que están vestidas".

EN EL ASPECTO RELIGIOSO

El Ecuador tiene una población mayoritariamente católica, lo que nos llevaba a actuar como si todos lo fuéramos o como si tuviéramos el derecho a practicar nuestros ritos fuera de los templos y sitios asignados para ello, o en lugares públicos asumidos como nuestros. Esta práctica de los fieles católicos, de alguna manera se trasladaba a la Cooperativa, principalmente a algunas oficinas de ciudades pequeñas, en donde las manifestaciones de religiosidad popular tienen mayor fuerza y presencia social[6].

Por ejemplo, la fiesta de aniversario en algunas oficinas empezaban con misa católica de Acción de Gracias; en otros casos, lugares públicos de la institución eran "honrados" con imágenes religiosas.



En ninguno de aquellos casos, nos parábamos a considerar que entre los socios de la Cooperativa había personas de otras religiones o tal vez agnósticos o ateos. Lo curioso fue que, aun siendo advertidos por la Coordinación General sobre lo inadecuado de esos comportamientos, los responsables de tales oficinas hacían caso omiso de esas indicaciones, tal vez porque

[6] Aquí entendemos por religiosidad a las prácticas religiosas y a las formas de vida que el cumplimiento de los mandatos religiosos implica. Se considera al menos dos formas de religiosidad, la religiosidad oficial, atribuida a la jerarquía eclesiástica, intelectuales y élites sociales, concede la máxima importancia a la manifestación de lo sagrado (hierofanía), que, cuando tiene la forma concreta de un dios, deidad o numen, se llama teofanía; esta religiosidad se trasmite mediante instituciones religiosas como el clero, los seminarios, las catequesis, etc. Religiosidad popular, en cambio, se refiere a la forma como vive su religión el pueblo llano, privilegiando ritos y formas de una relación propicia (oportuna, favorable) con la divinidad; esta religiosidad se trasmite en la familia y en la comunidad, mediante vivencias colectivas sobre tradiciones populares, festividades, procesiones, romerías, peregrinaciones, ritos de paso (entre etapas de la edad o entre la vida y la muerte), elementos de la vida cotidiana como cuidado del cuerpo, de la salud, de las plantas, de los animales, de la alimentación, etc. (Wikipedia, s.f.)

el "Qué dirán" local era más fuerte al "Qué dirán" en la Cooperativa.

Sin embargo, esas manifestaciones de discrimen y hasta de irrespeto e intolerancia, ocurrían sin que ningún socio ni directivo de Jardín Azuayo en aquellas oficinas lo advirtiera; unos porque estaban habituados a discriminar y otros porque estaban habituados a ser discriminados.

En este sentido, cuando entre algunos directivos conversamos al respecto y cómo este comportamiento también contradecía el mandato del primer principio cooperativo y de la Ley de Cooperativas, como consecuencia se instituyó la "Celebración Ecuménica" en las fiestas de aniversario de la Cooperativa.

Los preparativos para dicha Celebración Ecuménica se hacían con el apoyo de los presidentes y colaboradores de cada una de las oficinas bajo la coordinación del primer Presidente de Jardín Azuayo que a la vez era sacerdote católico. Dicha ceremonia se concibió como un espacio de encuentro de todas las creencias religiosas y de renovación del espíritu cooperativo.

La Celebración Ecuménica variaba todos los años en sus formas, sin embargo tenían un contenido semejante: empezaban con un canto, saludo de bienvenida, la participación de las oficinas con la presentación de representaciones simbólicas generalmente sobre prácticas realizadas por ellas para fortalecer el espíritu cooperativo, lectura de salmos y pasajes de la Biblia en donde los representantes de todas las creencias religiosas conocidas en el medio compartían sus creencias y sentimientos religiosos poniéndose todos juntos frente a los socios, y, finalmente el acto terminaba con un saludo de paz y la despedida. Con el paso de los años este espacio de encuentro arraigó en las fiestas de aniversario.

Sin duda, las celebraciones "ecuménicas" fueron un gran paso hacia el respeto a todas las posiciones religiosas en el seno de "Jardín Azuayo"; sin embargo, todavía quedaban fuera agnósticos y ateos, pues el principio cooperativo mencionado no hace excepciones.

En todo caso, vistas las expresiones de religiosidad como manifestaciones legítimas de las culturas de los pueblos, consideramos que lo anotado fue parte de las diversidades que coexistieron en el seno de la Cooperativa, condición necesaria para ser genuinos.

SOBRE GÉNERO

La ausencia de discriminación en el reclutamiento para la administración convirtió a la Cooperativa en una institución gestionada por mujeres en más del 66%. No era que "Jardín Azuayo" prefiriera contratar mujeres, sino que éstas se encontraban en un momento desafiante por la apertura, hacia ellas, del mercado laboral, lo que les impelía a prodigar grandes esfuerzos de superación para abrirse espacios en dicho mercado. Por ello debían ser mejores que los varones y lo demostraban en los concursos de selección de personal de la Cooperativa.

Los empresarios del entorno, en general, pagaban menos

a las mujeres, no reclutaban a solteras y, si lo hacían, debían firmar sus renuncias anticipadas para efectivizarlas si se quedaban embarazadas. Jardín Azuayo no tuvo ninguna de estas consideraciones y, en ocasiones, llegó a contratar mujeres embarazadas y madres solteras con niños pequeños porque tenían las actitudes y capacidades requeridas.

Semejante comportamiento institucional impactó con tanta fuerza en el ánimo de esas mujeres, que las vinculó con mucha intensidad afectiva a "Jardín Azuayo" y las convirtió en servidoras eficientes e incondicionales.

"Cuando estuve en Secretaría veía a mis compañeras que tenían sus hijitos que a veces no tenían con quien dejarles venían los wuawuas y ahí sabían estar correteando por toda la Cooperativa, yo les daba hojitas recicladas con marcadores y estaban ahí pintando. Una compañera tenía la wuawua tan chiquita ahí en tesorería en un cartoncito se veía la bebé ¿dónde uno va a ver en otro lado que haya esa apertura esa consideración? esas cosas son pequeños detalles que una ve y que en verdad a mí me llenan el corazón y yo digo o sea yo me siento que estoy trabajando (...) en el paraíso en comparación de otras instituciones".

"... tenía que dejar a mi hija en la guardería (...) y las compañeras me permitieron acoplarme al horario que necesitaba. En ocasiones (...) la guardería por alguna razón no trabajaba, (...) me permitían llevarle a mi hija al trabajo".

"... Cuando entré a la Cooperativa estaba embarazada de cinco meses, (...) Sin embargo, la Cooperativa me dio la oportunidad entonces ese es un aprendizaje que me queda, no por el hecho de una persona estar digamos en este caso yo estaba embarazada, no por eso la Institución ha dejado de contratar, entonces te da oportunidades (...) en igualdad independientemente de cómo uno se encuentre".

"... En cualquier otra empresa tienes un hijo y entonces no vales, porque no me vas a dar el tiempo, etc. (...) Lo que yo podía percibir era muchas madres solteras en la Cooperativa que sacaban adelante a sus hijos a su familia; a uno si le llega eso".

"... Yo ingresé embarazada de 2 meses y desde ese día yo me siento bien agradecida con la Institución por la oportunidad que me dieron (...) me hicieron la consulta: ¿crees que podrías trabajar pese a estar embarazada? yo decía, que sí porque mi hijo o hija me va a dar las fuerzas suficientes para poder apoyar aquí en la Institución, entonces para mí era una felicidad trabajar en esas condiciones".

En cuanto a los puestos de mando, había diferencias en sus distintos niveles; la mayoría de coordinadores de oficinas eran mujeres, no así en las coordinaciones de zonas, departamentos y áreas, en donde, en promedio, se daba un 50% para cada género.

¿Por qué el 66% de mujeres en la administración no tuvo el

mismo efecto en los puestos de mando? Quizá porque al machismo del entorno y de la propia Cooperativa se añadía la inercia de la comodidad, la costumbre y las ventajas consuetudinarias.

Quizá porque la profesionalización masiva de las mujeres es reciente y no han tenido tiempo suficiente para los aprendizajes del mando. Quizá también porque la cultura tradicional machista les llevó a desarrollar una contracultura ladina de poder, con la que hicieron de su hogar su reino, mientras al varón le hacían creer que él mandaba en la casa.

Sin embargo al salir de su casa al trabajo y enfrentarse a puestos de mando, hombres y mujeres generalmente cuestionan de forma soterrada la autoridad de la mujer siendo más intensas las de sus pares. Una mujer acepta de mejor manera el mando de un hombre porque implícitamente encuentra su estilo solapado de mandar; el asunto se vuelve difícil entre mujeres, porque conocen las cartas que llevan en la manga. Quizá por esto en el trabajo, los conflictos entre mujeres generalmente son de alta intensidad pero con guante blanco.



En todo caso, si aceptamos la existencia en nosotros de tres tipos de cerebros: el cortex o racional, el límbico o emocional y el reptiliano o instintivo (Daniel Goldeman, Jugen ...); si aceptamos que los hombres tienen más desarrollado el cortex, en tanto que las mujeres el límbico como consecuencia de los estímulos recibidos desde la niñez; si es cierto que los mejores líderes del mundo han tomado sus decisiones guiados más por la afectividad que por la razón; entonces el futuro de las sociedades estará principalmente en manos de las mujeres y podremos vivir más la paz que la guerra, más la protección que el abandono, más el amor que el odio, siempre y cuando en el mando

se guíen por sus emociones positivas; caso contrario, se reproducirán a otra escala las Golda Meir, Margarett Tatcher o Angela Merkel[7].

En "Jardín Azuayo" las mujeres deben esforzarse aún más para ganar mejores niveles de formación y capacidades para asumir mayores puestos de mando y ofrecernos una conducción institucional más humanizada y afín a nuestra condición de personas.

En cuanto a los directivos, en "Jardín Azuayo" no hemos tenido una presidenta de la Cooperativa, aunque esto sí ocurrió muy repetidamente en varias oficinas. Incluso una oficina de la Sierra, en todo su tiempo de funcionamiento solo ha tenido un presidente. En este caso nos preguntamos ¿en ese cantón hay discriminación al sexo opuesto?

"La primera presidenta de la cooperativa (en una oficina) (...) fue justamente una mujer, (...) entonces eso es una equidad de género".

"... La cooperativa "Jardín Azuayo" puso como relevancia que el grupo de directivos haya equidad de género, dando la oportunidad a todos y a todas".

EN EL ASPECTO ÉTNICO

Lo más destacado ocurrió en una oficina en donde la mayoría de la población era quichua pero el peso de la cultura mestiza llevó a discriminar a los indígenas, a pesar de la disposición administrativa de que la planta de colaboradores de cada oficina debía tener las mismas proporciones étnicas que la población del lugar. Los hechos los vivimos en al menos dos circunstancias conocidas: en una ocasión, un indígena quichua fue incorporado a la planta de colaboradores y no hubo la capacidad de la oficina para incluirle en condiciones de igual, establecer un "diálogo intercultural" y aprovechar el potencial del idioma para relacionarse con los indígenas del lugar; en consecuencia, el compañero indígena no pudo integrarse y formar un equipo de trabajo con los mestizos y, al final, optó por retirarse; este fracaso nos explicamos tanto por la fuerza de la cultura racista del entorno, que se trasladó de manera inconsciente al equipo de colaboradores de "Jardín Azuayo", cuanto por la debilidad de la posición del indígena, solo y proveniente de una etnia cercada y reprimida culturalmente.

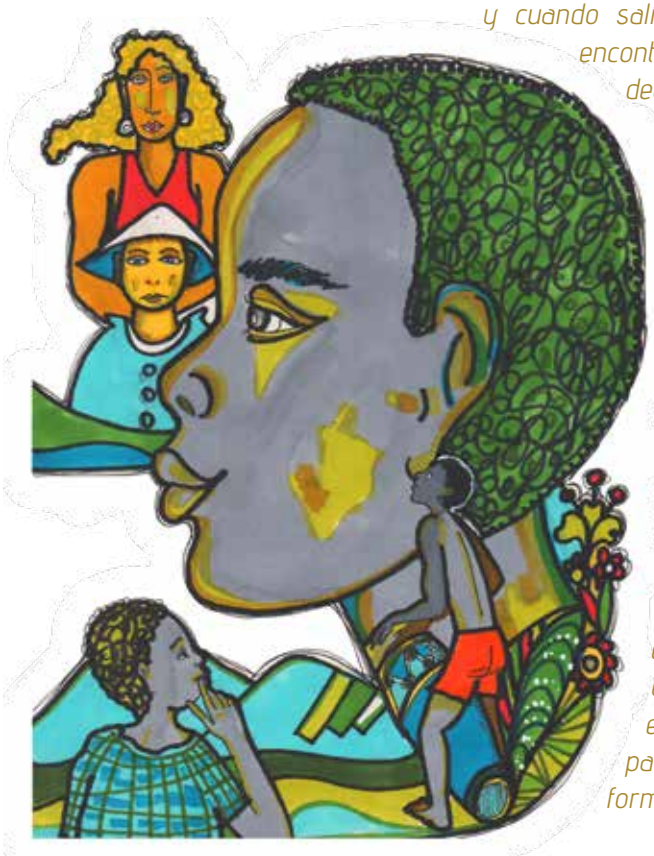
[7] Políticas, primeras ministras de Israel, Reino Unido y Alemania respectivamente, conocidas como las damas de hierro por la rudeza con que manejaron sus países, impusieron sus convicciones y anularon a sus adversarios políticos.

La otra circunstancia, más dura aún e incluso ruin, fue que después de ese único reclutamiento indígena nunca más hubieron carpetas de candidatos indígenas para las selecciones de personal. La razón fue que el coordinador de la oficina, al tiempo que explicaba que no había profesionales indígenas interesados, ocultaba las carpetas de ellos o las desaparecía, de forma que no se advirtiera. El hecho mencionado llegamos a conocer solamente cuando dicho coordinador abandonó la Cooperativa y los otros colaboradores pudieron hablar. Este doble juego, a la vez astuto e hipócrita, propio de la viveza criolla, se pudo mantener alrededor de 10 años, pero al final se enredó en sus propios hilos y cayó; la viveza criolla no es parte de la identidad ecuatoriana y menos de "Jardín Azuayo".

El hecho mencionado, ocurrido en una de las treinta oficinas de entonces (desconocemos si hubieron otros casos), nos muestra la latencia de antivalores en la condición humana, cuya semilla germina tan pronto encuentra condiciones propicias; mas no debe llevarnos a pensar que "Jardín Azuayo" se guiaba por tales antivalores o que éstos eran parte de su cultura.

Sin embargo, en otras ocasiones la discriminación venía desde los socios, los siguientes relatos que nos hicieron compañeros indígenas de cantones rurales dan cuenta de ello:

"Hubo una cantidad de gente y (...) el sistema a veces sabe estar lento, entonces ahí se hacían colas porque pagábamos bastante bono, depósitos y retiros, (...) también la habilidad de la mano como no estaba acostumbrada a contar plata entonces ahí demoraba pues, y cuando salía al almuerzo ahí encontramos, entonces decía: oye yo demoro dos horas cuando voy a hacer depósito y vos no me apuras rápido; yo decía pero no, lo que pasó es que estábamos con (el) sistema lento; dice qué lento va a estar, usted es el que no vale dice, si allá (el) trabajo es únicamente para la gente que tenga experiencia, para la gente que sepa, que estén capacitados y para gente que tenga formación; yo decía: ahí



está, así ha sido el destino, digo, me han dado esa oportunidad".

"... Yo sentía un rechazo por parte de la otra cultura que son los mestizos; como que si, a veces a uno le hacían sentir menos pero bueno, eso no me desanimaba (...) pienso que con el tiempo ya hubo aceptación igual".

EN CUANTO A LA EDAD

Éste no era un elemento de discrimen para "Jardín Azuayo"; el trato equitativo se expresaba en formas diferenciadas de ofrecer los servicios, de acuerdo con las edades. Por ejemplo, los niños y adolescentes podían ser socios con la curaduría de un adulto; cuando se casaban menores de edad y tenían que afrontar responsabilidades, podían acceder a créditos a través de su curador; para los adultos no había límites de edad para recibir los servicios.

Había mucho entusiasmo por esta apertura de los servicios hacia personas que eran excluidas en otras instituciones financieras. No obstante, pronto debimos cuidar que no se abuse de ellos, pues también aquí la viveza criolla empezó a presentarse.

Si los menores de edad podían obtener créditos a través de sus padres o curadores, en la norma se nos escapó poner límites inferiores de edad y esto dio origen a créditos entregados, en un caso a un niño de pecho y, en otro, a un niño muy pequeño. Sus padres, dos coordinadores de oficinas, lo hicieron para sumar un monto mayor de crédito, pues individualmente éstos tenían límites precisos.

Adicionalmente, "Jardín Azuayo" entregaba un bono de $200 a los familiares de los socios fallecidos, como apoyo para los gastos del sepelio. Una excelente ayuda, sobre todo para los estratos más pobres; sin embargo, en estos mismos estratos y quizá por su propia situación de pobreza, empezaron a afiliar a la Cooperativa a los más ancianos de su familia o a personas con enfermedades terminales; una situación humana dramática, que expresaba el abandono o falta de protección social en que se encontraban estas familias. Pese a la astucia, el dolor que provocaron esas situaciones era tan fuerte, que "Jardín Azuayo" no quiso reaccionar al imprevisto.

Otras familias llevaban a abuelos inactivos a sacar créditos, porque se enteraron que la Cooperativa, cuando fallecía el deudor, diluía las deudas hasta un monto importante a manera de desgravamen. Entonces tuvimos que regular los créditos para que se entreguen solamente a personas activas, cuyo trabajo se pueda constatar.

Los abusos mencionados estaban enmarcados en normas que resultaron insuficientes; es decir, eran legales, pero no por eso dejaban de ser abusos, agravados por la condición de que muchos de los involucrados eran cabezas de oficina, llamados a dar ejemplo de pulcritud ética. Estos comportamientos no eran parte de la cultura institucional sino excepciones que confirman la norma y que inducían a precisar mejor los reglamentos para contener las ruindades.

Los abusos mencionados ocurrían por el empeño que la Cooperativa tenía para incluir a todas las personas de las localidades, en orden a hacer su vida más digna. Cuando nos hallábamos en esto, llegó el control de la SBS y de dos plumazos terminó con todo:

Por una parte, los menores de edad no debían ser socios de la Cooperativa porque no tenían capacidad para contratar. Pero lo hacen a través de sus padres o curadores, replicábamos. Liquiden las cuentas de todos los menores de edad, fue la orden. Asunto concluido.

Por otra parte, cuando llegó la SBS nos obligó a comprar un seguro de desgravamen para los créditos, el mismo que debía ser pagado por una aseguradora al momento de un siniestro. Sin embargo, las aseguradoras generalmente no cubrían a socios mayores a 75 años, por lo que nos vimos en la necesidad de negociar coberturas de desgravamen hasta los 80 años. Lo hicimos así porque asumimos que después de esta edad los socios ordinariamente ya no son productivos.

Lo que acabamos de relatar expresa que, en su origen, la Cooperativa se preocupaba de la vida de sus socios y, en función de ella, les proporcionaba sus servicios. Con el control de la SBS, en cambio, primaba el criterio del riesgo financiero para la Cooperativa, como si fuera cualquier banco, dejando fuera toda consideración de carácter humano. Era la negación de la naturaleza y razón de ser de "Jardín Azuayo".

LAS PERSONAS CON CAPACIDADES ESPECIALES

No necesitan lástima, sino la oportunidad de valerse por ellas mismas, tener una vida independiente. Pero en su día a día se enfrentaban a grandes dificultades, como las barreras arquitectónicas en las ciudades que limitaban su movilidad. La ley obligaba a remodelar la infraestructura hotelera, bancaria, educativa, veredas, etc., pero siempre hubo pretextos para incumplir las disposiciones o cumplir a medias. Esos mismos pretextos encontramos en un alto directivo de "Jardín Azuayo", que pensaba más en reducir los costos de construcción que en entregar a las personas con capacidades especiales la posibilidad de moverse por sus medios al interior de nuestras oficinas; este criterio contagiaba a otros directivos y a colaboradores y fue una de las razones por la que se cuestionó mucho las adecuaciones de locales nuevos.

Sin embargo, en algunas oficinas lo hicimos, como en la remodelación del edificio de Cuenca, adquirida al Banco del Pacifico en 2008[8]. En aquel momento, una directiva con dificultades en su movilidad

[8] El Consejo de Administración autorizó la compra del edificio ubicado en la calle Benigno Malo, en el Centro Histórico de Cuenca que pertenencia al Banco del Pacifico, el 24 de octubre de 2008.

pidió que se considere en dicha remodelación, la adecuación de la infraestructura para personas con necesidades especiales. Aceptamos con entusiasmo su pedido y la incorporamos como miembro del Comité de Seguimiento de la obra, para que las adecuaciones queden conforme a su autorizado conocimiento, teniendo en cuenta que era una persona que vivía esas necesidades.

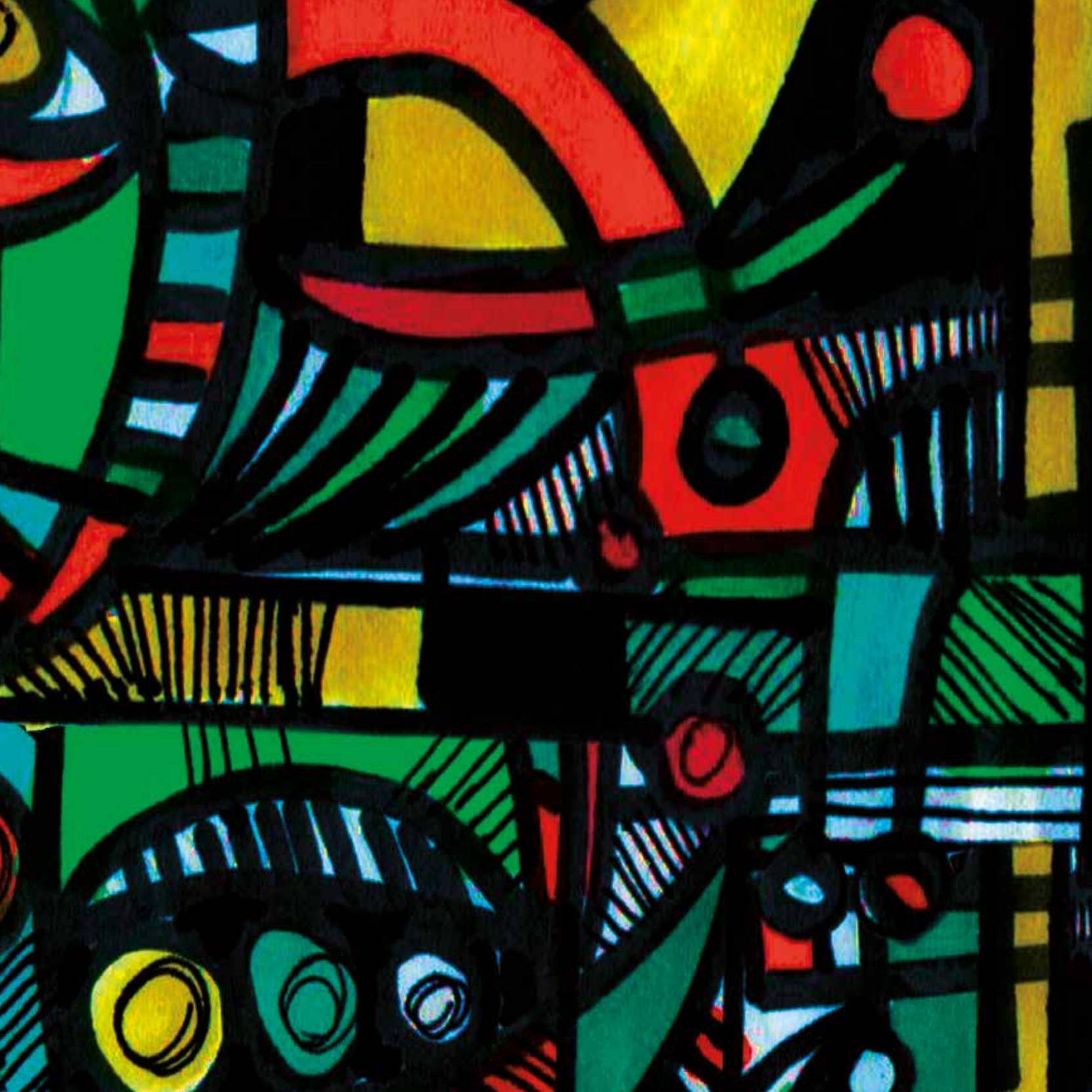
"Realmente todo lo que yo sugería se tomó en consideración como el counter más bajo para que pueda una persona en silla de ruedas ser atendida sin ningún problema, con una silla adicional para que alguien que venía con muletas no podía mantenerse de pie sea atendido sentado; también las rampas, inclusive dentro (del edificio), todo (está) con rampas, y si ustedes no se han fijado yo le cuento porque las cosas pasan desapercibidas para quien no vive, pero para quienes vivimos, es indispensable, inclusive en los pisos ya de arriba hay rampas, hay el ascensor pero hay pequeños desniveles que no se construyó una grada si no se hizo una rampa, que realmente cualquier persona con cualquier tipo de limitación de movilidad reducida se puede desenvolver en todos los departamentos; igualmente en el piso, la calzada para que una persona ciega pueda movilizarse sabiendo que es otro tipo de piso que les lleva a las cajas, que les lleva a las diferentes oficinas; entonces eso realmente para mí fue algo increíble porque yo he trabajado reclamando nuestros derechos pero sin embargo ha habido poquísima acogida de otras instituciones y aquí a la primera que sugerí hubo una apertura total".

La remodelación de dicho local duró un tiempo prolongado por las varias adecuaciones que tuvieron que hacerse, inaugurándose en abril de 2012. En ese mismo mes tuvimos el reconocimiento del Ilustre Consejo Cantonal de Cuenca y su Alcaldía, con el premio "FRAY JOSE MARIA VARGAS" que se otorga a las personas e instituciones que realizan las mejores intervenciones en inmuebles que demuestran calidad histórica, arquitectónica y artística[9].

Sin embargo, creemos que existen otros reconocimientos más valiosos: el de las personas con necesidades especiales. Pensemos por un momento cómo debe sentirse una persona que llega a este local cuando el resto de la ciudad le limita su derecho a moverse con libertad. Para la lógica rentista posiblemente la inversión realizada en este edificio resultó ineficiente; no obstante, desde la lógica de que el ser humano es lo más importante, constituyó una obligación si queríamos brindar una atención digna a esas personas.

Trabajar por una cultura de equidad en Jardín Azuayo significó un respeto por las diferencias y en algunos casos promover la discriminación positiva.

[9] El reconocimiento está firmado a los 13 días del mes de abril de 2012.





Capítulo 11

LA FRÁGIL CONFIANZA



LA FRÁGIL CONFIANZA

Antes de adentrarnos en cómo se percibió y construyó la confianza en "Jardín Azuayo", es importante conocer un poco más sobre esta palabra tan utilizada en la vida cotidiana. En su definición, el contexto particular en que se usa también le da diferentes matices.

Así, en las Ciencias Sociales, la confianza se entiende como una característica de las personas, o como una característica de la relación que se establece entre dos o más personas. Para que la confianza exista, debe estar atada a algún riesgo, inseguridad o incertidumbre en las relaciones.

Desde la Antropología[1], la confianza entre dos personas implica el deseo de establecer relaciones de intercambio mutuas. En este sentido, la familiaridad, cercanía y el compartir o complementar carencias (sociales, económicas, etc.), son factores determinantes.

Por su parte, la Sociología relaciona a la confianza con el riesgo y la incertidumbre. En consecuencia, Niklas Luhmann señala: "La confianza es un mecanismo que cumple una función específica pero esencial en todo sistema que es la de reducir la complejidad" (Hevia de la Jara) y la definió "como un hecho básico de la vida social, que nos libra de los temores y nos permite transitar por un mundo cuya complejidad puede asustarnos, devorarnos incluso. Por eso es necesario dotarnos de confianza y con ella las opciones de creer en mí y de creer en el otro.[2]"

De esta forma, podemos decir que la confianza es un mecanismo social que descansa en creencias que nos hacen suponer que los comportamientos de otros serán los correctos. Por lo tanto, la confianza es lo opuesto al miedo. "Cuando hay confianza nos sentimos seguros, protegidos, menos vulnerables, cuando hay desconfianza las amenazas parecerían hacerse mayores (Echeverria, 2000)".

En este mismo sentido, para la Psicología la confianza interpersonal se construye en ausencia del miedo y en presencia de una buena comunicación. La confianza

[1] Estudio de la realidad humana. Ciencia que trata de los aspectos biológicos y sociales del hombre. (Real Academia de la Lengua, RAE)
[2] https://www.confiar.coop/uploads/imagenes/Documentos%20PDF/Informe_Gestion_Confiar_2016.pdf

representa algo valioso que se deposita en otra persona, pero que puede ser disminuida por una comunicación inadecuada, por realizar acciones amenazantes y por violar códigos de comportamiento mutuamente aceptados.

En la creación de la confianza podemos identificar tres momentos. El primero, cuando observamos los comportamientos de otros y construimos un juicio o percepción de confianza (o desconfianza). El segundo, cuando esperamos un determinado comportamiento de otra(s) persona(s) ante una situación dada, pero no tenemos la total certeza de que ocurra. El tercero, tiene que ver con el cumplimiento de las expectativas y por tanto el afianzamiento de la confianza. Para su fortalecimiento es necesario que este ciclo se repita constantemente.

Como puede observarse, la confianza se construye en el tiempo, pero también puede modificarse a través de la interacción social entre personas, instituciones, organizaciones o una suerte de mezcla entre ellas. Solo en la interacción social se produce la confianza o desconfianza. "La confianza o desconfianza de X en Y residen en las interacciones que llevan a cabo." (Hevia de la Jara)

"Los socios tenían un poco de resistencia, un poco de miedo, pero de todas formas esta confianza se va dando a través de los tiempos, de los años que va estando aquí la Cooperativa, confianza en el sentido de que nosotros depositábamos nuestro dinero, pero además era la cuestión de los socios, por primera vez aquí en Limón Indanza nunca se había dado esta cuestión de las cooperativas, con nosotros comenzaron".

Entendiendo el riesgo como la incertidumbre sobre las consecuencias de mis decisiones, podemos decir que la confianza existe cuando en la interacción social hay algún tipo de riesgo asociado; es decir, sin riesgo no hay confianza. En consecuencia, para entender la creación de la confianza es necesario entender los tipos de riesgos asociados a las relaciones entre dos o más actores; estos riesgos obedecen a los diversos contextos en los que se dan esas relaciones. Por ejemplo, la relación de confianza entre los socios ahorradores y Jardín Azuayo es distinta de la relación de confianza entre una maestra y su estudiante, porque los contextos que producen su significado son distintos.

Para confiar hay que conocer y ese conocimiento viene fundamentalmente de la observación de los comportamientos de las personas. Cuando nuestros comportamientos están basados en valores, creamos una buena opinión o imagen de nosotros hacia los otros; en consecuencia, la confianza es resultado de acciones reales fundamentadas en valores.

La confianza, también, nos permite fortalecer las relaciones con otros cuando se cumplen ciertas expectativas de comportamiento. Al compartir valores, intereses, objetivos éstos se traducen en comportamientos aceptados entre dos o más personas y se crean redes de confianza. Aquí también entra en juego los niveles de confianza creados porque determinan la fortaleza de las relaciones entre los actores. Una persona que es percibida como de buena fe, crea relaciones de

colaboración fuertes con otros que comparten ese valor. Sin embargo, también pueden existir relaciones de desconfianza y conflicto debido al ejercicio de antivalores o el choque de intereses con otros actores.

Las redes de confianza facilitan la cooperación, e implícitamente demandan una valoración de los actores con los cuales vamos a colaborar. Las personas que confían entre sí, cooperan más que aquellos que no confían. La confianza traducida en colaboración es lo que se conoce como acción colectiva y logra resolver problemas que de otra manera sería difícil de conseguirlo.

La Teoría de los Juegos[3] plantea el siguiente dilema: dos personas van de caza juntas a un coto privado. A cada una de ellas se le presenta la siguiente disyuntiva: permanecer en el puesto que tiene asignado con el objetivo de cazar un ciervo, o intentar cazar el ciervo, pero también estar atento a las liebres que le salen al paso. Saben que serán capaces de cazar el ciervo si ambos cazadores se mantienen en su puesto, olvidándose de las liebres. Sin embargo, si uno de los cazadores no coopera en tal objetivo e intenta cazar las liebres, les resultará imposible obtener la pieza mayor. Ambos prefieren un ciervo a las liebres, y las liebres a no cazar nada (que es lo que obtiene aquel que decide cazar el ciervo en solitario). (Pérez, Jimeno, & Cerdá, 2004)

En el ejercicio anterior vemos algunos elementos como un contexto, incertidumbre, el riesgo, los actores y una relación entre los actores, que son partes constitutivas de la confianza. Pensemos por un momento en qué forma actuaría la confianza en las decisiones de los cazadores: si ambos piensan en el mejor beneficio conjunto, lo mejor para ellos es olvidarse de cazar las liebres, lo cual implica tener un alto nivel de confianza en que el otro hará lo mismo. Si la relación es de desconfianza, su decisión estará basada en el egoísmo, lo cual les llevará a elegir la mejor decisión para cada uno, es decir a cazar por separado (las liebres o el ciervo). Si ambos hacen esto el resultado empeora para los dos. Dependiendo del contexto, la confianza es un factor determinante en la búsqueda de los mejores resultados para todos.

> La confianza en un actor es resultado de comportamientos socialmente aceptados, reflejo de las directrices que le brindan sus valores; lo cual facilita la cooperación.

[3] La teoría de los juegos es un área de la matemática aplicada que sirve para analizar el comportamiento o decisiones estratégicas que toman los agentes (jugadores) frente a incentivos (juegos), o decisiones de otros agentes. Sirvió mucho a la teoría económica para observar la conducta humana en la toma de decisiones, pero también en situaciones de tipo social, legal, político y la biología.

¿QUÉ SIGNIFICÓ LA CONFIANZA PARA "JARDÍN AZUAYO"?

Desde los aportes de directivos y colaboradores describimos lo que significó la confianza para "Jardín Azuayo":

En la Cooperativa la confianza la comparamos con un cristal, que si se raya no vuelve a ser el mismo y si se rompe, aunque intentemos unir los pedazos no quedará igual. También podemos compararla con un papel que si lo arrugamos o maltratamos nunca vuelve a su normalidad. Ambas comparaciones sugieren la fragilidad como característica de la confianza, de ahí la importancia de su cuidado.

Nuestra vida cotidiana (contexto), como colaborador o directivo, nos hace producir diferentes significados para definir lo que a nuestro entender es la confianza. Así pues, para nosotros es creer en uno mismo, creer en las personas, creer en algo, tener o dar fe (seguridad), inspirar seguridad, estar seguro de lo que hago; es encontrar un amigo. Confianza es encargo y fidelidad.

En cualesquiera de las definiciones anotadas, la confianza es resultado del ejercicio de otros valores como la honradez, responsabilidad, transparencia, austeridad y equidad (justicia). Si conocemos que alguien practica esos valores, entonces confiamos. Por ejemplo, cuando un compañero de cajas siempre reporta lo que sobró, lo que faltó, lo que está mal, realiza actos de transparencia y nuestra confianza hacia él se mantiene; esto no sucedería si hiciera lo contrario. Mostrar los estados financieros también son actos de transparencia que producen confianza en la Cooperativa de parte de nuestros socios.



En la Cooperativa tenemos otros comportamientos en donde se muestra la confianza: cuando los socios ahorran en "Jardín Azuayo"; cuando la Cooperativa entrega un crédito; cuando entre compañeros nos contamos nuestras penas; cuando delegamos una tarea a un compañero y sabemos que lo hará bien; cuando encargamos nuestras funciones; cuando tenemos un trabajo seguro. Si analizamos estas decisiones, vemos que todas implican un cierto nivel de riesgo que elegimos correrlo porque confiamos.

En "Jardín Azuayo" la confianza nos trajo resultados positivos cuando en los equipos de trabajo generábamos un clima de cooperación, nos ayudábamos y podíamos trabajar tranquilos. También conseguimos una buena reputación lo que atrajo

más socios; como colaboradores rendíamos más, teníamos seguridad, compartíamos ideas, conversábamos, teníamos un ambiente agradable y esto nos provocaba felicidad. Además, había confianza para presentarnos tal cual éramos y esto nos daba seguridad para decir a un compañero, con respeto, las cosas que sentíamos y pensábamos.

En la siguiente cita una compañera resume algunos elementos (contexto, actores, relación, riesgo) que estaban relacionados con la confianza en la Cooperativa:

"La confianza permite tener un mayor grado de seguridad, evita preocupaciones, (da) tranquilidad (a) las personas; el hecho de que la Cooperativa sea solvente también da confianza, que sea sólida, que sea segura, (produce) una mayor aceptación de todos los socios; el crecimiento como Cooperativa, el gusto, el trabajo y la participación de los socios en diferentes eventos hace que la confianza vaya creciendo, incrementando y se pueda ir generando un mayor servicio y una mayor oportunidad para nuestro pueblo".

LOS DEPÓSITOS DE CONFIANZA

A pesar de las solicitudes expresas para que la Cooperativa ingrese a nuevos territorios, siempre había cierta desconfianza de la población. En Paute, Sígsig y Gualaceo enfrentamos cierta resistencia porque la población no creía en las cooperativas en general; años antes, como habíamos comentado, una financiera fantasma denominada "Mi Cooperativa" perjudicó a una gran cantidad de ahorristas.

Nos llamó la atención las estrategias impulsadas por las personas para cubrirse de los riesgos. Cuando empezamos actividades en Gualaceo (1997), detrás de la necesidad de una institución financiera que apoye a las economías populares y solidarias también estaba la desconfianza. En consecuencia, los socios utilizaron la falta de un local propio como una estrategia para cubrirse del riesgo de perder sus ahorros y, así, impulsaron la adquisición de un terreno para construir un local, en parte, con contribuciones voluntarias de los socios.

> "Cuando empezó la Cooperativa nunca pensamos hasta donde iba a llegar. Cuando inició la Cooperativa nosotros pensábamos nuevamente se va a ir esta Cooperativa (Jardín Azuayo) como la otra (Mi Cooperativa)"

"Mucha gente me decía pero ya ve (...) cómo hizo la otra cooperativa; yo digo (dije) no se preocupe vamos a sentar bases aquí, vamos a tener casa propia aquí, puede que el gerente puede que el presidente se vayan pero la casa no va a moverse y eso va a ser nuestra garantía y cuando se propuso a toda la asamblea (de la oficina) que pongamos un dólar mensual nadie se opuso y todos estuvieron de acuerdo; quedamos en poner por diez meses un dólar mensual (...) de esa forma se compró el terreno".

"... En aquellos tiempos los amigos, los hijos mandaban dinero de Estados Unidos y tenían en el banco en Cuenca y acá oír una cooperativa que está recién empezando y ahí mismo que justo (...) en La Josefina se derrumba todo eso y ya no creían, no creían, decían que no, cómo va a venir aquí una cooperativa, si un banco se fue de quiebra peor una cooperativa".

"... Por la noche en el local antes indicado, nos juntamos nuevamente los vecinos y escuchamos una conferencia invitándonos a los habitantes de Limón a formar parte de esta Institución crediticia, entre otras cosas nos insinuaban que los valores que orientan son de transparencia, confianza, compromiso, responsabilidad. Lo que pasa es que cierta desconfianza llegó a nuestra mente cuando se habló de cooperativas pues ya habíamos sufrido una desazón con la única y anterior cooperativa que funcionó en General Plaza".

"... En Nabón al inicio o sea fue duro la gente no confiaba, había una experiencia de Mi Cooperativa que había alguna gente que claro, Nabón nunca tuvo una oficina, pero la gente que estaba involucrada con la ciudad, empleados, había puesto plata en Mi Cooperativa y entonces había un poco esa desconfianza".

"... Al principio no tenían credibilidad en la Cooperativa porque en años anteriores también se dio que aquí había una cooperativa, pero, la verdad, nos dejó un mal recuerdo (...)" (La Troncal).

"... Las personas en Sígsig por ejemplo no confiaban en la Cooperativa y decían que no había confianza y era bien baja, pero el momento yo me acuerdo me iba allá a dar créditos (...) y la gente decía a ver que ¿esta Ud. queriendo plata?, no digo yo le estoy queriendo dar plata a Ud., quien debe tener miedo Ud. o yo?".

El dinero es un bien altamente sensible para el común de las personas y cualquier riesgo sobre su pérdida nos genera pánico. Por eso, las reacciones de desesperación, ira, sufrimiento y frustración de las personas frente a quiebras reales o ficticias de instituciones financieras han provocado, en la historia del sistema financiero ecuatoriano, como mínimo, corridas de depósitos; en otros casos, protestas generalizadas y hasta la destrucción de bienes. La crisis financiera de 1999 y las corridas de depósitos de algunas cooperativas son muestra de ello.

"Jardín Azuayo" no ha enfrentado corridas de depósitos, a excepción de lo relatado en el capítulo de expansión territorial, en una oficina de la Costa, pero hubo pequeños amagos que fueron rápidamente sofocados con la intervención de los directivos locales.

El crédito y el ahorro representaron actos de confianza. Confiábamos en el socio al darle un crédito y los socios confiaban en "Jardín Azuayo" al depositar su dinero. Por tanto, el cuidado de la relación de confianza era de los dos lados. Los créditos constituyeron en algunos territorios uno de los factores que capitalizó la confianza en la Cooperativa.

Seguramente el lector conoce muchos casos en donde el crédito fue el catalizador de capacidades y

habilidades para nuestros socios. Cuando un socio recibía un crédito en un momento difícil lo percibía como un depósito de confianza, ese hecho impregnaba gratitud y un sentimiento de fidelidad a la Cooperativa.

Los ahorros de nuestros socios jubilados representan el trabajo de toda su vida, en cuyo caso la evaluación de las tasas de interés, y sobre todo de la seguridad de nuestra Cooperativa, resultaba fundamental para traer acá su dinero. Cuando la confianza se había enraizado en los socios, cualquier estrategia de otras instituciones financieras para atraerlos, resultaba infructuosa; los socios sabían distinguir la manipulación que estaba detrás de los regalos y los premios ofrecidos. La honestidad, transparencia y buen trato, eran mejores incentivos que la zanahoria de regalos y premios.

"Llegué con el temor de depositar dinero que correspondía a mi mamá, ella vendió una casa y vivía de las pólizas, y a mí me encargaron que me responsabilice, esta responsabilidad fue grande a los ojos de mis hermanos, existían dudas sobre las cooperativas como era normal, siempre se escuchaban muchas cosas negativas".

"... Se fue y averiguó las tasas de interés y me mostró cuánto le pagaban en otro lado. Yo le expliqué y un poco molesto me dijo: "ya tantos años que hemos vivido juntos a estas alturas separarnos, aquí mismo mi plata está bien, de nomás poniendo de nuevo en póliza". El socio es una persona de la tercera edad y es muy exigente, pero dijo eso".

Nuestras redes nos influyen y nosotros influimos en nuestras redes. La decisión de ahorrar de nuestros socios estaba influenciada por sus redes de confianza: familia, amigos, vecinos, etc. Mientras más cercana era la persona que recomendaba, mayor era la influencia sobre el ahorrador. Cuando las relaciones de confianza eran positivas las redes apoyaban, se sumaban, se adherían; pero cuando eran negativas las redes se retiraban y algunas veces entraban en conflicto. Muchos directivos trajeron nuevos socios a la Cooperativa pertenecientes a sus redes de parentesco; pero también cuando hubo algún conflicto con directivos o socios, muchas de las personas de sus redes se retiraron con ellos.

Con el paso del tiempo, en aquellos territorios donde ya teníamos algunos años de trabajo, transitamos desde promover la confianza a través de las redes de relaciones, a ser un actor de confianza integrado al desarrollo de las localidades. En ese sentido la confianza es un patrimonio que no solo pertenece a la Cooperativa sino también a la comunidad.

NIVELES DE CONFIANZA

La confianza es el puente que nos permite conectarnos con la pertenencia. No podíamos sentir adhesión al proyecto de "Jardín Azuayo" sin confiar en dicho proyecto. Cuando una persona (colaborador, directivo o socio) llegaba a sentirse identificado con la causa de la Cooperativa, se convertía en actor, sentía suya a la Institución, la defendía y trabajaba

por ella. Esto requería tiempo.

En la Cooperativa existían niveles de confianza según la cercanía que se establecía entre los actores. Pensemos por ejemplo en un socio cuya relación con la Cooperativa se daba solo a través de las actividades de depósitos, retiros y créditos. En este caso el conocimiento que tenía de "Jardín Azuayo" provenía de sus experiencias en ventanilla, del trato que recibía, de la sencillez de los colaboradores; desconocía todo el tema de educación cooperativa y de la misión institucional. Posiblemente para este tipo de socio la Cooperativa era igual que un banco. La relación de confianza fundamentalmente se basaba en el conocimiento de los directivos y colaboradores que eran de la localidad (en poblaciones pequeñas), o de lo que escuchó de otras personas, de lo que decían sus redes.



Ahora pensemos en un socio que llegaba a la Cooperativa porque necesitaba de los servicios financieros, pero con el paso del tiempo se vinculaba con los procesos participativos y era elegido como directivo. Posteriormente se vinculaba a los procesos de formación que le permitieron conocer la misión institucional, conocer la filosofía que hay detrás. En base al acceso a la información que tenía, comprendía los procesos administrativos relacionados con el funcionamiento de "Jardín Azuayo" y vigilaba el manejo de los recursos. Desde esa posición observaba el cumplimiento de los valores institucionales en las prácticas diarias. En ese estado, conociendo un poco más, desestimaba cualquier rumor porque conocía cómo estaba la Cooperativa, confiaba en el trabajo de los colaboradores, a los cuales apoyaba, y pasó de sentirse

cliente a sentirse socio. Hubo una relación gradual de conocimiento y confianza. Tenía mayor confianza en "Jardín Azuayo" porque conocía más que un socio común.

"Empecé a confiar porque fui directivo, fui viendo el manejo de la Cooperativa, en todo tiempo nos daban la información, que cómo está, que la cooperativa está avanzando, que estos días estamos en riesgo por créditos, entonces es como que uno estuviera en la casa y en la casa uno se siente confiado, tranquilo, entonces igual aquí me pasaba que en la Cooperativa veía los movimientos, entonces tuve la confianza porque sabía el movimiento de la Cooperativa, nos informaban, también el modo de las chicas en tratar, de atender a la gente, de llamar la atención, entonces eso sí influye".

... Yo también llegué a una asamblea la primera que me invitaron como directiva yo no abrí la boca. Yo dije ¡Dios mío!, yo no voy a poder aportar en nada, no voy a poder decir, opinar, o dar mis opiniones, pero no, poco a poco hemos ido surgiendo hemos ido tomando confianza".

Los niveles de confianza (o desconfianza) se relacionan con los niveles de conocimiento. Cuando más se conoce, más se confía (o se desconfía).



Finalmente pensemos en una persona que experimentó ser socio, directivo y luego colaborador de "Jardín Azuayo". A más del conocimiento que tuvo en los primeros dos momentos, ser colaborador le permitió acercarse a los procesos de formación en Educoope, a las exigencias que demandaba la responsabilidad de su cargo y también a los procesos de inducción. Además, le permitió vivir los procesos con mayor cercanía y le ofreció una perspectiva distinta; podía observar de cerca los problemas que antes no conocía, las contradicciones, los esfuerzos por construir un proyecto alternativo. En ese punto pasaba a ser un protagonista más activo, a hacer que las cosas ocurrieran. El nivel de conocimiento era mucho más elevado y en consecuencia la confianza en el proyecto de Jardín Azuayo. Podríamos decir en este caso, que el proceso construyó una mayor confianza.

LOS ROSTROS DE NUESTRA CONFIANZA

Cuando hablamos de "Jardín Azuayo", nos referimos a las personas que hacíamos la Institución; por tanto, la confianza en la Cooperativa era, principalmente, la confianza en sus colaboradores, directivos y socios. No existía "Jardín Azuayo" sin las personas que la hacíamos. A continuación, hablaremos de cada uno de esos rostros:

> "Confianza es lo que Jardín Azuayo deposita en los empleados, porque tenemos a disposición de nosotros todo lo que pertenece en (a) la Institución, pero todos sabemos que es de todos, que es nuestra casa y debemos cuidarla"

CONFIANZA EN NUESTROS COLABORADORES

Trabajar en una Cooperativa de Ahorro y Crédito que administra los recursos de sus socios, hacía que la confianza tenga mucha relevancia.

Debido a que la confianza se fundamenta en el conocimiento de las personas, si no las conozco no puedo confiar, una de las estrategias de la Cooperativa fue contratar a personas de las localidades, lo cual facilitaba las relaciones con los socios en las oficinas pequeñas; sin embargo, en las áreas urbanas ese conocimiento prácticamente desapareció; por tanto, la confianza basada en el conocimiento de los colaboradores tuvo sus límites.

En las oficinas pequeñas esa confianza se manifestó en que más de una vez, algún socio llamó a nuestra puerta mientras descansábamos, para dejarnos el dinero de una cuota de un préstamo y pedirnos que depositemos por ellos al siguiente día. Otras veces, cuando salíamos a notificar, regresábamos a la oficina con dinero que los socios nos entregaban de las cuotas atrasadas. O incluso cuando íbamos a las comunidades, nuestros socios nos daban dinero para que depositemos en sus cuentas sin exigir comprobante alguno. Todos estos actos constituían una muestra de la confianza del socio a la persona que trabajaba en "Jardín Azuayo". Dicho de otra forma, las personas que trabajábamos en la Cooperativa éramos gente de confianza para el socio, muy seguramente porque éramos honestos, responsables, transparentes y, además, porque éramos del lugar y nos conocían.

El siguiente relato de una compañera de oficina rural, muestra cómo la Cooperativa tenía, y tiene,

colaboradores de mucha confianza, pues atendíamos también a socios con discapacidad, adultos mayores y analfabetos que necesitaban apoyo para solicitar un servicio o beneficiarse de éstos:

"Muchos socios vienen y les damos llenando papeles, les hacemos firmar, les hacemos poner la huella y ellos ciegamente dicen ya señorita usted es la que sabe, usted deme haciendo. A veces nos dan con funda y todo (el dinero para un depósito). Entonces es la confianza que ellos tienen en nosotros".

Seguramente el siguiente diálogo les resulte familiar a algunos oficiales de crédito, pues en la relación socio – colaborador se establecía cierta familiaridad como resultado de la apertura y el buen trato que entregaban nuestros compañeros. Esta demostración de confianza era un recurso intangible, muy valioso para la Cooperativa:

Socio: ¿Está el (la) señor(ita) "x"?
Colaborador: no está; pero venga, yo le atiendo.
Socio: no, ¡con ella (el) mismo quiero hacer!

CONFIANZA EN NUESTROS COMPAÑEROS

Las leyes del país reconocían dos tipos de relaciones laborales: las formalizadas mediante contrato firmado y las establecidas mediante contrato verbal. El criterio de disminuir la complejidad en la administración llevó a que los primeros colaboradores de Jardín Azuayo no firmaran contrato alguno para ingresar a trabajar; bastaba la palabra dada. Para algunos colaboradores antiguos, este hecho implicó de entrada recibir un mensaje de confianza, de que Jardín Azuayo "es otra cosa".

La relación entre compañeros de un equipo de trabajo exigía altos niveles de confianza, mayores cuando alguien, al ingresar, se encontraba en su etapa de aprendizaje. Fue común que nuevos compañeros usaran la caja de otro, más antiguo, para practicar y que esto les diera el susto de su vida cuando había un faltante; luego de buscar se develaba la novatada al no haber realizado un ingreso, o haber abierto la caja con saldos atrasados.

Encargar funciones también era una muestra de confianza en las capacidades y a la vez permitían desarrollarlas al obligar al colaborador encargado a enfrentarse a situaciones nuevas. El hecho de no encargar una función era preocupante, porque daba a entender que las capacidades no habían sido promovidas por el líder del equipo. Lo contrario generaba trabajo en equipo, reducía la preocupación de los responsables y les permitía tomar vacaciones con tranquilidad.

Cuando encargábamos nuestras funciones corríamos el riesgo de tener resultados que no esperábamos, pero también la posibilidad de contar con equipos proactivos, con altas capacidades. Un líder que quiere controlar todo y no permite equivocarse a los miembros de su equipo se ahoga en los detalles pequeños y generalmente "no tiene tiempo"

para las cosas importantes. Como habíamos dicho en otro apartado, una delegación adecuada lograba multiplicar el trabajo del líder en tantos cuantos colaboradores tiene su equipo.

Entregar mayores responsabilidades a un colaborador era una muestra de la confianza que la Cooperativa depositaba en esa persona. Para muchos aquello fue algo muy valorado y significó su fuente de energía y dedicación en el trabajo. En palabras de un compañero: *"Eso le hace dar a uno todo para procurar no romper esa confianza".*

"... Yo digo la confianza que me dio la coordinadora también fue muy importante porque ella confió en mis capacidades; yo creo que por eso también pude desempeñarme, le puse muchas ganas, me gustaba, (...) uno hasta barría lo que ahora no sé si se lo hacen con agrado, y no me daba vergüenza de tener que coger y barrer, si llegaba un socio y atenderle, de dar la mano a la persona que viene de su trabajo con las manos sucias, no podían leer, no podían escribir; y eso como que a uno se le va llenando y a uno le hace ver la vida así, estuve como en un cristal y esto es la realidad o sea para mí. Yo entré cuando tenía los diecinueve años a trabajar y eso me ha servido creo que el sentirme parte de la Cooperativa, el también compaginar con la (coordinadora)".

Las muestras de transparencia y honestidad que manifestábamos cuando reconocíamos un error, cuando contábamos una dificultad en nuestro trabajo, cuando podíamos decir honestamente los aciertos y errores del grupo, incluido su líder, generaban relaciones de confianza y un buen ambiente de trabajo. Imaginemos por un momento lo tensionante que resultaría para los miembros



de un equipo en donde todos deben cuidarse las espaldas.

Muchas veces el miedo a las reacciones del líder se convierte en limitante del desarrollo de los equipos y en el germen para crear una bomba de tiempo. Un coordinador que escucha, que busca las causas del problema antes que culpables, que busca soluciones antes que castigos, se convierte en un líder de confianza.

La honestidad es otro valor relacionado con la confianza; por tanto, cualquier comportamiento que viole el primero impacta en el segundo. Cuando hablamos de pérdida de confianza, en el fondo nos referimos a un acto de deshonestidad. El manejo de dinero es altamente sensible y demanda de las personas que están en contacto con él, una honradez inquebrantable. La libertad que la Cooperativa entregaba a cada colaborador para actuar, en algunos casos se confundió con un permiso otorgado para quebrantar sus valores, apareciendo de esta forma brotes de comportamientos antiéticos. En las oficinas, especialmente en cajas, hemos tenido compañeros que ocultaron un faltante o lo simularon, que hicieron cuadres forzosos, que malversaron; estos comportamientos causaron en el equipo de trabajo intranquilidad, inseguridad, temor, una sensación de "agonía"; en suma, desconfianza, cuyo desenlace para el autor, aunque doloroso por la condición de seres humanos y en muchos casos padres de familia, fue su separación y hasta en algunos casos procesos legales.



Cuando éramos pequeños, "los controles eran pocos o nulos" porque teníamos mayor cercanía entre colaboradores y por tanto mayor nivel de confianza. Por ejemplo, cuando la tesorera debía hacer diligencias fuera de la Cooperativa era común encargar su función al contador mientras regresaba. Con el paso del tiempo, los controles, algunas veces promovidos por el órgano de control, las unidades internas, el crecimiento de la Cooperativa y las malas experiencias, se volvieron mucho más duros y en algunos casos exagerados, como cuando se pretendió sancionar con falta grave un descuadre por centavos en la caja de tesorería.

Hay una percepción un tanto común, sobre todo en los colaboradores más antiguos, respecto a que el crecimiento demandó más colaboradores que no se conocían y cuyas relaciones no eran las de cercanía y confianza de antes, causa de que las conductas burocráticas hayan aparecido.

En otro aspecto, en muchas ocasiones escuchamos decir al primer presidente que la confianza era tal, que si venía firmado algún pago por el gerente era un aval para él poder hacer lo mismo. Sin embargo, hay una percepción, principalmente de colaboradores, que con el primer cambio de autoridades las relaciones no fueron las mismas.

"Yo con Paciente, con Iván (uno de los promotores de "Jardín Azuayo"), tengo una experiencia de no haber gastado jamás en mi vida un gramo de mi energía viendo qué quiere hacer o qué no quiere hacer, o está pensando mal de mí o no Paciente, Iván o los otros compañeros, nunca; o sea una absoluta confianza entre nosotros como la máxima fortaleza para sacar adelante algo, entonces yo creo que eso permitió y facilitó el hecho de que podamos emprender algo de una experiencia que ya traemos desde atrás y la última la más fuerte, el desastre de la Josefina".

Para muchos colaboradores, la inducción sirvió para crear afectos que duran hasta hoy. Como era normal en este proceso, los nuevos colaboradores visitaban varias oficinas con el propósito de palpar sus realidades y aquello implicaba hacer inducción en cantones en donde no había lugares de hospedaje y cuya opción más cercana era "ir a dormir con el cura" (pedir posada en el convento), lo cual no siempre fue aceptado por los compañeros anfitriones y los hospedaban en sus casas. En otras ocasiones, aunque había hoteles, la generosidad de los compañeros de igual forma ofrecía a los visitantes techo y comida. En cualquier situación, estos actos fueron el inicio de buenas amistades.

LOS SOCIOS(AS). RECIBIR Y ENTREGAR CONFIANZA

La angustia, susto, y preocupación causados por los faltantes eran emociones comunes de los compañeros que trabajábamos en caja o de aquellos que hemos pasado por ahí. ¿Recuerdan alguna situación?

Alguna colaboradora, por esos instantes de descuido que son menores a un segundo, tomó un fajo de dinero de veinte dólares por uno de diez y entregó a una socia en un retiro; como consecuencia, al final del día, tuvo un faltante. Luego de detectar el error, y con la incertidumbre de no saber si recuperaría el dinero, llamó a la socia quien dijo que el dinero estaba en la cartera y que no lo había contado. Finalmente, nuestra compañera pudo respirar tranquila cuando la socia comprobó el error y devolvió el dinero entregado demás. Este acto de honestidad seguramente grabó con tinta indeleble en el corazón y en mente de nuestra compañera, una cálida gratitud y un sentimiento de afecto que selló para siempre su confianza en aquella socia. Con algún otro matiz, esta situación fue común a todas las oficinas.

Sin embargo, también existieron comportamientos deshonestos. ¿Recuerdan algún faltante que no recuperaron? Hubo socios que, aunque los videos de seguridad demostraban la entrega de dinero demás y hasta se suplicó que lo devolvieran, nunca lo hicieron. En aquellos casos, los faltantes fueron asumidos por los colaboradores.

Otras actitudes deshonestas nos obligaron a ser mucho más precavidos e implementar controles en nuestras actividades con los socios; por ejemplo, cuando falsificaban documentos o mentían sobre alguna enfermedad para recibir un préstamo, se negaban a cancelar un crédito, trataban de cobrar el bono con cédula de otra persona, trataban de pasar billetes falsos y luego culpaban a un colaborador de haberlo entregado. Por ventura, este tipo de socios fueron una minoría en "Jardín Azuayo".

CONFIANZA EN NUESTROS DIRECTIVOS

Como ya dijimos, nuestros directivos generalmente eran líderes comunitarios, por tanto, conocidos en el medio y una voz confiable para la población del lugar por sus capacidades y valores. La confianza en Jardín Azuayo también se generó por la honestidad de los directivos comunitarios que en su momento la promovieron. Una persona que no goce de aceptación en las comunidades, mal podría ser un buen promotor de la Cooperativa pues nadie confiaría en su palabra.

"Yo he sido dirigente de canales de riego, dirigente del centro agrícola, dirigente de algunas instituciones donde me han elegido y hemos tratado de sacar adelante todas esas cosas, y bueno no es por vanidad ni por nada, decían bueno pues si el doctor está ahí pues, medio ha

de ser seguro entonces medio que iban viniendo la gente".

"... Una señora dijo nosotros sabemos muy bien que la plata de la Cooperativa maneja el padre Hernán Rodas y eso nadie toca, no pasa nada, la plata está segura ahí".

"... Lo que (...) nos favoreció a nosotros era la credibilidad que tenía la gente hacia nosotros, hacia el cura, hacia el Lucho que era del Registro Civil el jefe máximo, si no le paraba bola, no le casaba (risas), la doctora Vilma. Entonces la credibilidad que nosotros tuvimos dio apertura a que la gente venga también, claro que aquí si me resultó, no me acuerdo si era en Osoyacu, en Tubán, algo así salió una señora y me dijo claro quieres que vaya a poner la plata ahí para que te lleves vos, me robes".

La confianza hacia los directivos sirvió para disolver cualquier inquietud de los socios respecto a la seguridad de la Cooperativa y para que la población en su conjunto confiara en una Institución que nadie, o muy pocos, conocía cuando empezaba a funcionar en los territorios. En este sentido, el apoyo que han brindado los directivos para ayudar al posicionamiento de "Jardín Azuayo" en las localidades es invaluable.



Los actos de transparencia con nuestros directivos, reflejados en entregar información y ser parte de los procesos de participación, también generaron afectos hacia Jardín Azuayo y un sentimiento de pertenencia fuerte.

Socios, directivos y colaboradores constituimos los rostros de la confianza en Jardín Azuayo; no existe Cooperativa sin las personas que la conformamos.


JARDIN

CONSTRUYENDO NUESTRO CAMINO

AZUAYO






Capítulo 12
AMPLIAMOS
OPORTUNIDADES



AMPLIAMOS OPORTUNIDADES

Un libro muy famoso que narra las aventuras de un caballero llamado Don Quijote, comienza: "En un lugar de la Mancha, de cuyo nombre no quiero acordarme...". Nosotros, a diferencia de Cervantes, autor de este libro, sí queremos recordar los nombres de las localidades y el proceso de ampliación de oportunidades que en ellas generó Jardín Azuayo.

Pero primero debemos explicar algunas circunstancias que nos permitirán ubicar mejor dicha ampliación de oportunidades. Nacimos en un momento en que las políticas neoliberales indujeron a la desvinculación de las finanzas respecto de la producción, facilitando, de esta manera, que se conviertan principalmente en finanzas especulativas[1]. En estas condiciones, la economía popular de nuestras comarcas no podía esperar nada del Sistema Financiero, pues allí no había espacio para la especulación financiera[2].

Por otro lado, el CREA, en sus mejores momentos de los años 60 y 70, había contribuido a modernizar significativamente la economía de la Región Cañari, un territorio en donde se había configurado, por siglos, una cultura particular, con una fuerte identidad regional.

Nuestra perspectiva, cuando organizamos "Jardín Azuayo", era hacer de ella una empresa solidaria, moderna y eficiente. Para esto necesitábamos economías de escala[3] y debíamos, necesariamente, ir más allá de Paute. Dadas las condiciones mencionadas, no fue difícil concebir a nuestra Cooperativa como entidad regional. Queríamos que "Jardín Azuayo" fuera la financiera del desarrollo de la Región Cañari, atendiendo primero

[1] Inicialmente el dinero sólo servía para comprar o vender bienes o servicios, entonces estaba al servicio de la llamada economía real. Luego, el dinero se independizó de la economía real y se convirtió en el llamado capital financiero, con sus propios intereses y lógicas de funcionamiento. Cuando los dueños de este capital compran acciones de empresas o certificados de esas acciones, con el ánimo de volver a vender muy pronto a precios mayores, llegamos a la especulación financiera, un mercado que no se relaciona con la economía real, de producción de bienes y servicios.

[2] El sistema financiero tradicional no va al campo porque allí no hay mercado para sus préstamos ni para sus inversiones financieras que den un rápido enriquecimiento

[3] Economías de escala significa que una empresa, conforme crece, puede tener sus unidades de productos a costos más bajos porque ciertos gastos que son fijos, que no dependen de la cantidad de productos, se reparten para más productos y, en consecuencia, bajan los costos unitarios. Por ejemplo, cuando Jardín Azuayo era pequeña y no podía hacer grandes inversiones, tenía un sistema informático de poca capacidad y muchas operaciones debían ser manuales por lo que resultaban caras; cuando Jardín Azuayo creció, pudo invertir en un sistema informático potente, automatizar muchas operaciones y bajar los costos de los servicios y así tener tasas de interés bajas; en este caso, Jardín Azuayo economizó costos por la escala mayor de producción, hizo economías de escala.

a las localidades y en ellas, a las organizaciones de productores, a las organizaciones sociales y a los gobiernos locales, en un sistema de alianzas en redes que incluyan a todos los actores de las localidades y que la población acceda a un conjunto de servicios que excedan a los puramente financieros.

En este sentido, la expansión territorial de "Jardín Azuayo", vinculada al desarrollo regional y visualizada como la ampliación de sus servicios a quienes no tenían acceso a ellos, nos llevó a crecer principalmente en el área rural. Esto significó que la mayor parte de dicha población accedió a servicios financieros por primera vez, con "Jardín Azuayo".



EL DESARROLLO (IM)POSIBLE EN PAUTE

Durante la reconstrucción de Paute queríamos, con decisión y emoción, que ésta fuera el comienzo de un desarrollo local humano, sostenible, auto centrado, solidario, participativo, sustentable, en el que sus actores pudieran decidir sobre las condiciones y acciones locales que afectaban a sus vidas. Los hechos se encargaron de mostrarnos que no fueron suficientes nuestras buenas intenciones y trabajo; se necesitaban ciertas condiciones previas y simultáneas para lograrlo.

En efecto, en la reconstrucción de Paute aprendimos que un pueblo (una organización, una persona), es lo que sabe hacer; lo que sabe hacer depende de sus capacidades, entendidas como la confluencia de conocimientos y habilidades o destrezas, que dependen, a su vez, de las oportunidades aprovechadas de educación y capacitación.

Con Amartya Sen podemos decir que la formación de capacidades en organizaciones, personas y pueblos, es condición indispensable de su desarrollo, pues éste es desarrollo de capacidades.

En la reconstrucción de Paute constatamos que casi todo vino de fuera: estudios, diseños, contratos, materiales, tecnología. Con el pago de estos elementos, salieron casi todos los valores pagados por la reconstrucción, a financiar el desarrollo en otros lugares, donde todos esos estudios, diseños y contratos se habían generado.

En Paute quedó el valor de lo que su gente, con capacidades mejoradas, llegó a producir en las fábricas de bloques, en los talleres de carpintería, en las mecánicas industriales básicas, y también las remuneraciones de la mano de obra no calificada. Quedaron, por supuesto, las obras de la reconstrucción para uso de los pauteños, como viviendas de mejores condiciones, puentes y vías reconstruidas, sin que hubieran contribuido a mejorar las capacidades pauteñas.

SER NOSOTROS MISMOS

> Un pueblo, como una organización o una persona, es lo que sabe hacer y esto depende de sus capacidades, entendidas como un conjunto de conocimientos y habilidades que, a su vez, dependen de las oportunidades de aprender que hayan sido aprovechadas

De la colonización política[4], Ecuador heredó la nefasta colonización cultural, que nos afecta a todos y nos empuja a subestimar lo nuestro y sobrevalorar lo foráneo. Con frecuencia pasamos la vida imitando a otros, como si algún imitador pudiera siquiera igualar al original; tomamos lo ajeno que nunca será nuestro, sin interesarnos ni siquiera en conocer nuestras potencialidades, menos en desarrollarlas.

Octavio Paz decía que desarrollo viene de desarrollar y significa desenrollar, desplegar las potencialidades propias, que llevan a reconocernos y valorarnos, no a imitar; mientras imitemos, no llegaremos a ser nosotros, ni tendremos seguridad en lo que buscamos, ni en lo que hacemos.

Conforme íbamos creciendo, los imitadores llegaron a "Jardín Azuayo"; eran radicales en sus planteamientos, autosuficientes en sus discursos, impositivos en sus acciones, con gran solvencia de opinión prestada por la autoridad del imitado, con una fuerza de presión que pudo habernos llevado a ser uno más del montón de imitadores, si no hubiera sido por nuestra identidad robusta, soportada en nuestro origen, en nuestros principios, en nuestras potencialidades, en nuestra creatividad. Tal vez por esto la vida en nuestra Cooperativa era una tensión permanente entre ser nosotros mismos y ser imitadores.

Nos esforzamos por tomar los elementos útiles de las experiencias ajenas, de las ciencias, de las técnicas y de las tecnologías, adaptándolas en lo posible a nuestras convicciones, condiciones y necesidades. Sin embargo, esta es una tarea ardua, espinosa, llena de incomprensiones, de tensiones y tentaciones. La certeza de que no habrá desarrollo de personas, pueblos ni instituciones sin desplegar sus potencialidades

[4] Se refiere a la ocupación de nuestro territorio por parte de los españoles, entre los siglos S.XVI y XIX, y a la imposición de su gobierno sobre nuestra población.

y capacidades, sumada a la percepción de una imagen vigorosa y apreciada de "Jardín Azuayo" adentro y en su entorno, nos ayudó a persistir.

En la perspectiva mencionada podemos ubicar las presiones persistentes de algunos directivos y colaboradores, para que hagamos publicidad o propaganda de la Cooperativa, como es costumbre en cualquier empresa del medio, pues resultaba completamente extraño que Jardín Azuayo no lo hiciera. En este sentido, no les convencía la consigna de atender a los socios con calidad y calidez, para que ellos fueran y contaran a sus parientes y amigos; si no lo hacían, sería signo de que no estábamos trabajando bien.

Ni bastaba que, como consecuencia de lo anterior, nuestros estudios de posicionamiento reiteradamente nos dijeran que la mayor parte de socios venían por información de otras personas; el de 2008 nos dijo que, para entonces, el 74% de nuestros asociados vinieron porque sus amigos o parientes les informaron, y este porcentaje llegó al 79% en los socios que ingresaron el último año[5]; también entonces no había más ciegos que quienes no querían ver.

Un hecho anecdótico al respecto, que expresaba el imaginario de quienes propugnaban tales cosas, se dio en 1999, cuando discutíamos el primer Plan Estratégico; entonces una directiva manifestó que su visión de la Cooperativa para 2002 era que tuviera una gran valla publicitaria en El Descanso[6]. En la misma línea podemos ubicar el tan alabado asunto de la competencia, desde el proyecto SALTO[7] que se negó a fortalecernos para entrar al control de la SBS aduciendo que no éramos competitivos, hasta directivos y colaboradores que nos ponían en la mesa lo que estaban haciendo otras cooperativas y bancos, para incitarnos a no quedar atrás, cuando nuestra historia mostraba que pudimos ser más eficientes que otras cooperativas y bancos entregando nuestros servicios por solidaridad y compromiso con quienes necesitaban de ellos y no por competir o ser mejores que otros.

Parecida fue la reiterada presión que ejercieron varios directivos, movidos por el afán de servicio pero también por la novedad, para que pusiéramos cajeros automáticos en sus pueblos, cuando los análisis de sus realidades mostraba que el número de socios de esas localidades no permitiría las transacciones necesarias para cubrir los costos de funcionamiento de los cajeros, como si una administración responsable pudiera operar a pérdida.

[5] Estudio de posicionamiento de Jardín Azuayo en 2008.
[6] Poblado entre Paute y Cuenca, en una bifurcación de caminos.
[7] SALTO: Strengthen Access to Microfinance and Liberalization Task Order (Fortalecimiento del Acceso a las Microfinanzas y Liberalización Económica), proyecto de USAID en Ecuador para apoyar a las microfinanzas.

Nuestra consigna era servir con calidad y calidez; entonces quienes recibían los servicios contarían a sus relacionados. Nuestros estudios de posicionamiento mostraban que 3 de cada 4 socios habían venido por recomendación de sus parientes o amigos. Sin embargo, había quienes presionaban para que hiciéramos propaganda, porque otros lo hacían; como si imitar fuera mejor que ser nosotros mismos.

PRIMERAS OFICINAS FUERA DE PAUTE: PUCARÁ, SÍGSIG, GUALACEO

OFICINA DE PUCARÁ

Primero fuimos a Pucará, al extremo opuesto de Paute en la provincia del Azuay. Habitado por más de 2.000 años de trashumantes, cañaris, incas y mestizos, cabalga en las montañas de la Sierra a más de 3.200 m.s.n.m., donde falta poco para tocar el cielo con la mano.

La fertilidad y diversidad altitudinal del suelo, hacen del cantón Pucará un territorio con producción diversa y amplia autosuficiencia. Las familias atienden sus parcelas en diversos pisos ecológicos y complementan sus dietas con alimentos también diversos. Todavía se practica el trueque entre productores de pisos altitudinales diferentes.

La belleza de paisajes de altura y de yungas, los testimonios arqueológicos que empiezan a revelarse, la bondad de su gente altiva pero contagiada por la paz de las montañas, le dan a Pucará un potencial turístico de primer orden.

Nuestra incursión ocurrió en los primeros meses de 1997, aunque los preparativos se dieron en 1996, el mismo año de creación de "Jardín Azuayo". La casualidad fue que el cura ayudante de Paute, cuando se creó la Cooperativa, fue nombrado párroco de Pucará y nos pidió apoyo para organizar una cooperativa semejante en su nueva parroquia.

Cuando acudimos a la invitación, nos encontramos con un selecto grupo de líderes del lugar, con quienes habíamos colaborado en ocasiones anteriores apoyando la creación o el fortalecimiento de sus organizaciones. En la reunión planteamos la alternativa del momento, de crear una nueva cooperativa o integrarse a la de Paute. En una pizarra grande escribimos y analizamos entre todos, los pros y contras de una y otra opción. Sin duda había más ventajas de integrarse a Paute, pero

el gusanito del amor propio les hacía dudar ante la posibilidad de tener su propia cooperativa.

Por primera vez tuvimos que tomar riesgos fuertes, por el respeto que nos merecía la libertad de decidir por parte de las localidades. Les propusimos que prueben uniéndose a Paute y, si no les iba bien, podrían separarse; si eso ocurría, les ayudaríamos a organizar su propia cooperativa. Confiaron en nosotros y aceptaron integrarse a Paute, generándonos, en cambio, el desafío de ser lo suficientemente eficaces como para que nunca escojan dejarnos, decisión que no la han tomado hasta hoy, julio de 2018.

El 20 de enero de 1997, el gerente informa al Consejo de Administración sobre el contenido de la reunión en Pucará, sugiriendo que la administración allá sea auto-gestionada, es decir, atendida por los propios lugareños, porque sería muy complicada atenderla desde Paute.

El Consejo de Administración aprobó la atención en Pucará y el 5 de marzo del mismo año, 1997, el gerente informó a dicho Consejo que se abrió el puesto de atención en Pucará, así empezamos a llamar a nuestras oficinas, y "...por la distancia, pide que se delegue las funciones del Consejo de Administración, a los socios de dicho Cantón, pues hay gran interés en ellos" . El Consejo acoge este pedido y procede a delegar sus funciones. Para ejercer esta delegación, dichos socios se reunieron en asamblea y eligieron sus comisiones de Administración, Vigilancia, Crédito, Educación y Asuntos Sociales, con lo cual cada una de ellas ejercería las funciones que le correspondía, como si fuera una cooperativa.

En Pucará trabajaba una voluntaria mexicana, que al inicio se hizo cargo de la Cooperativa en ese lugar. Ella recogía los ahorros de los primeros socios y los traía cada semana a depositarlos y registrarlos en Paute, de donde llevaba, a su vez, los retiros que le habían encargado en Pucará. Con ella seleccionamos a la primera colaboradora, una bachiller recién graduada en Agronomía, para que se haga cargo del puesto de atención. Luego de un entrenamiento de tres meses en Paute, regresó a Pucará con destrezas aún insuficientes, comprensible tratándose de una persona que por primera vez entró en contacto con la informática.



OFICINA DE SÍGSIG

Hasta 1996, cuando se inauguró la vía asfaltada, Sígsig se comunicaba con el exterior por una única vía carrozable de tierra. Sin duda este aislamiento le hizo que caminara a su propio ritmo, tanto, que allí todo era más lento, desde el hablar y caminar

de su gente hasta su dimensión del tiempo. Los burócratas no decían vuelva mañana, sino vuelva la próxima semana o vuelva después de quince días, y las personas aceptaban como natural; ellas mismas parecían no tener urgencias por nada, porque igual les daba hacer algo hoy, mañana o la próxima semana; mucha gente escapaba a su realidad embarcándose en alcohol; las casas quedaban sin candados y los vehículos amanecían en la calle. En broma, cuando queríamos ir a Sígsig decíamos: vámonos al siglo XIX.

Sígsig tenía y tiene raíces de identidad con profundidades milenarias, que se extienden de Chobshi al Fasayñán, de Shabalula al Ayllón, y atraviesan a sus pobladores nómadas, a los cañaris, a los incas y a los cholos de hoy. Aun así, no pudo detener la vorágine de la modernización, acelerada por el asfalto y la migración, que en 20 años cambió todo: el ritmo de sus habitantes, su comer y su vestir, la diversificación e internacionalización de sus familias y quizá lo más visible, su bella y homogénea arquitectura de adobe y madera desfigurada por armatostes de bloque y hormigón.

En agosto de 1996, el Presidente informó al Consejo de Administración que en Sígsig hay interés por nuestra Cooperativa. Mientras bregábamos por estabilizar la atención en Pucará, recibimos el pedido de una ONG y del párroco, para que diéramos atención en dicho cantón.

Con una mesa y una silla prestadas por el párroco, nuestro promotor registró a los primeros socios en el portal exterior del convento. En marzo de 1997, el Consejo de Administración delegó sus funciones al puesto de atención de Sígsig y, un convenio con dicha ONG en el mismo mes, ayudó a estabilizar nuestra presencia, porque nos entregó un fondo para créditos a los agricultores a los que esta organización debía dar acompañamiento técnico; este convenio fue una oportunidad perdida en parte para dichos agricultores porque no recibieron la atención técnica que requerían.



De todas maneras, el buen trabajo de promoción, formación y organización realizado por nuestra oficina y apoyado por el párroco y la Comuna San Sebastián, pudo contrarrestar la aversión hacia las cooperativas, debido a que una financiera sin autorización legal y con el nombre de Mi Cooperativa pasó por allí, como por otros cantones, estafando a muchas personas; al mismo tiempo, ese trabajo y apoyo permitieron a los vecinos apropiarse de nuestra Cooperativa y, en poco tiempo, convertir a la oficina de Sígsig en la oficina de mejores indicadores sociales y financieros.

En Gualaceo el oro del

OFICINA DE GUALACEO

Matanga se detiene ante las hermosas orillas de un río adormecido y tiene pereza de continuar un viaje sin destino. Por eso los codiciosos españoles fundaron esta ciudad antes de Cuenca, urgidos por el ansia de aprovechar las auríferas[10] arenas del río.

Segunda ciudad del Azuay, se distinguía por la producción artesanal de muebles, calzado, textiles y sombreros de paja toquilla, combinada con frutales de hoja caduca y acompañada de una migración larga e intensa, primero a la Costa y al Oriente ecuatorianos y, luego, a EE.UU. La migración a este país se convirtió en estatus social, al punto que, quien no migraba, sobre todo si era varón, era mal visto por sus vecinos. Y la migración le trajo de vuelta pequeñas fortunas y graves problemas con el consumo de estupefacientes.

Pronto aquí la arquitectura tradicional también dio paso a una ciudad del gris de los bloques de cemento y los techos de asbesto y, al mismo tiempo, a inquietos emprendedores que buscaban permanentemente innovar en sus emprendimientos.

La belleza del río, de sus márgenes y de su entorno convirtieron a Gualaceo en un atractivo turístico especial que, junto a una gastronomía tradicional de buen sabor, han sido bien aprovechados para esparcimiento de propios y extraños.

Querendones de su tierra y orgullosos de lo que hacen, sus vecinos dicen que los gualaceños llevan dentro un "argentino chiquitito".

Cuando estábamos en apuros por atender a Pucará y Sígsig, recibimos la visita del Presidente del Gremio de Artesanos del Calzado de Gualaceo, pidiéndonos que les apoyemos con créditos porque no tenían otras instituciones que financien sus actividades. Para facilitar nuestro trabajo, convenio por medio, nos entregaron un espacio en la casa de su organización. Aquí, ya sin rodeos, contratamos una colaboradora del lugar y el 12 de enero de 1998, el gerente informó al Consejo de Administración que ya se encontraba funcionando el puesto de atención de "Jardín Azuayo" en Gualaceo.

La población de este cantón acogió lentamente a nuestra Cooperativa y, aunque su oficina pronto fue una de las más grandes de Jardín Azuayo, funcionó con altibajos todo el tiempo, tanto en el aspecto directivo, como administrativo y también financiero.

"En aquella época, 1997, fui presidente del gremio (de artesanos); para nosotros fue tan interesante y tenemos hasta el orgullo de haber gestionado que venga la Cooperativa acá a Gualaceo a apoyarnos porque siempre se necesitaba por un lado el dinero y por otro también los valores que son tan importantes porque son el pilar fundamental del ser humano (...) si no nos damos la mano entre los pequeños es muy difícil prosperar, hay cosas de que el triunfo está más

[10] Aurífero: que contiene oro

en lo colectivo que en lo individual; entonces al tener nosotros esa oportunidad, naturalmente que hubo un cambio rotundo aquí en el cantón".

Novatos todavía, al empezar 1997, hicimos promoción de nuestra Cooperativa en El Pan, en un puesto de atención facilitado por la Municipalidad. Cuando advertimos que unos vecinos querían que fuéramos allá y otros se oponían, por diferencias fuertes y de larga data entre "los de arriba" y "los de abajo" del cantón, presumiblemente por captar recursos o figurar como más importantes, juzgamos conveniente retirarnos del lugar. De otro modo, corríamos el riesgo de crecer parcializados al bando que nos acogía y esto, más pronto que tarde, hubiera sido contraproducente para todos.

ALGO DE LO QUE APRENDIMOS HASTA AQUÍ

Reconstruimos con cierto detalle el comienzo de nuestras primeras oficinas fuera de Paute, sobre todo la de Pucará, porque en ellas se perfilaron actitudes que pasaron a ser constantes en nuestro comportamiento posterior: actuar, errar, dialogar, aprender y enmendar sobre la marcha. Allí se perfilaron comportamientos que pasaron a ser cultura institucional, pues pensamos en autogestión y decidimos delegar funciones; para esta delegación estructuramos la oficina como si fuera una cooperativa pequeña, con todas sus instancias organizativas que las llamamos comisiones (de administración, de vigilancia, de crédito, de educación y de asuntos sociales). Esto ayudó a crear un ambiente y una cultura cooperativas y sirvió, después, para replicar en todas las oficinas, pasando a ser uno de los elementos de identidad de Jardín Azuayo.

En Pucará contratamos una colaboradora del lugar y sus dificultades de adaptación a las TIC (Tecnologías de Información y Comunicación), nos llevó, en la siguiente oficina, a tomar una persona de Cuenca. A ésta, en cambio, por dificultades en sus viajes diarios, pues más de una vez no pudo abrir la oficina porque se interrumpió la vía, la tuvimos que reemplazar por otra colaboradora del lugar de trabajo. A partir de entonces, todos los colaboradores de nuestras oficinas fueron contratados en las propias localidades; éste era otro aspecto relevante de



nuestra cultura institucional, porque encontramos en este gesto un pequeño apoyo al empleo y al desarrollo de capacidades locales, razón por la que pasó a ser política institucional, a pesar de que con frecuencia hemos lidiado con las limitaciones locales de capacidades, cuando se trataba de reclutamiento de personal.

De El Pan aprendimos a no hacer promoción en lugares a los que no seamos invitados, pues allí no recibimos el apoyo que necesitábamos; desde entonces hemos procurado no repetir iniciativas parecidas.

Una vez que la "Buena Nueva" de Jardín Azuayo, rebasando el territorio de las primeras oficinas, había recorrido al menos las provincias de la Región Cañari, desde nuevos lugares nos llegaban peticiones que se superponían, para que prestáramos también allá nuestros servicios, superando nuestra capacidad de atenderlas. Esta circunstancia hizo que algunos peticionarios insistieran dos o tres veces y en ocasiones por dos o tres años, para que pudiéramos atenderles.

"Experiencia crea ciencia". Nuestro aprendizaje en las primeras oficinas nos permitió delinear lo que posteriormente sería una suerte de modelo de expansión territorial que, a veces más a veces menos, consistía en los siguientes hechos o pasos:

- Recibíamos una solicitud de los interesados, promovida o auspiciada por una organización o autoridad del lugar y acompañada por decenas y hasta centenas de firmas de respaldo.

- Las solicitudes se ponían en cola y, en cuanto podíamos atenderlas, pedíamos a los promotores una reunión con los interesados, para explicar nuestra forma de trabajo. Estas reuniones solían ser muy numerosas y entusiastas.

- En la reunión explicábamos lo que hacía nuestra Cooperativa, cómo estaba organizada, en qué territorios nos encontrábamos y, sobre todo, que la posibilidad de atender su pedido residía en el compromiso que ellos deben adquirir para atender, vigilar, cuidar en su tierra la Cooperativa que será suya, porque nosotros, desde lejos, no podremos hacerlo.

- Aceptado el compromiso, lo que siempre ocurrió, la reunión de interesados nombraba una comisión para que se encargue de organizar la oficina, cuando el Consejo de Administración apruebe su creación.

- Aprobada la creación de la oficina y luego de una convocatoria pública, procedíamos a seleccionar al personal que laborará en ella, de entre candidatos que nacieron o vivían en la localidad. Esta selección con frecuencia tenía sus dificultades en cuanto a la calidad de los postulantes, porque los ciudadanos con mejores competencias y mayor audacia, generalmente habían emigrado del territorio. Por tanto debíamos escoger entre los que quedaban, pero entonces las dificultades posteriores de

lidiar con las limitaciones de algunos, era un precio muy alto que pagábamos. Esto nos llevó a discutir con frecuencia si valía la pena seguir contribuyendo de esta manera al desarrollo de capacidades locales, a un costo institucional demasiado alto por los errores que se acumulaban y dificultaban el despegue adecuado de ciertas oficinas; no obstante, preferimos seguir contratando personal de las localidades.

- Seleccionado el personal, se procedía a incorporarle a la vida institucional, mediante un proceso de inducción que usualmente tomaba tres meses. Este tiempo los novatos lo utilizaban en conocer la Cooperativa y adquirir o mejorar las destrezas que requerían sus puestos de trabajo. Una semana en la Coordinación General recibiendo información sobre lo que significa el proyecto "Jardín Azuayo", su organización, las rutinas del puesto de trabajo y otros aspectos de carácter general; luego, salían a conocer la vida "tangible" de la Cooperativa en varias oficinas, observar su funcionamiento y practicar las cosas que harán luego en su trabajo; finalmente, de nuevo a Coordinación General, a evaluar lo aprendido. Si su participación durante los tres meses le hacía acreedor a la calificación de apto, se convertía en colaborador permanente. La huella positiva que este evento de inducción ha dejado en quienes lo vivieron, es profunda porque a partir de entonces sus vidas se han transformado, según testimonios recogidos para este libro; por eso les preocupa que hoy (2017) no exista esta forma de inducción y piden que se la restituya, para bien de la Institución y de quienes trabajan en ella.

- Mientras se preparaban los colaboradores seleccionados, el futuro coordinador de la oficina, conjuntamente con la comisión nombrada por los interesados, seleccionaban el lugar donde funcionará la oficina, cuando no había sido compromiso de alguna institución promotora el proveer de local, como ocurrió en Nabón o Sucúa. En cualquier caso, se procedía a adecuarlo para su uso.

- Cuando todo estaba listo, el Presidente de la Cooperativa, con personas sugeridas por el nuevo coordinador de la oficina, nombraba una comisión de administración y una comisión de crédito provisionales, hasta cuando la asamblea de socios del lugar nombre las comisiones definitivas. Cuando esto ocurría, la oficina entraba a la normalidad.

Y aquí una herejía más de

Así como la identidad de las personas se perfila y forma en sus primeros años de vida, la identidad de nuestra Cooperativa se conformó en sus primeras oficinas

"Jardín Azuayo" ante la doctrina y las técnicas aprendidas en la academia para formular proyectos. La academia enseña a privilegiar la evaluación o viabilidad financiera y en ella aplicar la misma metodología casi para cualquier tamaño y clase de proyecto.

Nosotros hemos aprendido a construir las viabilidades de nuestras oficinas, pues ninguna viabilidad se nos dio de antemano en ninguna de ellas. Caminando aprendimos que, para nosotros, las viabilidades más importantes a construir eran la social, la política y la administrativa (que incluye la financiera), en la medida en que necesitábamos el apoyo de la población, la decisión del Consejo de Administración y la eficiencia en la administración. Si estas tres viabilidades confluían, la viabilidad financiera era un resultado inevitable, no una condición previa, dado cierto tamaño de la población y de sus actividades económicas; en cambio, la viabilidad económica, como beneficio neto para las familias y las comunidades, fue tarea de la intuición, si entendemos que ésta es una forma de inteligencia que se desarrolla con la acumulación de experiencias y de ninguna manera expresa ignorancia, imprevisión o improvisación.



Visto así, los costos para crear las viabilidades indicadas venían dados por los viajes, reuniones, convenios, selección y calificación de personal, arreglo y equipamiento de locales.

LUEGO VINIERON LAS OFICINAS DE CUENCA, NABÓN Y CAÑAR

OFICINA DE CUENCA

Llanura Amplia como el Cielo o Guapondelig para los cañaris, Llanura Florida o Paucarbamba para los incas, Cuenca de los Andes o simplemente Cuenca para nosotros, ha sido secularmente un polo de atracción regional. Acá se dirigen las miradas, los caminos y la producción del entorno, porque esta ciudad ha sido y sigue siendo un centro económico, político y burocrático que se beneficia de esta posición.

Cuando iniciamos la Cooperativa, lo menos que pensamos era venir a esta ciudad. Queríamos estar donde no había servicios financieros y acá esas oportunidades eran abundantes. Pero el "nunca digas nunca", se cumplió también esta vez porque al empezar 1998, recibimos la visita de los directivos de las cajas de ahorro de Turi, parroquia rural de Cuenca, acompañados

de representantes del Proyecto Habitat[11]; buscaban créditos para optimizar la asistencia técnica que les proporcionaba este Proyecto.

Esta visita fue conmovedora porque nunca pensamos que campesinos de Cuenca no pudieran obtener créditos en tantas instituciones financieras del lugar, y tuvieran que ir a Paute a buscar en nosotros ese apoyo, encareciendo enormemente, además, con los viajes, los pequeños créditos que necesitaban.

Una vez que atendimos a los socios de las cajas de Turi, nos creció la preocupación por el costo de sus créditos, aumentados ahora con los viajes mensuales para las amortizaciones. Menos grave vimos el esfuerzo de poner un puesto de atención en Cuenca para acercarles nuestros servicios, como en realidad ocurrió en agosto de 1998.

Amerita detenernos un poco en Turi, pues lo que aprendimos con sus cajas fue de enorme beneficio en nuestras relaciones con organizaciones sociales. Otra preocupación nos había asaltado: ¿cómo íbamos a mantener nuestra relación con las cajas sin perjudicarles como instituciones financieras?, pues los créditos son también parte importante de sus actividades; en otras palabras, ¿cómo hacer de esta relación una oportunidad de apoyo mutuo, cuando la teoría económica de la academia nos decía que estábamos en el mercado y, por tanto, debíamos competir y aniquilar al débil?

Buscando en los hechos respuesta al cuestionamiento, inventamos, realizamos y mejoramos un convenio tripartito entre cada una de las Cajas, Jardín Azuayo y el Proyecto Hábitat, cuyos principales aspectos fueron los siguientes:

- Los socios de la Caja que querían crédito, debían hacerse socios de la Cooperativa, pues ésta, por mandato legal, solamente prestaba a socios.

- La Caja depositaba en la Cooperativa el fondo de ahorros captados, reservándose una parte menor para créditos pequeños y urgentes a sus socios; el fondo ganaba intereses, cubría el 50% del ahorro que los socios debían tener antes de pedir un crédito, a la vez que garantizaba los créditos.

- La asamblea de la Caja, mediante votación secreta, designaba una comisión de crédito para que decida los créditos a sus socios y a vecinos del lugar en donde se encontraba la Caja.

- El Consejo de Administración delegaba las funciones que requería esta comisión de crédito, para cumplir su papel.

[11] El Proyecto Hábitat, de las Naciones Unidas, trabajaba en Turi, procurando desarrollo y auto gestión en sus comunidades, mediante el impulso y asesoramiento de proyectos productivos

- La Caja ayudaba a recuperar los créditos.

- "Jardín Azuayo" capacitaba a la Comisión de Crédito y daba formación en cooperativismo a los miembros de la Caja.

- Hábitat opinaba sobre los créditos a entregar, apoyaba su recuperación y, sobre todo, daba capacitación y apoyo técnico a los socios de la Caja.

Estos convenios fueron los más exitosos para los socios de la Cooperativa, de todos los que habíamos celebrado; mostraron que, cuando se encuentran dirigentes honestos y socios entusiastas, con crédito oportuno y asistencia técnica competente, los resultados son impresionantes. Tanto, que los socios de la Caja de la Santísima Trinidad, con la primera cosecha del tomate, pagaron todo el crédito y pidieron otro; esta vez para construir un reservorio protegido con geo membrana para evitar la filtración del agua.

Cuando conocimos su ingeniería agrícola y social, quedamos pasmados de ver las exuberantes hortalizas en tierras sin agua. En un terreno con mucho declive, cavaron el reservorio al pie de los invernaderos, para recoger el agua que resbalaba por los plásticos en las escasas lluvias; y esta agua recogían, luego, con baldes, para volverla arriba, a regar las huertas.



Este cambio productivo llevó a cambios importantes en la vida de las familias y de la comunidad, pues casi todos sus miembros eran socios de la Caja. Las mujeres, que antes eran vendedoras ambulantes alrededor de los mercados de Cuenca, perseguidas por la Guardia Ciudadana, ahora quedaban tranquilas en sus casas, cultivando sus huertas y atendiendo a sus niños hasta entonces abandonados. La organización consiguió un puesto en el mercado para vender sus productos y allá iban en turno las productoras con las ventas de todas las socias. Cuando la producción demandaba más trabajo, los maridos dejaban la construcción en la ciudad para sumarse a la huerta.

El resultado, una vida en mejores condiciones y con mayor dignidad, reflejada en el ánimo de la gente, en las fiestas de la comunidad y, sobre todo, en la atención a los niños.

Y algo más, cuando una

socia de la Caja de la Santísima Trinidad enfermó de cáncer, sus compañeros socios le pagaron la deuda. Entonces, no teníamos todavía el Seguro de Desgravamen, pero sí, en cambio, la solidaridad a toda prueba en esta Caja.

Mientras duraron las relaciones de cooperación con las cajas de Turi, la cartera de Jardín Azuayo con ellas tenía una morosidad de cero o cercana a cero, pues la Cooperativa informaba cada mes a la Caja el estado de los créditos y ningún deudor quería quedar mal ante su Caja.

¿Por qué se perdió tan bonito proceso? Ensayamos una explicación, que no justifica. El Proyecto Hábitat, que tenía una duración limitada, llegó a su fin y con él cesó la asistencia técnica a los productores. A pesar de que se había formado técnicos de las organizaciones para que continuaran con dicha asistencia, ésta ahora debía ser pagada al técnico y decayó rápidamente, hasta desaparecer. En poco tiempo, cambiaron los dirigentes de las cajas y los nuevos no tenían el mismo entusiasmo y empuje de sus predecesores. También hubo relevos en la Coordinación de la Oficina de "Jardín Azuayo" en Cuenca que, como es lógico suponer, modificaron las formas de relacionarse con las cajas. Pero la estocada final la dio la competencia de otras instituciones financieras, para tristeza nuestra, cooperativas de ahorro y crédito que, informadas del éxito que teníamos, ofrecieron créditos con sólo la presentación de la libreta de ahorros en nuestra Cooperativa; si los socios de las cajas recibían el crédito que necesitaban sin el esfuerzo de pertenecer a su organización, ¿por qué iban a continuar fieles a sus cajas?; entonces, también las cajas se desmoronaron.

Replicamos la experiencia de Turi en otros lugares. Cuando los convenios eran con organizaciones de productores, buscando la responsabilidad y control social de la organización sobre los créditos, tuvimos desenlaces semejantes: resultados exitosos hasta que llegaba la competencia de otras cooperativas, con la misma táctica. ¿Fueron ellas mejores que nosotros? Para desarrollar la competencia y el individualismo, sí; para fortalecer la organización social y la solidaridad, no.

Cuando los convenios eran con instituciones de desarrollo, sean públicas o privadas, para que proporcionen asistencia técnica a los productores que recibían nuestros créditos, los resultados eran variados, tendiendo a la ineficacia. Para corregir esta deficiencia, buscábamos que los técnicos y sus instituciones se responsabilizaran por los resultados en la producción, pero ninguna institución quiso hacerlo. ¿Para qué si sus ingresos no dependían de los resultados de su trabajo?

Por otra parte, ¿qué resultados aceptables podía esperarse de instituciones públicas cuyos técnicos no sólo eran pagados a destiempo, sino que no disponían de combustible para mover sus vehículos de trabajo?

Varias veces hicimos convenios de asistencia técnica con instituciones que recibían fondos

para crédito en los sectores con los que ellas trabajaban. Los resultados de la asistencia técnica, también en estos casos fueron magros, a pesar de que tenían seguimiento de sus donantes.

Un caso anecdótico lo tuvimos recién venidos a Cuenca, en un convenio con una institución privada. En esta ocasión, los cultivos que recibieron el apoyo técnico, fracasaron, en tanto los de los vecinos, sin ningún apoyo, no tuvieron problemas. Parece que el exceso de atención hace daño también a las plantas.

El trabajo con la población urbana de Cuenca resultó "cuesta arriba". La experiencia con las cajas de ahorro de Turi nos enseñó a adaptar a nuestra realidad el concepto de redes sociales de Tomás R. Villasante[12], y a utilizar algunas herramientas suyas de análisis. Quisimos trasladar estos conceptos y prácticas a Cuenca y, para empezar, contratamos 4 promotores de crédito (oficiales de crédito), a quienes dimos la formación conceptual y metodológica para trabajar en la ciudad con las organizaciones sociales y las redes de relaciones de sus socios; luego desarrollamos un software para gestionar esas redes. Al final, todo se quedó en el camino, principalmente porque no fuimos capaces de lograr que la dirección de la oficina se apropie y empuje la metodología de trabajo.

Las cajas de ahorro de Turi, en la oficina de Cuenca, nos enseñaron que la solidaridad es un puntal indispensable en una organización popular; también que las redes de relaciones sociales son una realidad con mucha fuerza, que nos propusimos y logramos aprovechar en nuestra Cooperativa.

OFICINA DE NABÓN

Quienes han escrito sobre la historia de Nabón, dan al término un origen cañari. Esto le hace incompatible con el significado de Nabo Grande, como comúnmente se cree, pues esta hortaliza, se sabe, vino de España y, por tanto, acá es posterior a los cañaris. Dumapara, cerca de Nabón, era un tambo[13] del Qapac-Ñan[14], que comunicaba los centros políticos incas más importantes de la época: Paucarbamba y Cusco; levantado en un entorno cultural cañari, se presume

[12] Tomás R. Villasante, profesor emérito en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la Universidad Complutense de Madrid; escritor, estudioso y activista de movimientos vecinales y ecologistas, impulsor de las democracias participativas, ha realizado aportes importantes sobre investigación-acción y la creación de herramientas de análisis social.

[13] Tambo: albergue inca que daba refugio a los chasquis o mensajeros y servía para almacenar alimentos y otros bienes; después en Ecuador tomó este nombre el sitio que da hospedaje al viajero.

[14] Qapac-Ñan: significa camino (ñan) principal (qapac), es el nombre de la red vial principal del incario.

que se lo hizo en honor al legendario cacique Duma. Sabemos que aún circulan por este Qapac-Ñan y pasan por Dumapara miles de romeriantes que cada año visitan a la Churona, en el Cisne, Loja[15].

Por Nabón pasaron, en la Colonia, el algodón de Lambayeque hacia Cuenca y, desde ésta hacia el Perú, los tocuyos y más artesanías requeridas por los centros mineros del Potosí. Con seguridad en sus tambos descansaron también las tropas libertarias de Bolívar y Sucre en sus viajes triunfales desde y hacia Colombia. Nuestro aislamiento político del Perú, en la República, le volvió sitio de paso hacia Loja, hasta que la carretera Cuenca-Loja, le privó de esta función. Así mismo, de proveedor de cereales a Cuenca, pasó a suministrar mano de obra a lugares ajenos y lejanos, a través de la migración.

Hoy en Nabón la tierra escatima sus dones pero la gente prodiga generosidad. Cuando ingresamos allá, se ejecutaba un proyecto de desarrollo local, financiado por la COSUDE (Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación). Su director insistió por dos años, para que pusiéramos una oficina, a fin de potenciar, con el financiamiento, el apoyo técnico que ese proyecto empezó a dar a la población.



Nuestra razón para resistir esa propuesta era que estábamos empezando a operar y no teníamos recursos para soportar pérdidas por largo tiempo, como intuíamos que ocurriría en Nabón, dada la pobreza de sus tierras erosionadas y de su gente en migración perpetua.

Al fin, la fuerza de nuestra misión pudo más y, después de acordar con el Proyecto Nabón y con la Municipalidad los apoyos que necesitábamos de ellos para ingresar, en noviembre de 1998 pusimos nuestra oficina en ese cantón. A través de un convenio, la Municipalidad nos dio un sitio en su edificio y una extensión de su línea telefónica; el Proyecto Nabón, acondicionó y amobló el local; la Cooperativa equipó la oficina. Aun así, las condiciones se perfilaban difíciles y tuvimos que empezar contratando un colaborador a medio tiempo.

Los hechos dieron la razón a nuestra dolida resistencia a trabajar en Nabón, pues recién a los tres años, los ingresos cubrieron el sueldo del colaborador a medio tiempo. Después de este momento, los hechos también nos dieron la razón sobre la fidelidad

[15] https://www.elmercurio.com.ec/524077-jaime-idrovo-y-el-estudio-del-sitio-historico-de-dumapara/

a nuestra misión, porque la población y las instituciones de la localidad se apropiaron de la Cooperativa y la convirtieron en un actor fundamental de su desarrollo; desde entonces la oficina cubría sus costos con holgura.

Nabón tenía y tiene el privilegio étnico y cultural de las comunas indígenas de Shiña, Chunasana, Morasloma y Puca. Desafortunadamente, como en otros lugares del país, estos indígenas fueron utilizados para servir a los mestizos con poder y, por este medio, enriquecer a muchos de ellos. La historia recoge principalmente la explotación de la iglesia católica, pues las comunidades indígenas "pertenecieron" a las Madres Conceptas de Cuenca. A cambio, el analfabetismo, la pobreza, la exclusión de la modernidad, definían sus condiciones de vida. En las comunas, en forma más radical que en el resto de Nabón, todos eran pobres, aunque dentro de ellos, la mayoría era más pobre.

Un nuevo convenio con el Proyecto Nabón, por iniciativa de su Director, permitió financiar por dos años un promotor para que organice la participación de los comuneros en los servicios de la Cooperativa.

Un convenio con cada uno de los cabildos de las comunas hizo que éstas nombren democráticamente una comisión de crédito en cada una de ellas y que, con las tierras comunales, garanticen las deudas de sus comuneros; este hecho permitió que también los gobiernos de las comunas se interesen y vigilen los créditos en sus territorios.

Un proceso de formación lenta y persistente a las comisiones de crédito, con acompañamiento permanente a sus decisiones y con información periódica a los cabildos, hizo de la inclusión financiera de las comunas un camino lleno de gratificaciones pues, a más de la formación y autovaloración que alcanzaron, pagaban puntualmente sus obligaciones; con las comunas llegamos al admirable estado de tener cero en morosidad.

Luego, pudimos poner una ventanilla de atención en Shiña, administrada por un comunero capacitado; sin embargo, nuestro esfuerzo de formación y

En el Qapac-Ñan, Nabón fue lugar de descanso de los incas que viajaban entre sus centros políticos de Paucarbmba y Cusco; así como de quienes comerciaban entre Piura y Cuenca en la Colonia y de los romeriantes de la Churona en la República. El Proyecto de Desarrollo de la COSUDE creó las condiciones para que llegue allá nuestra Cooperativa y se convierta en uno de los actores que empujaron con fuerza el desarrollo del cantón.

acompañamiento a los comuneros no ha tenido la continuidad que merece.

Finalmente, un tercer convenio con el Proyecto Nabón y con las comunas, permitió que la Cooperativa administre pequeños fondos que el Proyecto entregó a cada comuna. Estos fondos cumplían la función del ahorro previo que todo socio prestatario debía tener en su cuenta.

Nabón, gracias a las políticas de participación iniciadas por el Proyecto y continuadas por la Municipalidad, gracias al esfuerzo mancomunado de su gente y de sus instituciones, incluida nuestra Cooperativa, tiene hoy un rostro remozado. Es un caso emblemático de lo que pueden hacer los territorios con la cooperación de su gente, de sus organizaciones y de sus entidades.

OFICINA DE CAÑAR

Hatun Cañar, uno de los tres territorios que, con Guapondelig y Cañaribamba, formaban la nación cañari, destacó siempre por su altivez. Se sabe que, para dominarlos, los incas los mandaron a muchos de ellos, como del resto de pueblos cañaris, como mitimaes[16] cerca del Cusco[17] y trajeron otros de Perú y Bolivia. La buena calidad de las tierras de Hatun Cañar le convirtió en encomiendas[18] de indígenas en la Colonia y haciendas con indios huasipungueros[19] en la República. Hoy Cañar abastece de alimentos a Cuenca y sus habitantes se sienten honrados de ser llamados "bravos cañaris".

El proceso de nuestra llegada a Cañar fue diferente al de otras oficinas. En 1997 estaba en ejecución el Proyecto de Desarrollo de la Cuenca Alta del Río Cañar (CARC), a cargo de una Unidad Ejecutora del Proyecto (UEP), que dependía de la Subsecretaría de Desarrollo Rural del Ministerio de Bienestar Social. Proyecto cofinanciado por el FIDA (Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola), mediante contrato de préstamo de junio de 1991, financiado también por el Ministerio Holandés de Cooperación al Desarrollo y el Gobierno del Ecuador[20].

El coadministrador holandés del Proyecto CARC, nos visitó para pedir que nos hagamos cargo del fondo de crédito asignado, en razón de que habían fracasado con el Banco Nacional de Fomento y con el Banco del Austro, público el primero y privado el segundo.

[16] Mitimaes: nombre dado a los indios rebeldes trasladados de un lugar a otro, como política de pacificación de los incas sobre los territorios ocupados.
[17] Garzón Espinosa, Mario: Cañaris del Sur del Ecuador, y Mitmaq Cañaris del Perú, Imp. Gráficas Hernández, Ecuador
[18] Encomienda: era el reparto de territorios con los indios que ocupaban, a los españoles venidos a América o a sus descendientes, para que los cuiden y adoctrinen, a cambio de que entreguen tributos en bienes o en trabajo; los doctrineros eran sacerdotes católicos. Esta institución convirtió a los indios en esclavos de las haciendas, con el nombre de encomendados.
[19] Huasipungo: parcela que ocupaban los indios en la hacienda para su vivienda y su chacra, por la que pagaban días de trabajo por semana, según la extensión. Otra institución de abuso que les volvió a los indios "propios" de las haciendas; cuando las vendían, lo hacían con tantas cabezas de ganado, tantos indios, etc.
[20] Registramos estos nombres para ilustrar los vericuetos de la gestión pública en el desarrollo, cuya función, a la postre, es retener los recursos asignados y repartirlos en el trayecto, beneficiando mínimamente a los pueblos destinatarios.

Una anécdota interesante con dicho ciudadano holandés fue que, al ver nuestras limitaciones para una gestión financiera avanzada y nuestro potencial como institución de desarrollo, nos ofreció compartir sus conocimientos al respecto y lo hizo en varias jornadas nocturnas semanales, después de su regreso de Cañar y de finalizar nuestra jornada laboral. Estos intercambios le permitieron conocernos mejor y reafirmar su propuesta hacia nosotros.

Informado el Consejo de Administración sobre la propuesta del CARC, autorizó, en junio de 1997, continuar las negociaciones y en marzo de 1998, firmar el convenio respectivo. Para relatar los aspectos relevantes de este convenio, presentamos algunos antecedentes.

El fracaso del CARC en su relación con el Banco Nacional de Fomento y con el Banco del Austro, se debió a que éstos no pudieron recuperar los créditos entregados, por cuanto los prestatarios aducían que ese dinero había llegado para ellos y no tenían por qué devolverlo. Este comportamiento era coherente con la costumbre inducida por tantas ONG[21] que habían pasado por Cañar, una zona de población rural indígena, haciendo caridad y perdonando deudas; actitud acrecentada con motivo de los 500 años de Colonización de América, cumplidos recién en 1992. Era una forma de tratar de limpiar la conciencia colectiva por el mal trato secular a los indígenas, pero encontró en éstos una reacción altiva, de sentirse con derecho a lo que recibían, como parte de una enorme deuda social del pasado.

Por otra parte, Cañar era un lugar de gran potencial productivo, cuya población estaba hecha al trabajo duro de la tierra, hasta hace recientemente en la hacienda del patrón, y tenía formas ancestrales de organización, como las comunidades, y modernas, como las asociaciones y cooperativas. Este soporte social de dignidad, organización y trabajo nos mostraba como un lugar en donde nuestra Cooperativa podía tener éxito.

El convenio firmado en junio de 1998 tenía, entre otras, las siguientes condiciones:

- Los créditos debían orientarse a pequeños agricultores para producción agropecuaria, y a campesinos sin tierra, para diversificar sus actividades.

- El CARC entregó un fondo rotativo de $100.000 para crédito, que debía reponer cuando se haya utilizado al menos el 80%.

- La Cooperativa debía poner una oficina en Cañar, como en efecto lo hizo, para atender los créditos del CARC, en competencia con el BNF. Además, podía promocionar, concientizar y capacitar sobre sus servicios.

- El CARC debía promocionar los créditos, pre-seleccionar a los prestatarios, elaborar sus planes de inversión, recomendarlos

[21] ONG: Organización No Gubernamental

Cuando fuimos a Cañar en 1998, había una cultura de no pagar las deudas, pues los deudores aducían que los recursos les pertenecía porque vinieron para ellos; cultura inducida por tantas ONG que pasaron por allí haciendo caridad y perdonando deudas. Nosotros explicamos que nuestro dinero llegó para devolver y, por tanto, debíamos recuperar los créditos aún por la vía judicial. Tras las primeras escaramuzas en los tribunales, aprendieron a honrar sus deudas y nuestra oficina fue de las que menor morosidad tenían.

ante la Cooperativa y acompañar técnicamente las inversiones realizadas con el crédito.

- Si la Cooperativa no aceptaba las recomendaciones del CARC para entregar los créditos, debía explicar las razones.

- No se podía pedir garantías hipotecarias.

- Los intereses que la Cooperativa pagaba por el fondo recibido, debían capitalizase en el mismo fondo, aumentando su valor.

- Los riesgos de los créditos no recuperados, debían repartirse de la siguiente manera: en el primer crédito, 50% al CARC y 50% a la Cooperativa; en el segundo crédito, 25% el CARC y 75% la Cooperativa y, desde el tercer crédito, todo el riesgo sería de la Cooperativa. Esta condición se negoció por los antecedentes de no pagadores en Cañar.

- El CARC entregó en comodato dos computadoras a la Cooperativa, para disminuir sus costos de inversión, agilitar los créditos y mejorar la atención a los beneficiarios. Luego, cuando dos promotores suyos pasaron a la Cooperativa, entregó dos motos para su movilización.

- Al concluir el convenio, el Fondo de Crédito debía seguir sirviendo a los productores de Cañar.

Bajo las condiciones expuestas, arrancó el convenio. Por nuestra parte, después de lo que aprendimos con los créditos por la granizada en Bulán-Paute, nos encargamos de informar con todo cuidado a los prestatarios de Cañar, que el CARC prestó el dinero a la Cooperativa para que les preste a ellos; por esta razón, debían devolver ese dinero, para poder pagar al CARC; si ellos no devolvían el crédito, la Cooperativa les demandaría ante los tribunales porque no podía perder por darles el servicio; que nuestra consigna era: ni un solo crédito sin cobrar, aunque esta acción nos cueste más que el crédito.

Actuamos con firmeza y como dijimos. Ante las primeras demoras en pagar, fluyeron las demandas. Aprendimos todos y la cartera de Cañar era de las más sanas de la Cooperativa; en consecuencia, ni el CARC, ni nosotros pagamos por créditos no recuperados.

ADMINISTRAR EN LA CRISIS, UN DESAFÍO Y UNA OPORTUNIDAD

1999 fue el momento culminante de una profunda crisis en el país, en la que cerraron 14 bancos, ocurrió el Feriado Bancario y la pérdida de los ahorros de la población, con la consiguiente migración masiva al exterior; la devaluación monetaria y la inflación se volvieron insostenibles, por lo que el gobierno decretó la dolarización en enero de 2000, a 25000 sucres por dólar, con lo cual nuestro sucre, en los últimos 6 meses, perdió su valor en unos 10 centavos por mes, esto es, un 60%.



El informe de Gerencia a la Asamblea General del 11 de diciembre de 1999 dice: "Este periodo ha sido difícil y lleno de incertidumbres, pues la crisis general del país afectó fuertemente nuestro trabajo. Como señala el Plan Estratégico, la crisis es una amenaza y, al mismo tiempo, una oportunidad para el desarrollo de la Cooperativa. En este sentido, ha sido un período de desafíos permanentes a la administración y, en este contexto ocurrieron algunos eventos relevantes, que los describimos a continuación:"

"1. Se afirmó la confianza de los socios en su Cooperativa.- La Crisis del sistema financiero en el país, se manifestó con fuerza un año antes con la caída de Filanbanco, se agravó con el impuesto del 1% a la circulación de capitales por el consecuente retiro masivo de fondos, y tuvo su punto culminante en el mes de marzo, con el congelamiento de las cuentas bancarias y la pérdida de confianza de la población en los bancos.

Esta crisis tuvo en la Cooperativa un desenlace diferente. Sus autoridades resolvieron no cobrar el impuesto a la circulación de capitales, absorbiendo administrativamente este costo. Esta medida tuvo un efecto de mucha aceptación en los socios. Luego, en marzo, aunque una parte de los fondos que la Cooperativa necesita mantener disponibles, se quedó congelada en los bancos, las autoridades de la Cooperativa resolvieron no congelar los depósitos de los socios, pidiéndoles, a cambio, que comprendan la situación y no retiren más de lo estrictamente necesario.

Administrar en la crisis de fines de los años 90 fue un enorme desafío y una gran oportunidad, provechada muy bien por nuestra Cooperativa con la respuesta que directivos, administradores y socios dieron a ella. En feriado bancario los bancos cerraron sus puertas y la Cooperativa no; esto le permitió recibir más socios, más ahorros y hacer más créditos que antes.

La respuesta de los socios fue edificante y relievó un hecho de enorme importancia, que se encuentra en la base de nuestra fortaleza y que permitió sortear las referidas dificultades: me refiero a la confianza que han depositado los socios en la Cooperativa, como respuesta al servicio que reciben, y que tratamos de mejorarlo permanentemente.

Esta confianza, que permitió sostenernos de pie en los días duros del mes de marzo de ese año, permitió luego crecer con fuerza a partir del mes de mayo"[22].

Nuestro gran esfuerzo en esos años era mantenernos, no desaparecer, como ocurrió con tantas empresas. Nuestra recompensa en 1999, fue cerrar el año con un ligero aumento en el millón de dólares en activos, con el que habíamos empezado. Entonces, si ese año, en sucres crecimos 260% y en dólares solamente 17%, nos preguntamos: ¿quién se llevó la diferencia?, ¿para quién habíamos trabajado, como los millones de ecuatorianos, con tanto esfuerzo, dedicación y pasión 17 colaboradores y unos 60 directivos, en 7 oficinas, durante un año? La respuesta la tuvimos cuando oficialmente se nos informó que el perjuicio de los bancos a los ecuatorianos llegó a más de ocho mil millones de dólares.



[22] Asamblea General del 11 de diciembre de 1999, acta 10, anexo: Informe de actividades del período enero-junio de 1999

CUANTO MÁS OSCURA LA NOCHE, MÁS PRÓXIMO EL DÍA

Gestionar la Cooperativa en el torbellino de la crisis, nos aguzó los sentidos, la intuición y la razón; la inestabilidad del gobierno y sus políticas no permitía planificar ni para una semana; todos los días debíamos estar pendientes de los acontecimientos y tomar decisiones importantes sobre la marcha. Esta situación no permitió abrir ninguna oficina en 1999.

Apenas amainó la crisis, volvimos a las andanzas de llevar nuestros servicios a quienes los necesitaban, aunque recomenzamos con menos prisa. Sin embargo, la desconfianza de la población sobre los bancos, luego de su feriado, hizo que muchas personas trasladen a las cooperativas los ahorros que les quedaban; esta situación fue creciendo poco a poco y nos obligó a acelerar el paso, porque la demanda sobre nuestros servicios se expandió en el territorio y superó nuestra capacidad de respuesta.

OFICINA DE SANTA ISABEL

El año 2000 trajo la oportunidad a Cañaribamba, Chahuarurco o Santa Isabel. Luego de esta oficina, nuestra expansión territorial la mostraremos por regiones y, en la Sierra, separamos el área rural de la urbana. Excepcionalmente nos detenemos en algunas oficinas, cuando su comportamiento nos ha dejado aprendizajes importantes.

Cañaribamba, donde hoy se encuentra Santa Isabel, era uno de los territorios más importantes de la nación cañari, habitada luego por incas y españoles; con éstos disminuyó su población por las pestes y con aquéllos, por los mitimaes enviados al Cusco. El Valle de Yunguilla era insalubre, por eso los jesuitas trajeron esclavos negros para trabajar sus haciendas[23].

En 1830, en territorio Cañaribamba se fundó el poblado de Chahuarurco (Cerro de Pencos), para proteger a la población de las enfermedades del sub trópico y para disfrutar de su ubicación panorámica. Se dice que, siendo parroquia de Girón, su municipalidad le cambió el nombre a Santa Isabel, erigiéndose como cantón en 1945, por decreto del presidente Velasco Ibarra[24].

[23] http://www.eltiempo.com.ec/noticias/columnistas/1/392145/el-azuay
[24] http://www.santaisabel.gob.ec/anterior/santaisabel.php

Antes de que llegáramos, la Cooperativa Santa Isabel se negó a recibirnos para hablar sobre un acuerdo de cooperación. Los directivos de la Junta del Canal de Riego San Francisco, con la que hicimos un convenio para dar crédito a sus socios, incumplieron sus pagos y tuvimos que demandarles. El entusiasmo de los primeros directivos les volvió promotores de la Cooperativa y ésta creció a paso firme y los socios aportaron para adquirir un local propio. Hoy (2017) la oficina de Santa Isabel es autosuficiente en el aspecto financiero y administrativo.

Santa Isabel, tierra de la panela y el aguardiente de caña, de la cebolla y el tomate de mesa, del café de altura y los cítricos, de la ganadería, la leche y sus derivados, tiene una producción muy rica y variada en sus diversos pisos climáticos que van desde los 700 a más de 4000 msnm, y que le dan una impresionante capacidad de autosuficiencia alimentaria.

Habiéndose terminado de construir el Canal de Riego San Francisco para regar el Valle de Yunguilla, y ante las bondades agropecuarias mencionadas, el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)[25], puso su ojo en Santa Isabel. Para complementar su apoyo técnico a los regantes del mencionado canal, buscó los créditos de "Jardín Azuayo". Una asamblea de pobladores, principalmente miembros de la Junta de regantes, y un convenio entre ésta, Jardín Azuayo y el IICA, con un fondo de $12.000 entregado por éste para crédito, que nuestra Cooperativa debía multiplicar por 3, nos dio la oportunidad de abrir nuestra oficina en dicho cantón.

Cuando llegamos, 25 de mayo del 2000, éramos desconocidos en el medio, en tanto la Cooperativa Santa Isabel, de la localidad, tenía 25 años, el Banco Nacional de Fomento 10 años, el Banco del Austro 7 años. Nuestra primera intención era llegar a un acuerdo con la Cooperativa local, pero su consejo de administración se negó a recibirnos. Empezamos nuestro trabajo con un coordinador de la oficina y un cajero, reclutados en la localidad. Su conocimiento del medio y el apoyo entusiasta de los primeros socios, que se convirtieron en promotores voluntarios, nos permitió una rápida aceptación.

La primera asamblea de socios en noviembre del mismo año, eligió a sus directivos locales quienes, por su liderazgo y entusiasmo, catapultaron a la Cooperativa en el cantón. Tanto,

[25] El IICA es un organismo especializado de la Organización de Estados Americanos (OEA), con sede en San José, Costa Rica.

que en 2004, con el aporte de $15 por socio, y otro tanto de "Jardín Azuayo", adquirieron su local propio que, luego de sus adecuaciones, fue inaugurado en 2005. Sin duda este hecho afianzó la confianza de los socios y de la población, en la Cooperativa. Desde 2006 se desconcentró las asambleas de socios hacia las localidades, buscando una mayor participación de éstos.

Mientras tanto, el convenio con la Junta de Regantes y el IICA no dio los resultados esperados, porque el apoyo técnico no llegó y los productores adujeron pérdidas en sus cultivos; sin embargo, advertimos que en el comportamiento de los deudores más pesó la intención de no pagar, liderada por quienes dirigían la Junta.

Desde 2008 la oficina era autosuficiente en sus ahorros, para atender los créditos que entregaba. Desde 2010 se consideró una oficina autosuficiente en el aspecto administrativo, en relación al apoyo requerido de la coordinación zonal. En 2013 adquirió un sitio amplio para construir un nuevo local, en razón de que el actual, para entonces, resultó insuficiente.

"En "Jardín Azuayo" buscamos entablar confianza entre nuestros colaboradores, nuestros socios y directivos, con una atención basada en el respeto, la igualdad, el cariño y el carisma", nos dijo el coordinador de la oficina de Santa Isabel.

POR LOS CAMPOS DE LA SERRANÍA

Hasta aquí hemos relatado con cierta amplitud los procesos de las primeras oficinas en razón de que, siendo los primeros pasos, son a la vez constitutivos de nuestra fisonomía institucional. A partir de ahora, el relato lo hacemos por regiones geográficas, refiriéndonos a oficinas de manera circunstancial, cuando los eventos lo ameritan.

Una digresión antes de continuar. Recordemos la resistencia inicial que hubo en los pueblos porque antes pasó por allí una financiera ilegal, perjudicándoles. Pues bien, esta resistencia fue exitosamente contrarrestada, en gran medida, porque los promotores de nuestra Cooperativa en varios de esos pueblos fueron sus curas párrocos. Esta circunstancia se dio en los cantones de Paute, Pucará, Sígsig, Nabón, Oña, Azogues y Suscal, donde los primeros presidentes de "Jardín Azuayo" fueron dichos párrocos. Cuando en diciembre de 1999 la Asamblea General dispuso que el Consejo de Administración se integre con los presidentes de las oficinas, cuatro de las siete oficinas de entonces estuvieron presididas por sacerdotes, que se integraron a dicho Consejo. No resulta difícil imaginar, entonces, el gran aporte que la Iglesia Católica proporcionó, a través de sus párrocos, a la aceptación y expansión inicial de "Jardín Azuayo" en la serranía cañari.

Retomemos nuestra narración. En "Jardín Azuayo", de matriz y

cariz rural, crecimos con vocación regional. Por esto lo relatado hasta aquí, salvo Cuenca, son andanzas rurales; en este contexto, exponemos a continuación nuestra expansión en los campos serranos de la Región Cañari.

Oña en 2001, **San Fernando, El Valle, Ricaurte** y **Suscal** en 2004, **El Tambo, Chordeleg** y **Palmas** en 2006, **Saraguro** en 2007, **Sevilla de Oro** y **Shiña** en 2009, **Las Orquídeas** (Gualaceo) en 2014, son las oficinas con las que pretendimos dar cobertura completa a la Sierra Rural Cañari.

A alguien le puede llamar la atención que no consten en esta lista los cantones de Girón, El Pan, Guachapala y Biblián, de la región mencionada. A Girón no entramos por un acuerdo con la Cooperativa Señor de Girón; cuando esta empezaba nos pidió que no fuéramos a su pueblo y ellos no lo harían a San Fernando, pues entonces nosotros empezábamos en este cantón; nosotros cumplimos y ellos no. A El Pan tratamos de llegar en nuestro primer año de actividades pero, como explicamos, divisiones en la población no lo permitieron. Guachapala es un cantón pequeño a 5 km de Paute, desde donde le dábamos nuestros servicios. Biblián tenía una cooperativa con muy buenas capacidades para servirle y, además, se encuentra cerca de Azogues, desde donde atendíamos a quienes nos requerían.

Todas las oficinas mencionadas, las hemos creado para atender peticiones expresas de su población a través de sus organizaciones o instituciones. Todas ellas surgieron y se desarrollaron gracias a nuestro trabajo voluntario como directivos y gracias al entusiasmo y esfuerzo conjunto entre directivos y colaboradores. Con todas ellas hemos contribuido a mejorar, de una forma u otra, la vida de las familias y comunidades en los territorios donde actuamos. Todas ellas mejoraron nuestras capacidades de servicio como directivos y colaboradores. Todas ellas se convirtieron en instituciones importantes para el desarrollo territorial de sus áreas de influencia.



En particular, en Oña, El Valle, Saraguro y Shiña, tuvimos aprendizajes especiales. A Oña, su persistencia le dio una oficina de "Jardín Azuayo" y a nosotros nos mostró que la solidaridad

trae recompensas gratificantes. En efecto, por tres años recibimos peticiones insistentes para crear allá una oficina y por tres años recibieron nuestra negativa en razón de que era una zona pobre cuyos ingresos no permitirían sostener la oficina y nosotros no teníamos todavía recursos para subsidiar. Por tres años el cura de ese pueblo llevaba y traía a Cuenca, todos los lunes, las libretas de ahorro de los socios que él iba reclutando entre sus feligreses, para registrar depósitos o retiros de sus propietarios. Hasta que al fin estuvimos en condiciones de decir: somos una cooperativa y, por solidaridad, mantendremos una oficina deficitaria; entonces fuimos a Oña.

En esta oficina crecimos y crecimos persistentemente en ahorros, créditos y socios, en contra de nuestras previsiones; en un momento advertimos que teníamos más socios que población del cantón. De Saraguro, cantón vecino a Oña y perteneciente a Loja, estaba acudiendo masivamente la gente a recibir nuestros servicios. Mientras tanto, empezaron a llegar peticiones desde dicho cantón para que pongamos una oficina allá, pues su movilización a Oña encarecía sus transacciones.

La distancia de 70 km desde Oña a San Lucas, comunidad saragura, fue una razón para que los socios deudores de esta comunidad confiaran a su dirigente las cuotas de pago de sus deudas. Todo iba bien al comienzo, pero luego fueron notificados por falta de pagos, entonces se dieron cuenta que su dirigente, en ese momento candidato a la Junta Parroquial, se quedaba con el dinero y lo gastaba en la campaña.

La oficina de El Valle, en la parroquia rural homónima de Cuenca, destaca por lo que vivimos y aprendimos en Santa Ana, parroquia colindante a El Valle.

La Municipalidad de Cuenca necesitaba un sitio para depositar la basura de la ciudad y uno tras otro los lugares fueron desechados porque sus vecinos se oponían con toda sus fuerzas. Cuando le tocó el turno a Santa Ana, sus habitantes, a través del gobierno parroquial, en vez de oponerse, negociaron y convinieron la presencia de los desechos.

Los términos básicos del acuerdo, firmado en 2001, fueron que no se hará un botadero de la basura sino un relleno sanitario con todos los controles ambientales para evitar un foco de contaminación; la Junta Parroquial de Santa Ana participará del 4% de la tasa que la Municipalidad cobraba a sus ciudadanos por recolección de desechos; con un porcentaje de esa participación se formará un fondo para crédito, administrado por una cooperativa de ahorro y crédito; una comisión formada por personas muy respetadas en Cuenca, vigilaría que las partes cumplan lo acordado.

El convenio se ha cumplido como estaba previsto. Ha resuelto a la Municipalidad un grave problema administrativo y sanitario y, a las autoridades de Santa Ana, les ha dado la oportunidad de trabajar en forma muy constructiva, en el desarrollo de una parroquia olvidada en las "goteras" de Cuenca, que sólo proveía mano de obra no

calificada a esta ciudad y migrantes al exterior, antes del convenio.

Uno de los aciertos de la Junta Parroquial fue asegurar en el convenio, el destino a créditos productivos para sus vecinos, de una parte de su participación en la antedicha tasa municipal. Otro de los aciertos fue firmar, en 2002, un convenio con "Jardín Azuayo" para que administre esos recursos de créditos. Este convenio y su ejecución tuvieron algunos aspectos interesantes que, con pequeñas modificaciones de texto en adenda y convenios nuevos, mencionamos a continuación:

- El propósito general del convenio, retocado con un Adendum en 2003 más un reglamento, era mejorar la calidad de vida de la población y el desarrollo de las comunidades y sectores de Santa Ana, a través de las instancias organizativas locales.

- La Junta Parroquial entregó $50.000 y "Jardín Azuayo" los triplicó con sus propios recursos. Este fondo ganaba intereses que se acumulaban y, en un nuevo convenio de 2009, llegó a $70.856,23.

- Los créditos buscaban satisfacer las necesidades de las familias, tomando en cuenta la diversidad de actividades productivas de las comunidades.

- Se organizó una comisión de crédito en la parroquia, provisional al comienzo y elegida por sus socios después, que decidía a quiénes y cuánto prestar. Si su decisión era conforme a las normas de la Cooperativa, ésta debía ejecutar esas decisiones.

Posteriormente, el reglamento de aplicación del convenio, regulaba "el proceso de colocación, seguimiento y recuperación de los créditos con la participación de las comunidades y organizaciones de la parroquia". Este reglamento distonía que cada comunidad elija su comisión de crédito; ésta tenía entre sus funciones ayudar a recuperar los créditos y, entre sus integrantes, al menos una mujer. El convenio de 2007 mandaba que se incluya a los Comités de Desarrollo Comunitario en los procesos de crédito

- Los plazos de los créditos dependían de la maduración de las inversiones, con períodos de gracia de hasta 6 meses, según comience a producir la inversión.

- Los técnicos de la Junta Parroquial hacían los planes de inversión y los flujos de caja familiares para quienes pedían créditos, acompañándoles luego en la producción.

- El fondo de crédito cumplía el papel del ahorro previo que debían tener los socios de la Cooperativa que pedían créditos; en la primera vez cubría el 75% de dicho ahorro, en la segunda

vez el 50% y desde la tercera vez el 25%. Estas proporciones se modificaron en el convenio de 2009, cubriendo solamente el 25% y hasta el tercer crédito; en tanto el antedicho ahorro previo sólo equivalía al 50% del establecido en la Cooperativa.

- Se fomentaba la formación de grupos solidarios para los créditos, con avales recíprocos entre sus integrantes, que aliviaba a los socios sus requerimientos de garantías.

- Si la inversión fracasara por efectos de fenómenos naturales, "Jardín Azuayo" debía reprogramar la deuda, previo informe técnico favorable

- Si en alguna comunidad u organización la morosidad superaba el 2% del valor total de la deuda, se debía suspender los créditos hasta que se igualen, notificando a la comisión de seguimiento, con lista de morosos.

- Con el fin de fomentar el ahorro de los socios, el addendum de 2008 manda que con el 50% del ahorro previo, en vez de devolver la proporción mensual, se forme con ella un ahorro llamado Jardín Azuayo, que se acumula mensualmente hasta que termina el plazo del crédito.

Cuando ninguna localidad permitió que en ella se bote la basura de Cuenca, la Junta Parroquial de Santa Ana creó, mediante convenio con la Municipalidad, la oportunidad de convertir al relleno sanitario que se hizo en su parroquia, en fuente de desarrollo de sus habitantes. A Jardín Azuayo le correspondió administrar el fondo de crédito generado con los ingresos que dejaba el relleno.

- La Junta designó una comisión de seguimiento a la ejecución del convenio, para que sirva de nexo entre los prestatarios y la Cooperativa, vigile el buen uso y recuperación de los créditos e informe a la Junta Parroquial, organice con la Cooperativa la capacitación sobre ahorro y crédito, evalúe semestralmente la marcha del convenio, conjuntamente con la Cooperativa y apoye el desarrollo de ésta en Santa Ana.

- Una actualización del convenio en 2009, mandó nombrar en asamblea general de comités de crédito, un representante por cada zona para que integre la Comisión de Seguimiento, presidida por el/la vocal de ambiente, producción y crédito de la Junta. Sin duda, este procedimiento era más democrático y participativo que el anterior.

- La nueva Comisión de

Seguimiento y los Comités de Desarrollo Comunitario, ahora eran responsables de incluir en los planes operativos anuales la capacitación cooperativista, informar y difundir los servicios que presta la Cooperativa, orientar el destino de los créditos, vigilar el buen uso y la recuperación de los mismos, servir de nexo entre los prestatarios y la Cooperativa y participar cada semestre en las reuniones de evaluación del convenio

- La Cooperativa informaba cada mes a la Junta y cada semestre a los socios, sobre la situación de los créditos, al menos respecto de montos, destino, morosidad, por sexo y por organización. Desde 2009, entregaba a la Junta un estado de cuenta mensual y un informe trimestral.

- Se organizaron programas de formación y capacitación sobre ahorro y crédito a los socios de Santa Ana y a sus comisiones de crédito.

La fuerza de la fidelidad de la Junta Parroquial hacia sus vecinos, permitió que los servicios financieros subsistan, luego de que una regulación del Banco Central del Ecuador en 2012 mandó que, desde julio de 2013, las instituciones financieras privadas solamente tengan cuentas de recaudación o fondos rotativos de entidades públicas, lo cual no era el caso con el fondo de crédito. Sin duda esta regulación volvía inviable el convenio que mantenía la Junta Parroquial de Santa Ana con nuestra Cooperativa.

Miembros de la Junta Parroquial recorrieron varias entidades públicas y ministerios en Quito, explicando la importancia del convenio para la población de Santa Ana y pidiendo ayuda para mantenerlo; hasta que, vencido todo plazo, con los propios funcionarios del Banco Central encontraron la salida[26]. Consistía en un convenio tripartito entre la Junta Parroquial, la



[26] Miembros de la Junta Parroquial comentaron que personeros del Banco Central se interesaron mucho por los servicios de crédito que recibían los vecinos de Santa Ana y por la forma en que les llegaba, que se pusieron a favor de que esos servicios permanezcan; por eso se empeñaron y acompañaron a buscar y encontrar una salida. Este loable empeño, que no debería ser excepcional en los burócratas, muestra cuánto se podría hacer si todos ellos tuvieran esa misma actitud.

[27] CONAFIPS es la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias, creada en 2011 por la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

CONAFIPS[27] y "Jardín Azuayo", previo un acuerdo de intenciones entre las dos primeras.

La CONAFIPS tiene la facultad legal de brindar servicios financieros de segundo piso a las organizaciones amparadas por la Ley de Economía Popular y Solidaria, como es el caso de "Jardín Azuayo", para lo cual puede canalizar recursos de entidades públicas o privadas, previa la celebración de convenios.

Con el amparo legal mencionado, el 28 de diciembre de 2013 firmamos el convenio tripartito que, en lo fundamental, mantiene las condiciones de los convenios anteriores, en relación a las facilidades de créditos. Esta vez se da un rodeo para que los recursos lleguen a su destino.

En efecto, ahora la CONAFIPS, previa solicitud de crédito de la Cooperativa y autorización de la Junta Parroquial de Santa Ana, entrega los recursos de la Junta a la Cooperativa en calidad de préstamo, para que sean "destinados únicamente al financiamiento de actividades productivas para apoyar el desarrollo de las comunidades de Santa Ana, entendiéndose como tal, la búsqueda del mejoramiento de la calidad de vida".

Como parte del rodeo, "Jardín Azuayo" entregará a la CONAFIPS, como garantía por su crédito, los pagarés firmados por los deudores finales; en tanto ésta pondrá recursos para este mismo fin, por dos veces el de la Junta Parroquial. Jardín Azuayo también aportará recursos con este fin, hasta por el valor del fondo de la Junta Parroquial.

Las partes del convenio se comprometieron a realizar semestralmente una evaluación y mejora de las acciones emprendidas y a designar cada una a un funcionario responsable de acompañar y velar por el cumplimiento de los compromisos asumidos.

La vigencia del convenio era la misma del Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017, sin perjuicio de lo cual, si ninguna de las partes expresara el deseo de dar por terminado, se renovará de manera automática por un tiempo similar, sin necesitar notificación.

En agosto de 2014 se emitió un "Procedimiento para operar el convenio". Lo nuevo aquí era que se restringe las competencias de los comités de crédito comunitarios, solamente a emitir una carta aval que contenga: nombre del solicitante, comunidad, monto, garantes, destino del crédito e informe técnico; esto debido a las restricciones que impuso la SBS respecto a quiénes podían decidir sobre créditos, y la SEPS ha continuado con esas restricciones

También se precisa que los créditos se destinarán a las unidades económicas populares y solidarias que, de acuerdo a la Ley de Economía Popular y Solidaria, son las personas responsables de la economía del cuidado, comerciantes minoristas, artesanos, emprendimientos unipersonales, familiares y domésticos.

Así también, si alguien desvía el crédito de los destinos especificados, no tendrá derecho a su reestructuración y no podrá volver a solicitar un crédito dentro del marco legal del convenio.



Los territorios que han demandado nuestra presencia y han persistido por mucho tiempo, hasta conseguirlo, han mostrado firmeza en sus decisiones y fortaleza en sus organizaciones sociales y en sus líderes; estas cualidades han redundado en enseñanzas importantes para Jardín Azuayo.

La experiencia de Santa Ana da razón a la sentencia de Carlos Julio Arosemena[28]: "Si la oportunidad se presenta, hay que aprovecharla; si no se presenta, hay que crearla". Santa Ana creó la oportunidad de transformar la basura de Cuenca en desarrollo de sus comunidades, no sólo en términos materiales, sino también sociales y organizativos. Un ejemplo de creatividad, constancia y unidad.

Impelidos por la situación descrita en la oficina de Oña relativa a los socios de Saraguro, llevamos allá nuestros servicios en 2007. En este cantón nacimos y crecimos a través de sus comunidades indígenas organizadas, pues ellas gestionaron nuestra presencia y la fortalecieron. Una larga lista de convenios con cada una de esas comunidades, testimonia lo afirmado, sin cuyo soporte no se podría atender la gran dispersión de su territorio. Sin embargo, aún con la fuerza de las comunidades organizadas, el acompañamiento cercano a ellas fue indispensable, no sólo para que tengan éxito las inversiones hechas con los créditos y éstos retornen a su punto de partida, sino para que no se repita el caso de San Lucas, que ya pretendió ser imitado por otros dirigentes.

Con Saraguro, permaneciendo como Cooperativa para el desarrollo de la Región Cañari, fuimos más allá de ella, atendiendo el llamado intenso de quienes demandaban nuestros servicios también fuera de ella.

De manera semejante a Saraguro, Shiña, una comunidad indígena de Nabón, mostró su músculo social cuando demandó una oficina en su territorio. Era la localidad con mayor número de socios, con muy buen record crediticio con "Jardín Azuayo", mantenía una organización estable y sus líderes habían sido también directivos en la oficina del cantón. Consiguió lo que se propuso, aunque fuera después de 10 años de presencia y trabajo con "Jardín Azuayo" en su territorio. El colaborador que administraba esa oficina fue un indígena de la localidad.

[28] Carlos Julio Arosemena Monroy, político ecuatoriano que ocupó varias dignidades de elección popular, fue Vicepresidente del Ecuador en 1960-1961 y Presidente de la República en 1961-1963

NO FALTARON LOS TRASPIÉS

Una de las oficinas mencionadas en el acápite anterior, después de las consabidas dificultades iniciales, tuvo un despegue inusitado de sus finanzas. Pero algunas personas querían más para ellas, pues el deseo de enriquecimiento fácil y rápido mediante especulaciones financieras nos ha perseguido en Ecuador por todos sus rincones, sin que podamos aprender las lecciones desastrosas que cada caso nos ha dejado.

La malhadada ocasión se presentó en esta oficina, como en otros lugares, con el notario Cabrera. Este personaje recibía depósitos de dinero con los que no hacía ninguna inversión que se hubiera conocido y por los que pagaba 10% mensual de interés. Esta pingüe renta duplicaba los depósitos en menos de un año y atraía a más y más depositantes, con cuyos dineros el notario pagaba los intereses de los depósitos anteriores y a veces el retiro de alguna inversión.

La Coordinadora de la oficina, como en ningún otro caso, facilitó a sus parientes y vecinos créditos para que hagan los aludidos depósitos. Prestaba cantidades importantes de dinero, en relación a la economía del lugar, con garantías hipotecarias; los prestatarios depositaban el dinero donde el notario Cabrera a la tasa antedicha, mientras pagaban a la Cooperativa alrededor del 1% mensual. Fabuloso negocio, hasta que el notario falleció en 2005 y nadie pudo recuperar sus depósitos, quedando endeudados con la Cooperativa.



La confianza cultivamos en Jardín Azuayo como una virtud; sin embargo, pronto aprendimos que ella debe ser inseparable de un acompañamiento cercano, para tener razones de seguir confiando.

El asunto era más grave para algunos socios de dicha oficina porque, según detectaron directivos de entonces, la mencionada coordinadora endeudó en exceso a parientes suyos, sin las garantías adecuadas y, a algunos socios, les estafó haciéndoles firmar pagarés por dineros que no recibieron y que fueron a parar donde el referido notario.

Estas fechorías fueron descubiertas por los directivos de la Comisión de Crédito, cuando se acercaron a preguntar a los deudores las razones de su mora; situación corroborada luego por Auditoría Interna, cuando el daño estuvo consumado y ni la separación de la coordinadora ni las demandas judiciales pudieron remediarlo. Aprendimos que la confianza sigue siendo buena para "Jardín Azuayo", pero debe ir acompañada de un seguimiento cercano.

HACIA LA REGIÓN DE LA CANELA

"El Oriente es un mito", sentenció el Presidente Galo Plaza[29], cuando la Shell, luego de explorar, necesitaba esconder el potencial petrolero de esta región para explotaciones posteriores. El Oriente es una promesa, repetían con sus acciones los minifundistas de Cañar y Azuay, que "colonizaban" espontáneamente Morona Santiago a lo largo del Siglo XX y apoyados por el CREA[30] en las décadas de los años 60 y 70.

Cuando en 2001 el Alcalde de **Sucúa** nos invitó a poner allí una oficina, dándonos local y teléfono, todas las vías al Oriente, desde Paute, desde Sígsig o desde Gualaceo, eran de tierra. Lo particular en estas vías era que las frecuentes lluvias abrían hoyos seguidos unos de otros, en donde los vehículos rebotaban si se les imprimía pequeñas velocidades y, con frecuencia, los escapes terminaban en el suelo por los repetidos golpes. Para que el lector tenga una idea sobre la calidad de estas vías, le contamos que a un vehículo nuestro le rompieron el chasis, los repetidos viajes y los incesantes golpes en cada uno de ellos, por los insalvables baches del camino.

Desde 2012 tenemos asfaltada la Troncal del Oriente a lo largo de toda la provincia de Morona Santiago, pavimentado el acceso por la vía Paute-Méndez, aunque todavía en proceso de asfaltado, hoy julio 2018, los accesos por Gualaceo y Sígsig.

No les faltaba razón a los colaboradores que consideraban una locura de la administración, someter al personal a tanta presión y esfuerzo por los servicios en el Oriente.

Compensaba, en cambio, contemplar durante los viajes, la diversidad y vigor de la naturaleza y de la vida en cualquiera de sus formas. Era un acontecimiento que llenaba de energía y optimismo. Pero sobre todo, sentir la calidez afectiva de las personas, su hospitalidad generosa, esa sensación de gratitud por el servicio recibido, el apoyo desinteresado y solidario a nuestro trabajo, en fin, su integración decidida a nuestra institución y sus propósitos, que pasaron a ser suyos. Esa reciprocidad tan generosa de la naturaleza y, sobre todo, de las personas, nos hicieron pensar, después, que hubiera sido una locura desalentarnos ante las dificultades.

En 2002 fue **Limón**, por iniciativa del entonces Director del Hospital del Cantón, quien recogió firmas de solicitud y llenó el Salón Municipal con personas que querían conocer nuestra Cooperativa y que allí se comprometieron a apoyarla.

Luego fue **Méndez** en 2003,

[29] Galo Plaza fue Presidente del Ecuador entre 1948 y 1952

[30] CREA se llamaba el Centro de Reconversión Económica de Azuay, Cañar y Morona Santiago, un organismo de desarrollo regional creado para afrontar la crisis del sombrero de paja toquilla en los años 50.

situado entre Sucúa y Limón, esta vez, más que por iniciativa de su gente, por optimizar nuestros duros viajes al Oriente. Tal vez por esta circunstancia, por idiosincrasia y tamaño de su población (9.841 habitantes en 2001) y por lo reducido de su producción agropecuaria, nuestra oficina en este cantón no llegó a ser grande.

El Gremio de Artesanos de **Macas** también se acercó en busca de nuestros servicios y allá acudimos en 2004.

Nos faltaba San Juan Bosco, Gualaquiza y Palora, para la cobertura completa del Oriente en lo que era la Región del CREA, casi coincidente con la Región Cañari. Los dos últimos cantones tenían sus propias cooperativas de ahorro y crédito que, a nuestro entender, prestaban buenos servicios y no ameritaba nuestra presencia allí.

Sin embargo, en 2005 recibimos un insistente llamado de artesanos agremiados de **Gualaquiza.** Acudimos allá, nos reunimos con ellos, escuchamos sus necesidades y, en una reunión entre ellos, el Consejo de Administración de la Cooperativa Gualquiza y nosotros conseguimos que esa cooperativa se comprometa a atender a esos artesanos, en la forma en que necesitaban.



Después de un año aquellos artesanos volvieron a nosotros porque aquella Cooperativa no les atendió. Esta vez, con un ingrediente adicional, la Cooperativa Solidaridad, de Ahorro y Crédito, quería fusionarse con nosotros porque su situación financiera era precaria. Iban y venían las negociaciones hasta que convinimos en que ellos formarían una oficina nuestra en Gualaquiza, sus consejos serían comisiones según nuestra organización, absorberíamos sus pérdidas y a su personal, previa evaluación.

En 2007 nos constituimos allá como una oficina, cuya coordinadora era la gerente de la cooperativa anterior. Esta persona no se adaptó a nuestro régimen de trabajo y, al separarle, llevó consigo lo que quedó de su anterior cooperativa.

Una fusión es como un injerto, si no hay afinidades culturales entre sus tejidos, se produce un rechazo y la unión fracasa. Es distinta una absorción, en donde la absorbente impone su cultura a la absorbida, sin negociación previa.

Finalmente **San Juan Bosco**, luego de varios años de paciencia y espera de sus ciudadanos, se incorporó a nuestra red de oficinas en 2008.

Los Shuaras son una etnia aborigen que habita en toda la provincia de Morona

Santiago y más allá de ella. Nuestro desconocimiento de su idiosincrasia no permitió darles el trato que correspondía. En efecto, empezamos aplicando nuestra metodología probada en la Sierra: convenio con la organización, ésta como garante moral de los créditos y con su compromiso de contribuir a su recuperación, créditos grupales y garantías recíprocas, compromiso de acompañamiento técnico de alguna institución, cuando había lugar.

Los dirigentes shuaras deben de haber sentido algún gozo interior al suscribir tales convenios, porque los firmaron sin discutirlos, sabían que no iban a cumplir y no sabemos si los entendieron más allá de que iban a recibir dinero, a manera de bienvenida a la Sociedad de Consumo.

En efecto, por información posterior supimos que los créditos fueron utilizados para comprar equipos de sonido, refrigeradoras, licuadoras, un buen almuerzo familiar en el pueblo, reservando la cantidad necesaria para regresar a su casa en vitrina, como llamaban al taxi.

> El Oriente fue una promesa para nuestros antepasados y sigue siéndolo para Jardín Azuayo. En su territorio, el vigor de la vida en todas sus formas, la generosidad de su gente y la acogida y apropiación de nuestra Cooperativa, constituyen soportes seguros de un futuro promisorio.

Cuando, tras la demora en los pagos, compañeros colaboradores visitaron las casas de los deudores, efectivamente encontraron funcionando en ellas los artefactos mencionados. Sin embargo, cuando discutían la posibilidad de incautarlos como pago de la deuda, el asesor legal recomendó que no corrieran el riesgo de regresar apaleados por todo el vecindario.

Lo relatado ocurrió con una organización shuara de Macas. No así en Sucúa, donde el coordinador de oficina, mejor conocedor de la cultura shuara, resistió a la forma de trabajo mencionada y optó por darles créditos a quienes ya se habían afincado y asimilado culturas mestizas de producción y de finanzas o a quienes presentaban garantías de mestizos.

Lo sucedido con los shuaras tiene una explicación casi obvia. Vienen de una cultura de caza, pesca y recolección, en donde cada día tienen que proveerse y consumir sus provisiones; el clima cálido no les permite conservarlas para el siguiente día. Si la pesca es abundante o la pieza de caza es grande, invitan a sus cercanos para consumir todo. En su imaginario no puede existir el guardar o ahorrar para después; peor el adquirir un crédito para pagar después. Desde este punto de vista, su comportamiento con las deudas fue obvio y sus resultados, fruto de nuestra torpeza con su cultura.

Rápido aprendimos que la etnia shuara, por hoy, no puede incorporarse a los servicios

financieros, sino en la medida de su aculturación e inculturación[31].

LOS MONTUBIOS TAMBIÉN NOS LLAMARON

Montubios a medias, nuestros compatriotas de La Troncal, Pasaje o Ponce Enríquez, o mejor, serranos amontubiados, porque son venidos de la Sierra o primeras descendencias de ellos. Esta relación umbilical de troncaleños con Cañar, ponceños con Pucará o pasajeños con Santa Isabel, Pucará, Oña o Nabón, les permitió a muchos de ellos conocer en sus lugares de origen o a través de sus parientes y amigos, la idiosincrasia de nuestra Cooperativa y asociarse a ella en sus oficinas de la Sierra. El desborde de estas oficinas serranas más allá de sus territorios, abrió paso para que luego pudiéramos extender más allá nuestros servicios. Diferentes fueron los casos de Zaruma y Chilla en el altiplano orense, y los de Santa Elena y Playas, junto al mar, en la Costa ecuatoriana

Tres mujeres de **La Troncal** que pasaban un curso sobre Género en la Universidad de Cuenca, conocieron la Cooperativa "Jardín Azuayo" en esta ciudad y, lideradas por una de ellas, se dijeron: esta cooperativa necesitamos para nuestro pueblo, tenemos que llevarla. Fue el comienzo de una persistente demanda a través de peticiones firmadas por vecinos y visitas personales, como sólo pueden hacerlo mujeres convencidas de la bondad y conveniencia de su gestión.

Cuando llegamos en 2003, emplazamos nuestra oficina en la casa de una de aquellas mujeres, con la caja fuerte en su dormitorio, para mayor seguridad; la tarea demandó mover inquilinos y tumbar paredes, adecuando el espacio para atender al público. En tanto, nuestras primeras reuniones de directivos y asambleas de socios las realizábamos en los confortables salones del hotel de otra de ellas. La tercera mujer, tras un proceso público de selección, se convirtió en promotora ferviente de la Cooperativa en su medio. Buen comienzo para un territorio nuevo.

A **Pasaje** llegamos en 2007, tras peticiones firmadas por mucha gente. Aquí nuestra oficina empezó a desviarse con colaboradores que daban crédito a sus parientes al margen de las normas; una directiva, profesora de un colegio, armó su propio negocio cobrando por solicitudes de crédito que ayudaba a gestionar. En 2009 fue removido el coordinador de la oficina y ésta mejoró sensiblemente.

Camilo Ponce Enríquez esperó muchos años, hasta 2012, con sus reiteradas peticiones de autoridades y vecinos, porque la SBS, a cuyo control entramos a fines de 2006, no autorizaba que se abriera esta oficina. Aquí hemos conseguido un desarrollo normal, gracias a la gestión honesta de directivos y colaboradores, bajo el liderazgo del coordinador de la oficina.

[31] Aculturación: Proceso de recepción de otra cultura y de adaptación a ella, en especial con pérdida de la cultura propia. Inculturación: Proceso de integración de una cultura en otra.

OTRO TRASPIÉ

Como si los traspiés fueran nuestra mejor forma de aprender, en otra oficina, de las mencionadas en el último acápite, se hicieron presentes sombras de la cultura montubia. Un comienzo prometedor auguraba un gran futuro, pero los primeros 8 años fueron casi lo contrario en esta oficina.

Quien promovía la Cooperativa, movida por su entusiasmo, rápidamente rebasó el cantón de su oficina y ofrecía créditos en todas las parroquias y cantones circundantes; entregar los créditos nunca fue problema, sino recuperarlos.

Una profesora de un cantón vecino llegó a ser directiva de la Cooperativa en dicha oficina, obtuvo una solicitud de crédito, sacó copias y las vendía a $5 cada una, motivando a quienes compraban a que se acerquen a la oficina de Jardín Azuayo a recibir su crédito.

La primera coordinadora de la oficina fue separada antes del año por perjudicar a la Cooperativa con créditos a sus parientes, violentando las normas; uno de los primeros directivos empezó a lucrar cobrando a quienes pedían créditos. Ante estas dificultades, buscamos un coordinador de la Sierra, pero se retiró al año y medio porque no se aclimató ni en el cantón, ni en la Cooperativa.

Una tercera coordinadora fue separada a los dos años, con todo su equipo de trabajo pues, ante un rumor de feriado bancario y adelantándose al supuesto acontecimiento, todos los colaboradores, encabezados por ella, retiraron sus ahorros e invitaron a sus amigos y parientes a hacerlo y, para facilitarles, sacaron en la noche el dinero en cartones y convirtieron sus casas en oficinas nocturnas.

Una cuarta coordinadora, que duró algo más de seis años, causó mayores estragos porque hubo tiempo para que se forme una red de corrupción y tráfico de influencias entre algunos directivos y colaboradores, que diezmó las finanzas y la credibilidad institucional. En efecto, en reciprocidades y lealtades perversas, hubo directivos que sacaban créditos para colaboradores y viceversa, créditos a nombre de familiares de éstos o aquéllos, créditos de unos y otros para familiares y amigos, colaboradores que daban créditos a su personal de servicio por montos que nunca podrían pagar con sus pequeños ingresos, en fin, recibieron crédito personas insolventes y hasta delincuentes con antecedentes penales, a decir de un colaborador.

Algo más, cajeros que estafaban a madres solteras o ancianos que recibían bonos del gobierno a través de la Cooperativa, entregándoles menos o haciéndoles firmar como si los hubieran retirado. En fin, habíamos llegado al "paraíso de la viveza criolla", rompiendo las barreras de la confianza y la honradez, merced a la idiosincrasia local y al insuficiente acompañamiento y control de la coordinación zonal y general.

Desde 2012, luego de una limpieza general en la que fueron separados 2 de cada 3 colaboradores y se renovaron los directivos, dicha oficina, liderada por una nueva persona que la coordina, ha retomado el camino de la ética, la honradez y, en general, de los principios cooperativos, que

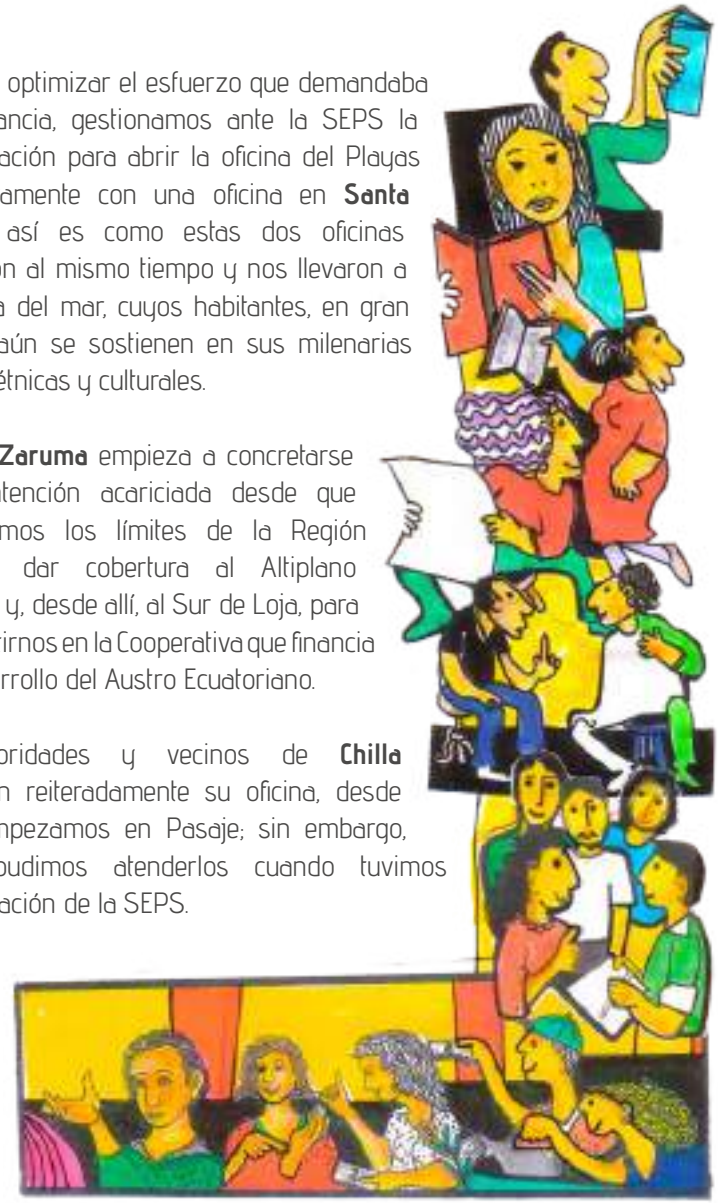
le convertirán, si persevera, en la institución financiera más apreciada e importante de su localidad.

Nuestra experiencia en las oficinas amontubiadas, nos ratificó que la "viveza criolla", deshonra nuestra, se encuentra más desarrollada en la Costa que en la Sierra; también, que la marcha de una oficina depende de quienes la integran, pero fundamentalmente de quien la dirige, su coordinador y sus directivos.

Nuestras oficinas de Playas, Santa Elena, Zaruma y Chilla, empezaron en 2013, previa autorización de la flamante SEPS[32]. En **Playas**, un voluntario canadiense indujo a sus vecinos a pedir una oficina de "Jardín Azuayo". Nuestra respuesta, por la distancia y dificultades en las comunicaciones, fue ayudarles a formar una caja de ahorro. Con el tiempo creció la caja, se formó otra y, entre las dos, con apoyo del gobierno local y vecinos del cantón, redoblaron el pedido y la presión. Tuvimos que atenderles y, para optimizar el esfuerzo que demandaba la distancia, gestionamos ante la SEPS la autorización para abrir la oficina del Playas conjuntamente con una oficina en **Santa Elena**; así es como estas dos oficinas nacieron al mismo tiempo y nos llevaron a la orilla del mar, cuyos habitantes, en gran parte, aún se sostienen en sus milenarias raíces étnicas y culturales.

En **Zaruma** empieza a concretarse una intención acariciada desde que rebasamos los límites de la Región Cañari, dar cobertura al Altiplano Orense y, desde allí, al Sur de Loja, para convertirnos en la Cooperativa que financia el desarrollo del Austro Ecuatoriano.

Autoridades y vecinos de **Chilla** pidieron reiteradamente su oficina, desde que empezamos en Pasaje; sin embargo, sólo pudimos atenderlos cuando tuvimos autorización de la SEPS.



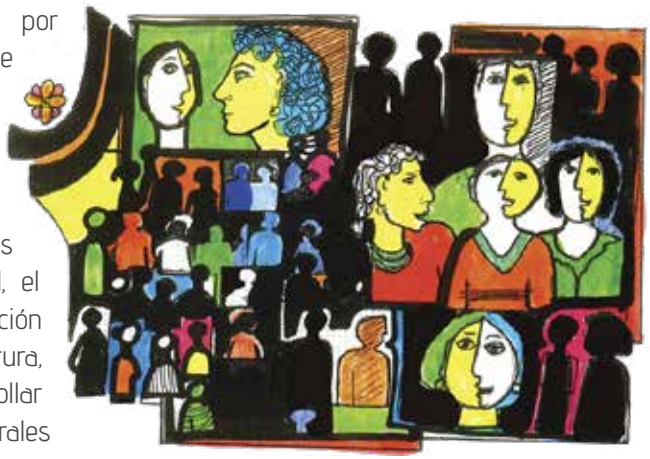
[32] La SEPS, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, inició su gestión el 5 de junio de 2012.

Nuestra expansión a la Costa nos ratificó lo aprendido en el Oriente, que nuestro trabajo no puede ser exitoso si no conocemos la idiosincrasia y cultura de las localidades a donde vamos y adaptamos a ellas nuestras metodologías.

EXPANSIÓN URBANA

Desviada la ruralidad de "Jardín Azuayo" con la oficina de Cuenca en 1998, correspondió a **Azoques** afincar su tendencia urbana. Una combinación de pedidos de procedencia civil y religiosa nos llevó, en 2001, a poner nuestra oficina en las goteras de la catedral. Sin embargo, fueron las comunidades rurales, principalmente de Luis Cordero y San Marcos, lideradas por su párroco, las que cimentaron nuestra institución en las tierras del azoque. En la ciudad, nuestras relaciones con la Municipalidad, el Ministerio de Educación y la Casa de la Cultura, permitieron desarrollar actividades culturales con niños, jóvenes y adultos, de importancia para la colectividad.

En Cuenca, las oficinas de Yanuncay y Totoracocha se crearon en 2009, para facilitar a los socios su acceso a los servicios, toda vez que la oficina del centro de la ciudad era incómoda para quienes no vivían allí, en razón del tránsito siempre congestionado y la falta de lugares de estacionamiento para los motorizados.



En Cuenca también, las oficinas de **Monay, Feria Libre** y **Patamarca** en 2013, con **Bella Vista, Hurtado de Mendoza** y **San Blas** en 2014, son resultado de un acuerdo con la SEPS, tras su decisión de liquidar la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPERA. Con la intención de proteger en dicha liquidación a los socios de menores posibilidades, acudimos, como lo hicieron otras cooperativas, a la invitación de la SEPS para que nos hiciéramos cargo de pagar los ahorros de los socios de las oficinas mencionadas, a cambio de las deudas que otros socios mantenían en esas mismas oficinas. La operación tuvo sus dificultades, sobre todo en el cobro de las deudas, pero al fin los socios más débiles de COOPERA recuperaron sus ahorros y nosotros ganamos la expansión urbana de nuestros servicios.

OFICINAS DE JARDÍN AZUAYO A 2014, SEGÚN ORDEN DE INICIO

ORDEN	OFICINA	PROVINCIA	INICIO*	AUTORIZACIÓN*	CÓDIGO
1	Paute	Azuay	1/6/1996	SBS-2006-707	15068
2	Pucará	Azuay	6/1/1997	SBS-2006-707	15011
3	Siqsiq	Azuay	13/1/1997	SBS-2006-707	15046
4	Gualaceo	Azuay	5/11/1997	SBS-2006-707	15044
5	Cuenca	Azuay	1/8/1998	SBS-2006-707	2792
6	Nabón	Azuay	15/11/1998	SBS-2006-707	15031
7	Cañar	Cañar	12/12/1998	SBS-2006-707	14994
8	Santa Isabel	Azuay	25/5/2000	SBS-2006-707	15026
9	Oña	Azuay	25/3/2001	SBS-2006-707	15019
10	Azogues	Cañar	4/6/2001	SBS-2006-707	14999
11	Sucúa	Morona S.	28/10/2001	SBS-2006-707	15043
12	Limón	Morona S.	3/12/2002	SBS-2006-707	15041
13	Méndez	Morona S.	12/2/2003	SBS-2006-707	15033
14	Macas	Morona S.	14/7/2003	SBS-2006-707	15037
15	La Troncal	Cañar	12/12/2003	SBS-2006-707	14995
16	San Fernando	Azuay	24/10/2004	SBS-2006-707	15028
17	El Valle	Azuay	29/10/2004	SBS-2006-707	15003
18	Ricaurte	Azuay	28/11/2004	SBS-2006-707	15004
19	Suscal	Cañar	24/12/2004	SBS-2006-707	14996
20	El Tambo	Cañar	15/1/2006	SBS-2006-707	14993
21	Chordeleg	Azuay	1/3/2006	SBS-2006-707	15047
22	Palmas	Azuay	16/7/2006	SBS-2006-707	15049
23	Saraguro	Loja	5/2/2007	SBS-2006-707	15016
24	Gualaquiza	Morona S.	9/4/2007	SBS-2007-013	15035
25	Pasaje	El Oro	2/5/2007	SBS-2006-707	15021
26	San Juan Bosco	Morona S.	16/8/2008	SBS-2008-588	15039
27	Yanuncay	Azuay	7/1/2009	SBS-2008-586	15000
28	Shiña	Azuay	18/1/2009	SBS-2008-589	15014
29	Totoracocha	Azuay	2/2/2009	SBS-2008-587	15053
30	Sevilla de Oro	Azuay	1/6/2009	SBS-2007-950	15050
31	Ponce Enríquez	Azuay	20/2/2012	SBS-2011-825	15029
32	Palmarca	Azuay	1/7/2013	SEPS-DNRFPS-2013-15954	15007
33	Monay	Azuay	1/7/2013	SEPS-DNRFPS-2013-15954	15008
34	Feria Libre	Azuay	1/7/2013	SEPS-DNRFPS-2013-15954	15009
35	Santa Elena	Santa Elena	18/11/2013	SEPS-DNRFPS-2013-00012	14997
36	Playas	Guayas	18/11/2013	SEPS-DNRFPS-2013-00012	14998
37	Zaruma	El Oro	9/12/2013	SEPS-DNRFPS-2013-00012	15025
38	Chilla	El Oro	21/12/2013	SEPS-DNRFPS-2013-00012	15023
39	Las Orquideas	Azuay	30/3/2014	SEPS-DNRFPS-2013-19194	15045
40	Bellavista	Azuay	15/10/2014	SEPS-DNRFPS-2014-13592	15255
41	Hurtado de Mendoza	Azuay	15/10/2014	SEPS-DNRFPS-2014-13592	15256
42	San Blas	Azuay	15/10/2014	SEPS-DNRFPS-2014-13592	15254

*Las oficinas cuya fecha de inicio es anterior a la de autorización, son las que existieron antes del control de la SBS

ADMINISTRAR EN LA CRISIS, UN DESAFÍO Y UNA OPORTUNIDAD

Volvió a su morada, de donde nunca debió salir. Vino a re-instalarse, quiere quedarse. Acojámoslo, alojémoslo. O tal vez nunca se fue, estuvo latente, esperando el momento de mostrarse. Y hoy es ese momento. El Buen Vivir o Sumak Kawsay, una forma ancestral de entender y de vivir la vida por parte de nuestros aborígenes, perdida en los vericuetos de una larga y dolorosa historia de conquistas, colonizaciones y re-colonizaciones, emerge en la crisis de la civilización occidental como una alternativa de vida y una opción de nuevos sentidos para las tareas humanas, tan trivializadas y vaciadas por la crisis.

Buen Vivir o vivir bien, entendido como vida plena y en armonía con el universo, no es todavía una forma de vida en nuestra sociedad, se encuentra en incipiente construcción, es más una aspiración que una realidad. Necesitamos que pase a ser nuestra forma de vivir, que se exprese en cada territorio conforme a lo que su gente quiere que sea

su buen vivir; un buen vivir diverso, según las diversidades culturales, que proporcione a todos "una vida digna, en armonía y equilibrio con el universo y el ser humano"; que rescate la dignidad de pueblos y personas.

Nuestra aptitud para coexistir en la diversidad, deriva de nuestra capacidad para mirarnos y autocriticarnos como personas y como pueblos, condición de una cultura abierta a las otras culturas. Dejar de ser el centro es requisito de encuentro con los demás, con nuestro pasado y nuestro propio futuro; posible en sociedades orientadas a cuidar de las personas y de la naturaleza, e inviable donde se excluye y genera pobreza económica y cultural para las mayorías; inviable también en una cultura de la apariencia, que brinda buenos espectáculos pero no sentidos que trascienden.

Respeto mutuo, relación entre iguales, diálogo como valor social, son indispensables para una sociedad abierta e incluyente, pues todas las culturas y todas las personas tienen el mismo valor y la misma dignidad.

Construir el Buen Vivir es la tarea del tiempo nuevo; no habrá éste sin aquél, marcharán juntos, son inseparables. Nuestro aporte a este construir será posible conectándonos con la vida en todas sus formas y comprometiéndonos con ella.

Territorio, en cambio, es un espacio geográfico en donde ocurre un proceso social, económico, institucional, medioambiental, con características particulares, que le confieren identidad. Conocer un territorio es conocer sus componentes y las interacciones que ocurren entre ellos; estas interacciones, a fin de cuentas, son relaciones sociales entre los actores que lo habitan o influyen en ellos y que obedecen a intereses también distintos y a veces contrapuestos.

El territorio se ordena conforme interaccionan estos intereses; por eso este ordenamiento debe ser mirado desde el punto de vista de las acciones de la sociedad sobre los elementos materiales que la sostienen, desde las representaciones que dicha sociedad va construyendo sobre esos elementos y sus relaciones, y sobre el significado de esas representaciones para sus habitantes. En esta dinámica, el poder y el no poder juegan un papel de primer orden; dicho de otra manera, el rol que juegan en este proceso los que detentan el poder y los sometidos a él, pues sin la contribución de éstos casi nada ocurriría.

De manera que los territorios se asientan, por igual, sobre sus elementos materiales y sobre las representaciones y sentidos que sus habitantes construyen, pero sobre todo, sobre las relaciones de poder.

Nuestra apropiación del territorio lleva aparejada nuestra identificación con él. Cada uno de nosotros tenemos una relación íntima con nuestros lugares de vida, y esta experiencia moldea nuestra identidad y con frecuencia nuestro arraigo. A veces ciertos elementos materiales poseen un valor simbólico, que refuerza la apropiación; otras veces, los ritos propios o apropiados refuerzan la pertenencia. Entonces, apropiación y arraigo se basan tanto en elementos materiales como inmateriales y permiten a un grupo social satisfacer sus necesidades vitales y asegurar su permanencia en el tiempo.

Hoy, la información y la energía son fundamentales porque condicionan el desarrollo de capacidades territoriales y, por tanto, el arraigo. Sus déficits en nuestro país, expulsan a los ciudadanos y les lanzan a territorios extraños, a los que ellos no pertenecen; es la tragedia de nuestros días, de la que tenemos poca conciencia.

La Globalización trajo de vuelta el interés por las localidades, interés que permitió acuñar el término "glocalización"[33], y ablandar actitudes y discursos autoritarios, para dar paso a un creciente interés por la participación ciudadana, los movimientos sociales y la democracia representativa.

En resumen, el Buen Vivir se concreta en los territorios que han sido apropiados por sus habitantes, a donde la gente siente y quiere pertenecer, de los que se nutre material y culturalmente y con los que configura su identidad.

Los territorios son espacios geográficos en los que se construyen históricamente procesos económicos, sociales y culturales con características particulares, que les dan identidad.

"JARDÍN AZUAYO" Y LOS TERRITORIOS

Sin duda, los aciertos de nuestra Cooperativa han sido mayores que sus errores, por eso los territorios han demandado tanto nuestra presencia y, luego, han valorado positivamente nuestras acciones en ellos, que han sido desde ellos.

Es que la Cooperativa no ha sido algo ajeno, extraño, externo a los territorios, sino parte de ellos, uno de sus actores quizá más comprometidos y, en esta medida, las referidas contribuciones fueron fundamentalmente auto-contribuciones. Y qué bueno que así fuera, porque eso ayudó a dignificar los territorios y su gente y a dignificarnos.

¿De dónde eran los colaboradores de nuestras oficinas?, de sus territorios; ¿de dónde, los directivos de nuestras oficinas?, de sus territorios; cuando unos y otros elaboraban el plan de trabajo anual de sus oficinas, ¿en quiénes pensaban, para quiénes se preparaban a trabajar?, para gente de su territorio; ¿para quiénes ellos trabajaron 12 meses cada año en nuestras oficinas?, para gente de sus territorios; ¿de dónde eran las personas que recibían apoyo formativo de EDUCOOPE en nuestras oficinas?, de sus territorios; ¿de dónde eran los educadores que

[33] Glocalización es una palabra que une globalización y localización; se refiere principalmente a la economía dominante actual que enlaza la dinámica global con la local; pero también tiene que ver con la cultura. Esta situación nos impele a "pensar globalmente y actuar localmente". http://www.lateinamerika-studien.at/content/wirtschaft/ipoesp/ipoesp-2149.html

apoyaban los procesos formativos de EDUCOOPE en nuestras oficinas?, de sus territorios; ¿de dónde eran los ahorros que captaban nuestras oficinas?, de sus territorios; ¿en dónde colocaban los créditos nuestras oficinas?, en sus territorios.

Hacemos esta larga referencia para ver con más facilidad que, si hubo alguna contribución de "Jardín Azuayo" a los territorios en donde actuaba, esa contribución había salido principalmente de las propias energías locales, de sus esfuerzos y pasiones, de sus afectos y dedicaciones. El Gobierno General de la Cooperativa (Asamblea General y Consejos de Administración y Vigilancia), definía políticas generales orientadoras para toda la Institución, que marcaban la dirección por donde caminar; daba seguimiento permanente al cumplimiento de estas políticas, evaluaba los resultados de su aplicación y las enmendaba, si era del caso; todo esto, en una relación permanente de ida y vuelta con las oficinas y con los socios, a través de sus directivos y colaboradores locales. De manera semejante, la Coordinación General Administrativa apoyaba a las oficinas en aspectos importantísimos de tecnología, de conocimientos especializados, de coordinación de esfuerzos y recursos para aprovecharlos mejor; su misión era apoyar, no reemplazar ni protagonizar.

Entonces, las contribuciones de "Jardín Azuayo" a las localidades fueron resultado fundamental del empeño de los propios territorios, con la indispensable dirección del Gobierno General de la Cooperativa y el imprescindible apoyo de la Coordinación General en lo administrativo.

Jardín Azuayo no fue algo venido de fuera a los territorios sino que nació en su interior, de las iniciativas de sus actores, transformados en promotores, directores, administradores y socios, apropiados de la Institución, la gestionaron en función de sus legítimos intereses.



JARDÍN AZUAYO NO CONJUGA[34] CON CHULQUEROS[35]

Liberar de los chulqueros a los pueblos a donde llegábamos, era nuestra primera contribución a los territorios; a más del apoyo económico que significaba para las personas y familias, era un acto de enorme solidaridad, pues había quienes tenían con ellos deudas impagables. Los casos más críticos eran de los familiares de quienes habían emigrado al exterior financiándose con esos vampiros y demoraban en llegar o fracasaron en el viaje o no conseguían trabajo. Este financiamiento obtenían hipotecando propiedades suyas o de parientes cercanos.

Los frutos del sudor y dolor de los migrantes y sus familias, se esfumaban por los vericuetos de chulqueros y coyotes[36] que, con frecuencia, eran los mismos. Había casos en que las remesas no alcanzaban para los intereses de la deuda, entonces la pérdida de las propiedades hipotecadas era inevitable. Así, chulqueros y coyotes se convertían en nuevos potentados de las localidades.

No podía ser de otra manera, cuando la tasa de interés más frecuente era del 10% mensual y el capital no podía pagar el deudor por partes, sino junto todo el valor pedido. Estas dos condiciones impuestas por esas sanguijuelas que parasitaban donde las necesitados urgían, llevaban a un enriquecimiento rápido desde dos vertientes que fluían por el mismo cauce: una, la tasa de interés pactada le permitía al prestamista recuperar su dinero en 10 meses y, lo que venía después, era ganancia neta, por todo el tiempo que, a partir de entonces, se prolongue la deuda; otra, la dificultad frecuente de pagar todo el capital junto, alargaba indefinidamente el pago de los intereses y, al final, cuando el deudor había quedado exánime económicamente, venía la apropiación de los inmuebles hipotecadas. El interés del chulquero estaba en las propiedades hipotecadas y, hasta que se den las condiciones para apropiarse de ellas, le sangraba al deudor con los intereses.

Cuando "Jardín Azuayo" prestaba para liquidar esas deudas, las remesas que antes no eran suficientes para los intereses, ahora daban para intereses, capital y un remanente para gastos familiares o para colocar en ahorros.

Pero el monto máximo de un crédito en "Jardín Azuayo", hasta 2004, era de $2.000, insuficiente

[34] Conjugar tomamos aquí en la acepción de combinar y hacer compatible dos o más cosas.
[35] Chulquero es una persona que presta dinero y cobra intereses abusivos por él, aprovechando necesidades urgentes de sus clientes.
[36] Coyote significa aquí la persona que hace los trámites y conduce a las personas indocumentadas que deciden emigrar, principalmente a EE.UU., a cambio de una pingüe retribución.

para cubrir el valor de la deuda de migración, que entonces estaba en $10.000; por esto, parientes y amigos se endeudaban para sumar y completar; claro que a veces cobraban por el servicio, al menos el día de trabajo. Esta situación era muy onerosa para el deudor final y, a pesar de nuestros limitados recursos, pronto tuvimos que abrir un tipo de crédito para pago de deudas por migración, cuyo monto máximo era de $10.000, valor que cobraba el coyote por su trabajo, cuando empezamos este financiamiento en julio de 2004.

Paradójicamente, tuvimos casos de chulqueros que se hicieron socios de nuestra Cooperativa para sacar créditos y prestar a sus clientes, si bien fueron pocos y de muy corta duración. También se dio el caso de una coordinadora de oficina que prestaba para que el migrante emprenda el viaje; entonces, para asegurar "el buen uso del crédito", entregaba directamente el dinero al coyote, violentando lo que estaba prescrito: crédito para pagar deudas cuando los migrantes se encuentren en su lugar de destino y estén enviando remesas, pues la intención no era incentivar la migración sino aliviar el peso de las deudas del migrante y su familia.

Directivos y colaboradores de todas las oficinas de "Jardín Azuayo" han referido los dolorosos episodios con los chulqueros en sus territorios y el inmenso aporte liberador de nuestra Cooperativa; por eso a continuación damos la palabra a algunos de ellos.

"(...) esto de que los chulqueros hayan desaparecido, es una gran cosa; imagínense eso de estar pagando al 8% ó 10% mensual, eso era mortal y la gente eso le valora".

"(...) hasta cuando te enfermabas tenías que pedir al chulco; eso vino a terminar con "Jardín Azuayo", mandó al piso a los chulqueros".

"(...) quiero decir que (mi cantón) cambió, hasta ese entonces habíamos estado en manos del chulco, y pues llega la cooperativa Jardín Azuayo y la gente empieza a saber que el interés hay que pagar lo justo y la economía aquí cambio y este famoso chulco se termino ahí".

"...cuando vino "Jardín Azuayo" la gente se quedó sorprendida de lo que tenía que pagar aquí versus lo que pagaba al chulco".

"No había cooperativas aquí, sólo había chulqueros y nunca se podía salir de una deuda, usted pagaba los intereses y para el capital nunca podía reunir"

"Identificamos que el mayor chulquero en ese momento tenía prestado en la (comunidad) algo así como $1'700.000, ¿te ubicas?, él tenía eso a una tasa de interés del 12% mensual (...) era terrible lo que vivían nuestros migrantes; nuestra tasa hacía disminuir completamente el pago, pero además pagaban capital e interés. Era interesante porque la gente no sabía que podía pagar capital e interés".

"...el Consejo de Administración

autorizó la creación del crédito para pago de deudas de hasta $10.000; ese acto marcó la diferencia no sólo para Nabón, sino para Síqsiq, para Gualaceo, para Paute, para Pucará y otros lados en donde había migración fuerte (...) en algunos casos la gente terminaba de pagar la deuda en un año, ¡imagínate, en un año de trabajo la gente pagaba diez mil dólares! De ahí comenzó, ya pues, a no pues, ahora voy a comprarme el terreno, voy a comenzar a construir la casa".

"Antes a las personas les prestaban plata al chulco, entonces se endeudaban mucho y muchas veces quebraban (...) Jardín Azuayo (...) ha permitido a las familias ir mejorando su economía, poner sus propios emprendimientos y a su vez mejorar la economía de la propia familia y por ende de la comunidad y del cantón".

"El mismo hecho de manejar el dinero y la recirculación del dinero ayuda mucho a la localidad; pero luego de eso ha apoyado a los emprendimientos de los socios y también a salir de los apuros económicos, porque había mucha gente que estaba endeudada y no podía pagar sus deudas al chulco; eso cambió totalmente cuando vinimos acá. Al inicio hubo muchísimo crédito para pagar al chulco y eso a los socios les cambió la vida porque vivían pagando intereses".

"Cuando salíamos a las inspecciones (para los créditos), teníamos enfrentamientos con los chulqueros (...) andaban poniendo cizaña, que estos (la Cooperativa) van a llevarse como congelaron los bancos".



"Aquí la gente chulquera vivió de la gente pobre; recuerdo que cuando caminábamos por las calles nos decían: oiga, ¿usted es socio del Jardín Azuayo?; decíamos que sí; ¿y con 100 sucres usted es socio? Como los chulqueros tenían bastante dinero, nos criticaban".

"El mecanismo de los chulqueros era que prestaban el dinero, hacían firmar una letra de cambio (...) nunca le decían para qué tiempo, ni el interés, entonces eso era lo que ellos perdieron. Cuando ya pusimos la oficina todos acudían acá, porque ya teníamos nuestra plata para prestar".

"(...) ese convenio (con la junta parroquial) una de las cosas más importantes que decía era que (los créditos) eran para la producción, pero casi no dimos créditos para la producción, dimos créditos para el pago de deudas, era una locura"

No faltaron en nuestros directivos y colaboradores, sentimientos de dolor, compasión y ternura, en el sentido más humano de estos términos, ante situaciones conmovedoras, provocadas por chulqueros, como los que relatamos en seguida; pero ellos no se quedaron en el dolor, sino que actuaron, buscaron salidas a las situaciones agobiantes que les afectaba: *"...la verdad a mí sí me dolía de ver que la gente, los vendedores ambulantes, la gente del mercado, de bajos recursos, les encontraba hasta llorando, yo presenciaba el problema que se daba con los chulqueros; una señora un día me impacto, estaba cargada un niñito y llegó un colombiano y le amenazó de muerte (por deudas) (...) entonces lo que puedo decir que me alegra mucho de ver a mi gente del pueblo que, en aquella vez estaban siendo maltratados y de ver que ha sido una solución gracias a la gestión de la Cooperativa".*

"...tengo una experiencia que me dolió bastante, ahí sí lloramos conjuntamente con estos señores de la tercera edad. Una vez un par de mayorcitos que tenían un único hijo y han acudido a un chulquero a pedirle unos $12.000 para mandarle al hijo a Estados Unidos y el hijo no llegaba pronto, se demoraba mucho en el camino, entonces los intereses, como les han sabido cobrar el 10%, seguían cayendo y aumentando y se les volvió una deuda impagable para ellos, no podían realmente y ya no tenían a veces ni para alimentarse y ese señor no tenía compasión con estos mayorcitos, porque le han hipotecado una casita y un terreno que valía más de los $12.000; él estaba más interesado en quedarse con el terreno y no que ellos le paguen. Ellos acudieron acá y me contaron, recuerdo sentados allí, llorando, que cómo hacemos, que ayúdenos, pero no tenían ninguna persona quien les garantizara, porque, imagínense, eran un par de mayores que vivían ahí en una casita humilde y era lo único que tenían; decían y ahora qué hacemos, nos vamos a quedar en la calle, no vamos a tener donde vivir, mi hijo como estará; lloraban y entonces yo lloré con ellos; me dolió tanto verles así a los mayores y dije: vamos haciéndoles un crédito y esperemos que ya llegue su hijo, pongamos el pago cada tres meses para darle ese tiempo a que me pague la primera cuota y de ahí hasta que empiece a trabajar el hijo; le hice el crédito, entonces fuimos (...) donde el notario y cuando llegamos allá le pagó el dinero a ese chulquero, recuerdo que le pagó como $16.000 por

pocos meses; entonces el notario nos pasó (la hipoteca) a nombre de la Cooperativa, porque era la única garantía y el chulquero me insultó, me dijo que soy una metida, porque él estaba esperando quedarse con la casa. El día que hicimos eso los señores sólo me abrazaron, lloraron de alegría, decían siquiera ahora vamos a poder pagar las cuotas. Eso es. Creo que no sólo ellos, sino toda la gente aquí cambió su vida, porque cuando llegó Jardín Azuayo empezaron a acudir acá y ya no dependían del chulco; entonces empezó a cambiar también nuestro cantón".

"Hay un elemento que nos apegó a los migrantes, hizo que ellos hasta ahora sean algo fundamental en la Cooperativa, el apoyo que dimos al pago de sus deudas de la migración, incluso las remesas después se canalizaron directamente para el pago de sus deudas; librarles de esas deudas de años con los chulqueros fue una cuestión que marco una diferencia importante".



Uno de nuestros mayores aportes a los territorios donde actuamos fue la eliminación de los chulqueros, sanguijuelas que se enriquecían con el trabajo ajeno, que succionaban mediante los altísimos intereses de sus préstamos.

CON LOS MÁS POBRES DE TODOS

¡Qué ironía!, el sistema social en el que nos tocó vivir, primero produce miserables y luego les asiste, por caridad, con una indigna transferencia llamada Bono Ssolidario, que luego se adjetivó de Desarrollo Humano. Fue la respuesta del gobierno, en 1998, a las movilizaciones y protestas que arreciaban, activadas por el descontento generalizado que provocó la creciente pobreza con la aplicación de las políticas neoliberales en las décadas de 1980 y 1990.

Para recibir el bono, los más pobres primero fueron registrados y catalogados. Al comienzo se pagaba los primeros días de cada mes en ventanillas de instituciones financieras que, algunas de ellas abrieron a la calle y la gente hacía

interminables filas en las veredas, a la intemperie. Cuando las cooperativas empezamos a pagar este bono, se dignificó en ellas el trato a sus beneficiarios.

Paradojas de la burocracia: el pago del bono se simplificaba si sus beneficiarios abrían una cuenta de ahorros y le depositaban allí el bono, pero no podían hacerlo porque suponían que, si abrieron una cuenta, su situación económica mejoró y perdían el bono. Esta limitación hizo demorar mucho tiempo la apertura de cuentas a donde llegara directamente el valor del bono y los usuarios pudieran retirar cuando creyeran conveniente.

Sin embargo, las mayores dificultades fueron para los adjudicatarios del campo, en donde no existían instituciones financieras o éstas no tuvieran conexión con BANRED[37], red bancaria que tenía un contrato exclusivo con el Estado para entregar, por su medio, el referido bono. Para suplir estas limitaciones, surgieron muchas iniciativas de intermediarios particulares que hacían el servicio de transportar el bono hacia sus destinatarios, pues a éstos la movilización para cobrar a veces superaba el valor del bono; sabiamente algunos acumulaban los meses, pero entonces no les pagaban los atrasados con el argumento de que no retiraron a tiempo porque no necesitaban.

En Azuay había 39.400 beneficiarios del bono en 2004 y no serían menos de 10.000 los campesinos que tenían dificultades para cobrarlo. Entonces en nuestra provincia un ex alcalde organizó la intermediación entre los campesinos y los bancos. Recogió de los beneficiarios la autorización para cobrar sus bonos y les llevaba su dinero un día al mes a cada lugar. El servicio costaba aproximadamente el 10% del valor del bono; adicionalmente, les llevaba mercaderías, como productos alimenticios, diversos utensilios, ropa, que les entregaba por los bonos a manera de venta; entonces lucraba con los más pobres por partida doble; todo esto, sin tomar en cuenta que a veces los beneficiarios se quejaban de que no recibían el

VARIACIONES DEL VALOR DEL BONO

PERÍODOS	VALOR EN DÓLARES
Entre 1998 y 2000	Entre 15 y 16
Entre 2000 y 2004	Entre 10,5 y 11,5
Entre 2004 y 2006	15
Entre 2007 y 2009	30
Entre 2009 y 2013	35
Entre 2013 y 2014	50

[37] BANRED: empresa especializada en transacciones y compensaciones interbancarias.

valor completo o simplemente no recibían su bono. Entonces, 2004, estimamos que este intermediario tenía un ingreso mensual no menor a $10.000, suficiente para haber acumulado una importante fortuna.

En nuestras oficinas fuera de Cuenca, autoridades y pobladores clamaban para que paguemos el bono, pero no estábamos conectados a BANRED, ni teníamos autorización del Ministerio de Bienestar Social (MBS), sino hasta 2007; cuando empezamos a pagar, nos ganamos un enemigo en quien hasta entonces lucraba del servicio en Azuay. En este mismo año "Jardín Azuayo" hizo de cabeza con otras cooperativas que quisieron pagar el bono por medio de nosotros; así, mientras el MIES (ministerio que reemplazó al MBS), pagaba a BANRED como $0,6 por cada bono entregado a los beneficiarios, este último pagaba a "Jardín Azuayo" $0,25 por cada pago y ésta, a su vez, pasaba la misma cantidad a las cooperativas que entregaban el bono a través de nosotros. Como consecuencia, los destinatarios finales recibían el bono completo y, para hacerlo con mayor comodidad, el MIES autorizó que abran cuentas en las cooperativas, de donde podían retirar cuando les era conveniente.

El sistema en que vivimos produce pobres y, luego, inventa obras de caridad para aplacar su conciencia. La aplicación de las políticas neoliberales en las décadas de los 80 y 90 del siglo pasado, empobreció masivamente a los ecuatorianos, como consecuencia se generalizaron las protestas y el gobierno inventó el bono de desarrollo humano para aplacar el descontento.

Además, en 2012, implementamos el Proyecto Piloto de Ahorro "Pensando en el Mañana", en convenio con la Fundación Capital[38] y con la Fundación ACRA[39], con 4.334 perceptores del bono de desarrollo humano en nuestras oficinas de Sígsig, Nabón, Suscal y Limón, escogidas para el caso. Este proyecto buscaba promover, a través del ahorro, la inclusión financiera de las mujeres perceptoras del bono, como base para mejorar sus condiciones de vida. Se suponía que:

- La cuenta de ahorro era un mecanismo idóneo para que los

[38] Organización internacional que promueve la inclusión financiera por medio del ahorro, de quienes reciben "transferencias monetarias condicionadas" del Estado, como el bono de desarrollo humano en Ecuador.

[39] ACRA es una fundación que trabaja para eliminar la pobreza, mediante proyectos sostenibles, innovadores y participativos, prestando mayor atención a las periferias del planeta y a las áreas marginales.

pobres se inserten en el sistema financiero y se beneficien de otros servicios financieros en el futuro.

- La Cooperativa accedía a una fuente de fondeo estable.

- Bajaba el costo en el pago del bono y ayudaba a sus receptores a administrar mejor su dinero.

- Los recursos capotados podían orientarse a inversiones productivas.

El proyecto incluía incentivos para abrir las cuentas y Educación Financiera a través de medios lúdicos como teatro callejero, fotonovelas y radionovelas. No fue iniciativa de Jardín Azuayo, sino parte de uno más amplio, diseñado entre la Fundación Capital y el Ministerio Coordinador del Desarrollo Social, llamado "Ahorrando para el Buen Vivir", que pretendía incluir 20.000 familias receptoras del bono y que recibió la priorización técnica mas no presupuestaria por parte de la SENPLADES (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo).

Para "Jardín Azuayo" el proyecto "Pensando en el Mañana" fue un "aprender haciendo" y enseñó muchos aspectos importantes acerca de cómo se debe diseñar e impulsar los servicios financieros, especialmente para los sectores populares. Sin embargo, aunque se extendió hasta 2014, no hubo una evaluación final y, por los costos que representaba, la administración decidió suspenderlo.

REACTIVACIÓN DE LAS ECONOMÍAS LOCALES

Otra de las grandes contribuciones de "Jardín Azuayo" a los territorios en donde actuaba, fue la reactivación de sus economías. No podía ser de otra manera en un proceso que recirculaba los ahorros locales y las remesas de los migrantes, dentro de los propios territorios a donde estos pertenecían.

En efecto, luego de pagar las deudas a los chulqueros con los créditos de la Cooperativa y de pagar a ésta, los socios empezaron a invertir las remesas o sus ahorros o nuevos créditos, en la compra de terrenos, en arreglar o construir sus viviendas, en iniciar o incrementar sus negocios, acciones con las que revivían las economías familiares y dinamizaban las de sus territorios. Sin duda, desde el punto de vista financiero, la posibilidad que dio "Jardín Azuayo" de retener las remesas en las localidades y transformarlas en inversiones a través del ahorro, contrarrestó en parte la tendencia centralizadora capitalista y aportó a la reactivación de las localidades. Este aporte no fue sólo en la producción, mejoró la atención a la educación, a la salud, al esparcimiento; con todo esto, subió la autoestima y volvió la alegría a muchas personas; en suma, nos encontramos con una mejor calidad de vida.

Otra consecuencia importante fue que, junto a políticas favorables que implementó el Gobierno desde 2007, disminuyó la migración y, en algunos casos, hubo retornos que llenaron de

alegría a las familias que los vivieron.

"(...) había una necesidad de recirculación de recursos locales y esa necesidad yo creo que marca la identidad de la Cooperativa"

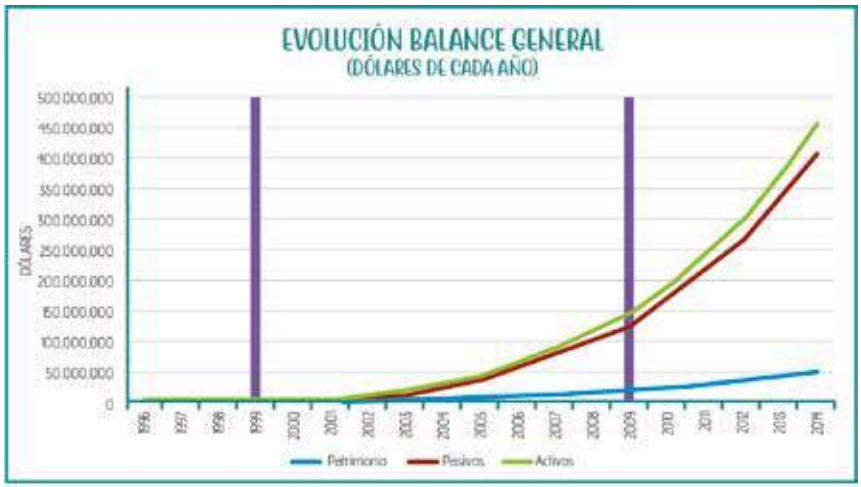
"El desarrollo primero es recuperar la confianza en la gente, en valorarse, en valorar lo nuestro (...) "Jardín Azuayo" ha permitido desarrollarse económicamente, desde los pequeños negocios, ha permitido que la gente se valore, tenga confianza y diga: soy capaz de emprender un negocio; se ha dejado a lado la explotación de los chulqueros, ahora la gente tiene la oportunidad (...) de hacer un préstamo y ser un emprendedor, esto ha hecho que la migración baje y que los recursos que vienen del exterior, de los migrantes, se inviertan aquí (...) invertir, emprender (es) diferente a lo que era hace años, hay una cantidad de negocios pequeños, grandes que no son exclusivos de mestizos sino también de indígenas".

Con los créditos de la Cooperativa y con las remesas canalizadas a través de ésta, los socios empezaron a comprar terrenos, reparar o construir viviendas, emprender negocios de distinta clase, atender mejor la salud, la educación, incluso el esparcimiento; empezaron a vivir mejor.



LA EXPANSIÓN EN CANTIDADES

A continuación, ilustramos con gráficos algunos aspectos de la expansión de la Cooperativa. Las cifras, proporcionadas por su departamento de Contabilidad, corresponden a diciembre de cada año; los cuadros tienen los valores de los años relevantes.

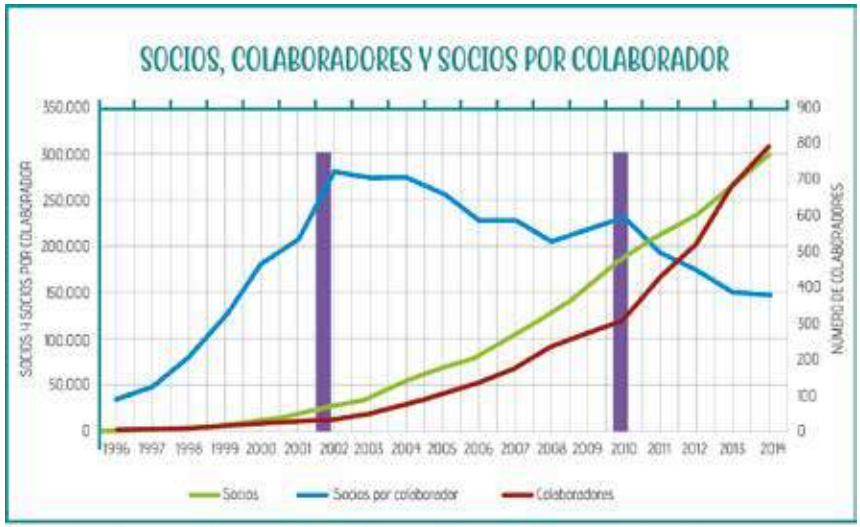


AÑOS	1996	1999	2009	2014
PATRIMONIO	59,553	277,649	22,089,162	50,623,911
PASIVOS	83,540	1,035,371	124,740,234	409,249,043
ACTIVOS	143,093	1,313,019	146,829,397	459,872,953



En el gráfico que antecede, apreciamos que activos, pasivos y patrimonio[40] crecieron de manera sincronizada, fruto de una dirección responsable de la Cooperativa. La rapidez de ese crecimiento cambió sustancialmente, acelerándose a partir del 2000, como consecuencia del feriado bancario, la actitud de la Cooperativa en ese feriado y la desconfianza que se generó frente a los bancos. El crecimiento sostenido posterior obedeció a la gran acogida de "Jardín Azuayo" en la población y a la magnitud cada vez mayor de los valores, que generan valores mayores también cada año.

[40] Activos, nombre contable del conjunto de recursos que administra la Cooperativa. Pasivos, recursos administrados que corresponden a terceras personas, como los ahorros que son de los socios. Patrimonio, recursos administrados propios de la Cooperativa, ya sean las aportaciones de los socios o las reservas propias. La suma de recursos propios (patrimonio) más los ajenos (pasivos), es igual a total de administrados (activos).



AÑOS	1996	2002	2010	2014
SOCIOS	276	24.911	186.022	299.273
COLABORADORES	3	34	313	533
SOCIOS/COLABORADOR	92	718	594	377

El número de socios aumentó de manera persistente; desde 2002, este aumento se aceleró y, a partir de 2010, se desaceleró ligeramente, quizá porque entonces fue muy lenta la incorporación de nuevas oficinas. El número de colaboradores tuvo un crecimiento lento hasta 2002, año desde el cual se aceleró moderadamente hasta 2010; a partir de este año hubo una aceleración preocupante, en contraste con el número de socios; esto es, el número de colaboradores creció más rápido que el número de socios. Como consecuencia, el número de socios/colaborador aumentó de manera impresionante hasta 2002, año en que llegó al máximo de 718; esta forma de crecer puede explicarse porque el entusiasmo, pasión y mística de trabajo, tanto de directivos como de colaboradores, eran edificantes y no escatimábamos esfuerzos por servir a quienes nos demandaban; estos resultados eran más meritorios si consideramos que nuestras TIC estuvieron podo desarrolladas y había un fuerte componente manual en las operaciones.

A partir 2002 se dio una disminución continua de los socios/colaborador, hasta 2010 en que llegó a 594; quizá esta caída de los rendimientos en cuanto al número de socios se debió a que se incorporaron progresivamente mayores operaciones, mayores requerimientos en las operaciones, en la fase previa y concomitante al control externo; quizá también a que aumentó el volumen de activos administrados por colaborador, como muestra el siguiente gráfico.

A partir de 2010 el indicador de socios/por colaborador cae en picada y coincide con una caída también fuerte de activos/ colaborador, a pesar de que vivíamos un mayor desarrollo de las TIC. Estos comportamientos podrían explicarse por la fuerte presión ejercida por la SBS a cumplir sus recomendaciones, que volcaron nuestra atención y esfuerzo a atender esas demandas; quizá también, aunque coincide con la consolidación del departamento de Talento Humano, obedeció a que

la gestión de personal y de las TIC debió ser revisada, aún más cuando fue considerable el desarrollo de éstas para facilitar el trabajo de los colaboradores; también porque bajó el trabajo voluntario de los colaboradores, pues adquirieron familias y necesitaban tiempo para ellas.

Nuestras oficinas crecieron rápido hasta 1998; en 1999 y 2000, la crisis provocó un estancamiento; entre 2001 y 2009 el aumento fue moderado; tras un nuevo estancamiento entre 2009 y 2012, por la negativa de la SBS a autorizar nuevas oficinas, en 2013 y 2014, con el cambio de Superintendencia, abrimos nuevas oficinas, principalmente por la transferencia de las de COOPERA.

La relación Patrimonio/Activos, respaldo de la Cooperativa para responder por los recursos que administraba, tuvo una caída brusca en los cuatro primeros años debido a que empezamos con un patrimonio relativamente fuerte, resultado de las donaciones que recibimos al comienzo. Desde el año 2000 este indicador se estabilizó



AÑOS	1996	1999	2010	2014
ACTIVOS / COLABORADOR	47,698	93,787	606,647	579,915
OFICINAS	1	7	29	41



AÑOS	1996	2000	2009	2014
PATRIMONIO / ACTIVOS	42%	15%	15%	11%

alrededor del 15% hasta 2009; en 2010 y 2011, disminuyó como consecuencia de la disposición arbitraria de la SBS, que mandó sacar de las cuentas del patrimonio valores que estaban en él, como explicamos en el capítulo sobre el control. A partir de 2011 estos valores se estabilizaron de nuevo alrededor del 11%.

Indicadores financieros, número de socios, de oficinas y colaboradores, tuvieron un crecimiento persistente durante los 18 años de este relato. A partir de 2010 se acelera el crecimiento de activos, pasivos y colaboradores, y se desacelera el de patrimonio, socios y oficinas.

OPINAN LOS PROTAGONISTAS

"El impacto que tuvo aquí la Cooperativa (...) fue construir los sueños de la gente (...) le ha dado la posibilidad de quedarse aquí, de buscar su forma de vida aquí, de crecer económicamente, crecer socialmente y en autoestima; este rato la gente más viene que se va. Hay gente que vende por catálogo, tiene aquí mismo servicios para eso a través de la página virtual".

"(...) cuando se abrieron las oficinas (en los dos pueblos), se marcó la paz entre ellos porque a los directivos del uno les tocaba apoyar al otro en los eventos, en las reuniones, con la selección de personal; entonces se fueron rompiendo esos esquemas individualistas, de competir, quién es más; nunca se llevaban, la gente casi nunca socializaba, en cambio ahora (...) Directivos (de los dos pueblos), se juntaban para la organización, entonces compartimos mucho (...) al principio los de un lado sentados por acá, los del otro por allá, no teníamos esa confianza; ahora de tanto ir y venir, a lo mejor algún rato que no sea directivo voy a extrañar el no venir cada 15 días (...) yo sólo pasaba por aquí, no conocía a nadie ni venía a alguna fiesta, en cambio ahorita uno ni bien se baja, hola cómo está, con todos, lindo (...) Gracias a la Cooperativa creo que somos ahora dos pueblos que nos llevamos, es la única organización que une".

"(...) lo que más pude ver y vivir es el apoyo mutuo, porque "Jardín Azuayo" no fue simplemente una prestación de servicios financieros, sino fue más allá, a una propuesta social, a un eje articulador de las organizaciones que teníamos, a un apoyo (a ellas)".

"El valor humano de haber atendido a la gente más pobre (...) a la gente que recibe el bono que da el gobierno, les hemos traído para que cobren y eso es una gran obra".

"(...) la verdad aquí en el sector

productivo ha apoyado mucho la cooperativa "Jardín Azuayo" con los créditos y lo más interesante es no solamente el crédito sino la capacitación; la Cooperativa ha apoyado mucho en el desarrollo humano".

"Pienso que aquí la Cooperativa ha sido un pilar fundamental en sostener el crecimiento y el progreso del pueblo y de cada una de las personas, en especial las más necesitadas (...) les dio su confianza, les dio sus créditos y ahora veo muchas personas que han progresado muchísimo".

"También me ayudó en forma personal, pues cuando tuve la oportunidad de ingresar como directivo en otra cooperativa, traté de replicar en esa institución toda la formación que había tenido en Jardín Azuayo, que era excelente, especialmente en el aspecto organizativo y administrativo"

"Mi experiencia en lo personal ha sido aprender mucho, tanto de cómo se maneja la situación económica, la parte social y la democracia en la Cooperativa; por eso incluso he emprendido unos proyectos de cooperativas de vivienda y estoy hasta ahorita al frente de dos cooperativas".

" "Jardín Azuayo" (...) manejaba los recursos con toda la honestidad y me hizo entender e hizo entender a mucha gente que se podía trabajar con dinero para beneficiar al resto, no solo para lucrar".

"Tener una institución financiera aquí también es un aporte, porque antes había que ir a Cuenca a pedir un crédito; eso significaba gastos y días de trabajo perdido. La Cooperativa nos dio cercanía".

"Antes la gente desconocía cómo funciona el sistema financiero, ahora compara y eso es bueno porque hemos generado cultura financiera".

"(...) creo que las actividades productivas de aquí han ido mejorando; hemos financiado para mejoramiento de pastos, para riego por aspersión, para mejorar la tecnología de las fábricas de queso, para construcciones, para pago de deudas de migrantes; entonces ha aportado a mejorar la condición de vida de las personas y no es que solo nosotros digamos, sino que el mismo Municipio ha reconocido haciéndonos un reconocimiento público".

"(...) la gente ha podido acceder a los créditos, y se ve los emprendimientos, los negocios, las compañías de camionetas, de taxis, los cultivos, entonces es un cantón pequeño pero se ve que realmente hay desarrollo"

" "Jardín Azuayo" fue la única institución financiera que llegó acá a los sectores más vulnerables, otras no entraban porque decían es un cantón pobre que nunca va a surgir

"Creo que "Jardín Azuayo" ha contribuido mucho a varios niveles, hay gente que se ha casado con "Jardín Azuayo" (...) te dicen yo tengo mi casa gracias a "Jardín Azuayo", tengo mi negocio gracias a Jardín Azuayo, logré educar a mis hijos

por la Cooperativa, mis hijos están trabajando en tal lugar por ustedes; a veces esas cosas son imperceptibles porque no son cambios que afecten a toda la localidad, sin embargo si eso ves a todas las personas que de alguna forma se han beneficiado, son muchas familias a las que Jardín Azuayo les ha cambiado la vida".

"Casarse con "Jardín Azuayo" expresa una relación de compromiso, fidelidad, cariño, respeto, colaboración mutua, sinergia entre la Cooperativa y los socios".

"Creo que fue un aporte económico y social muy importante; empezamos a ser protagonistas con EDUCOOPE, participando en las fiestas cantonales, fiestas parroquiales (...) y no dando plata sino (...) llevando unos títeres, unos payasos, alguna obra de teatro".

"(...) fue una de las grandes aspiraciones y de los sueños tener una entidad financiera acá "(...) se nos dificultaba muchísimo ir a Cuenca; incluso era difícil tener una libreta en los bancos, peor un crédito (...) con el campesinado, decían no, ellos no tienen dinero no pueden tener un crédito, entonces era bien difícil. Haber logrado un espacio,



dábamos todo por el todo porque realmente nos apoderamos de la Cooperativa, nosotros mismos promocionábamos; creo que dimos todo el tiempo posible para promocionar".

"(...) la gran mayoría de ciudadanos de acá acababan su bachillerato y migraban a Estados Unidos, a España; pero se abrió la Cooperativa, ayudó a tener sus propios bienes, casas, vehículos, apoyó a las organizaciones, con eso disminuyó la migración (...) y creo que todo eso se debe a la Cooperativa"

"Me he sentido muy a gusto al poder colaborar con la Cooperativa, ya que es una entidad que está ayudando mucho aquí, a través del crédito (...) ha servido para que el pueblo se desarrolle (...) porque este cantón era el más atrasado de todos los cantones de la provincia".

La Cooperativa ayudó "(...) en la facilidad de los créditos, también en lo social y cultural que son fundamentales; creo que ha sido muy importante para el gobierno municipal estar articulados,

hablar el mismo idioma de que la organización y capacitación son fundamentales, eso ayudó de alguna forma a sostener nuestra administración".

"Su aporte es muy significativo; se puede marcar un antes y un después de "Jardín Azuayo" (...) llegó "Jardín Azuayo" y empezó a llegar gente por créditos, por depósitos, por retiros y eso trajo que llegue más gente y que haya más locales comerciales, dos o tres cooperativas de camionetas, fluidez de comercio, prácticamente se ha convertido en una pequeña feria libre aquí (...) con la ayuda de la Cooperativa podemos generar más trabajo, muchas personas compraron un terrenito, hicieron una casa, pusieron una ferretería, compraron un ganadito para mejorar y aumentar la producción de leche y pagaron una deuda y recuerdo, por la migración, algunas personas y algunos amigos y familiares fracasaron el viaje y con la deuda al coyote que ya se iba a llevar la tierra; "Jardín Azuayo" facilitó (créditos), se corrió el riesgo, ese es uno de los valores, se jugó por las personas; a lo mejor digo en otra institución (...) no era sujeto de crédito; prestar el dinero, que la persona pueda cumplir, salvar su terreno, su casa para poder seguir trabajando, pagar a la Cooperativa y volver a resurgir, a retomar una vida normal, significa mucho (...) me permito decir que el buen vivir le conocimos justamente con ese impulso cuando llegó el tema del relleno sanitario y llegó "Jardín Azuayo" a fortalecer la organización (...) aprendimos a organizarnos mejor como comunidad a tener esa vinculación, esa fortaleza (...) Para nosotros "Jardín Azuayo" significa mucho; pueden llegar algunas instituciones financieras más, pero creo que los que tenemos memoria y tenemos sentido de gratitud, "Jardín Azuayo" nos ayudó (...) entonces empezó a regresar la gente, empezamos a trabajar de mejor manera y tenemos un hogar".

"La Cooperativa ha permitido aquí los sistemas de alcantarillado, los sistemas de agua potable, asfalto, la capacitación con el sistema de riego. En todos estos casos trabajamos en el sistema organizativo. (...) informamos al final cómo se había manejado las cuentas, era fundamental para nosotros que la comunidad sepa cómo se había ocupado su dinero. Hacer ese trabajo con el GAD parroquial hizo que la oficina creciera bastante".

"Aquí ha habido (...) una institución financiera que acaparaba los recursos y eran pocos los créditos que tenía aquí, más bien esos recursos iban a parar a otros lados. Con la llegada de la Cooperativa, es notorio que ese dinamismo (...) se abrió completamente. En el ámbito productivo, hemos fortalecido hartísimo, hartísimo, hartísimo el cultivo del banano, del cacao y la actividad minera (...) en el área de construcción hemos invertido gran cantidad de recursos, que se van a las ferreterías, a la misma sociedad mediante la mano de obra de los maestros, se va a los técnicos, a las personas que estudiaron (...) hemos fortalecido y hemos generado capacidad adquisitiva y oportunidades para que se desarrolle el cantón de una manera bien sentida".

COMENTARIO

No resulta fácil comprender cuánto significa para las familias y los territorios donde actúa, el apoyo de "Jardín Azuayo" a su Buen Vivir, porque ese apoyo, más que en la fría arena de los números, argumentos y deliberaciones, se hospeda en la calidez de las emociones y los sentimientos; por eso su memoria la encontramos en el corazón más que en la razón.

No obstante, los pocos testimonios expuestos, de entre tantos que expresan casi consensos, nos hablan de una aceptación y adhesión generalizada y optimista a nuestra Cooperativa, por lo que ella ha aportado a las familias y sus comunidades. En esta perspectiva, un estudio de posicionamiento de "Jardín Azuayo" en 2006, nos dijo que 2 de cada 3 personas de toda condición preguntadas, socias y no socias de la Cooperativa, consideraban que ésta ha contribuido a mejorar las condiciones de vida de las familias y al desarrollo de los territorios donde actuaba.

Sin embargo, debemos mencionar cierta diferencia importante en la identificación de los socios con su Cooperativa, entre los del campo y los de la ciudad pues, mientras éstos manifiestan menos compromiso y, a decir de un directivo, vienen más "... porque aquí es más barato, porque es menos engorroso, porque (aquí) son más colaboradores...", los socios del campo se han apropiado de la Institución y en gran medida la han convertido en un ente de desarrollo personal, familiar y territorial, gracias a la cercanía generada entre Cooperativa y población.

Sin duda, el impacto de la Cooperativa en Cuenca era menor que en otros cantones, pues nuestra presencia acá era insignificante debido a que había mayores opciones de acceso a los servicios financieros y nosotros preferíamos los lugares en donde este acceso no había o era limitado.

En el campo, nuestros directivos y colaboradores son parte integrante de sus comunidades, comparten sus costumbres, su lenguaje y sus fiestas, su comida, sus problemas y sus necesidades. En el campo, identificarse con sus comunidades, con lo que ellas hacen, sienten y quieren, resulta especialmente valorado y apreciado. De aquí la identificación, aprecio y cercanía con "Jardín Azuayo". Aún más, "Jardín Azuayo" se convirtió en un actor local, arraigado en la cultura y sentimientos de sus pobladores; no pudo ser de otra manera, cuando son estos pobladores quienes, a través de directivos y colaboradores que pertenecen a ellos, impulsan los servicios de la Cooperativa en sus localidades.







Capítulo 13

GOBIERNO, DEMOCRACIA PARTICIPACIÓN:



GOBIERNO, DEMOCRACIA, PARTICIPACIÓN: NUESTRAS VOCES, NUESTRAS DECISIONES

¿QUÉ SIGNIFICA DEMOCRACIA?

Democracia, del griego *démos*: pueblo y *krátos*: poder o gobierno, significa gobierno del pueblo. Conceptualmente, es una forma de gobierno de los estados nacionales; propugna que la soberanía[1] reside en el pueblo y, por tanto, el poder es ejercido por este.

El común de las personas piensa que el pueblo ejerce el poder, porque periódicamente acude a votar y a elegir a sus autoridades o representantes. Usualmente estas autoridades o representantes, una vez elegidos, actúan con independencia de los electores y éstos no tienen capacidad de pedirles cuentas porque no disponen de mecanismos para ello. Esto es la llamada Democracia Representativa como forma de gobierno, hoy en profunda crisis y desprestigio, por lo que las personas honestas no quieren meterse con ella.

Se habla también de Democracia Participativa, que reconoce a los ciudadanos una activa y directa capacidad de intervenir e influir en las decisiones de los gobernantes. Para esto, los ciudadanos, a través de sus organizaciones e instituciones, deben tener la capacidad de vigilar y controlar que se cumplan las políticas, proponer iniciativas, expresar sus acuerdos o desacuerdos con las decisiones y acciones del gobierno.

Tanto la Democracia Representativa como la Participativa, se hacen extensivas

[1] Soberano, como el rey de la Edad Media, es el ser superior que tiene el poder de imponer leyes, de decidir sin dar cuentas a terceros. Soberanía, en la modernidad, es la autoridad suprema de un pueblo o un Estado por delegación de ese pueblo, donde reside el poder político y público sobre su territorio y sus habitantes. Soberanía, por tanto, es la independencia de un Estado para crear sus leyes y controlar su territorio y sus recursos con independencia de otros Estados (https://www.significados.com/soberania/).

a comunidades, organizaciones o grupos de personas en donde sus integrantes, a través de asambleas, reuniones u otros medios, participan en la elección de sus directivos o en la toma de decisiones, y nuestra Cooperativa no es la excepción.

Dado que la Democracia es uno de los pilares fundamentales de "Jardín Azuayo", queremos compartir con ustedes, queridos lectores, algunos aspectos de cómo la entendimos y tratamos de aplicarla, con aciertos y errores, dentro de nuestra institución.



DEMOCRACIA Y PARTICIPACIÓN EN JARDÍN AZUAYO, SEGÚN SUS DIRECTIVOS Y COLABORADORES

Según opinaron nuestros directivos y colaboradores de años anteriores a 2012, Democracia en "Jardín Azuayo" tenía un sentido amplio, era tener voz y voto, derecho a elegir y ser elegido, a ser tomados en cuenta y participar, a ser escuchados y atendidos, era buscar el bien de todos y que la voz de todos tenga valor.

En particular, algunas opiniones nos dijeron que democracia era *"(...) la participación directa del directivo, del socio, esa era y es la verdadera Democracia en nosotros (...) no llega (sólo) hasta nombrar a sus representantes y ahí muere".*

"La Democracia aquí en "Jardín Azuayo" es la libertad que tenemos de opinar (...) de actuar, de trabajar, de estudiar".

"Significa una apertura de poder decidir, de poder ser partícipes de una decisión, de conocer un informe, de conocer los resultados, de conocer balances, de tener la suficiente información o la información que uno requiera".

"Que (...) tomen decisiones en base a un criterio general, no en base a un criterio autoritario"

Un colaborador de un puesto importante, en cambio, opinó que la Democracia en "Jardín Azuayo" es sólo representativa, a través de las elecciones.

Lo cierto es que una Democracia que se precie de tal, dondequiera que se ejerza, implica un profundo respeto a la dignidad de las personas, a su libertad y a la igualdad de oportunidades para participar ("Significados," n.d.). Por lo tanto, si hablamos de democracia hablamos de participación, pues *"(...) la democracia fue participativa en "Jardín Azuayo"".*

Participar era aportar positivamente en nuestro equipo con nuestros conocimientos, nuestras opiniones y nuestro trabajo. *"(...) quizás yo tenga habilidad en esto, los otros en otra cosa, si todos ponemos de nuestra parte y todos participamos,*

vamos siempre a lograr un objetivo". Se trataba de que todos aportemos con algo que permita hacer mejor nuestro trabajo. La participación, para un directivo, era un reto porque era dar algo de nosotros para los demás. *"(...) es dejar a un lado tal o cual actividad que iba a hacer para mi bienestar; se necesita también un poquito de conciencia de ello".*

> Democracia en Jardín Azuayo: "Participación activa de todos, respetando los criterios de cada persona; garantía de igualdad y participación; libertad en poder decidir; hablar sin miedo según el criterio de cada persona" (testimonio)

DEMOCRACIA Y GOBIERNO COOPERATIVO

Digamos, para entendernos, que Gobierno es el acto individual o colectivo de dirigir con autoridad una organización social hacia la consecución de sus objetivos consensuados. Gobernabilidad, en cambio, es la cualidad de esa organización social de ser gobernable, de poder ser gobernada[2].

En el mundo hay grandes y graves problemas de gobernabilidad en países, empresas privadas, empresas cooperativas, organizaciones sociales, organizaciones políticas, asociaciones, clubs, comités y otras formas de asociación de las personas. Ocurre cuando sus gobernantes o dirigentes "llevan el agua a su molino" en vez de atender los intereses de los integrantes o socios de tales organizaciones.

El hecho de poner los intereses personales por sobre los colectivos, se expresa en los insoportables actos de corrupción que agobian a tantas personas, comunidades y países. La consecuencia lógica de tal comportamiento es la "Ingobernabilidad" de dichas instancias, pues la gente "no come cuento" y manifiesta su desaprobación de diferentes formas, incluso violentas. Si a la corrupción se agrega la incompetencia que muchas veces acompaña a quienes dirigen, la ingobernabilidad tiene una poderosa razón adicional para manifestarse.

La Ingobernabilidad en las cooperativas, como en cualquier institución, se origina en el uso del poder a favor de intereses particulares de una persona o grupo, en vez de usarlo para todos los socios; o en privilegios a favor de ciertos dirigentes, de sus parientes o amigos; o en incompetencias para dirigir, administrar y controlar la institución, reflejadas en malos servicios a los

[2] Pueden ser útiles los siguientes conceptos que trae el Diccionario de la RAE: Gobierno: acto de gobernar; Gobernar: mandar con autoridad o regir algo, dirigir un país o una comunidad política, guiar y dirigir, componer y arreglar; Gobernabilidad: cualidad de gobernable; Gobernable: que puede ser gobernado; Gobernanza: arte o manera de gobernar.

Si diriges algo y te aprovechas de la función que ejerces, tendrás problemas de gobernabilidad aunque sea en tu casa.

socios, ambientes tensos de trabajo, inequidades en la distribución de tareas o remuneraciones, uso de recursos institucionales para fines personales, fugas de dinero; o una perpetuación en los cargos de directivos que no aportan al buen gobierno de su cooperativa; o en cualquier forma de acción que contradiga los intereses de los socios.

Podemos decir, entonces, que toda manifestación de ingobernabilidad de una cooperativa, viene de la corrupción o incapacidad de sus directivos o administradores y se origina en acciones u omisiones que contradicen los intereses de sus socios.

Pero las cosas no siempre son así. Existen países, empresas privadas, empresas cooperativas, organizaciones sociales o políticas, asociaciones, clubs, comités y otras formas de asociarse las personas, con directivos y administradores competentes y probos, cuya capacidad, integridad y honradez les permite conducir al éxito a sus organizaciones.

Entonces, una cooperativa puede ser ingobernable, y hasta desastrosa, cuando las lacras de incompetencia y corrupción se hacen presentes en sus autoridades. Pero también puede ser exitosa y plausible si sus dirigentes están dotados de capacidad y probidad. En cualquiera de los dos casos, la situación afecta profundamente a toda la cooperativa y, tarde o temprano, a todo el sistema cooperativo.



Necesitamos, por tanto, cooperativas gobernables; es decir, cooperativas con gobiernos (directivos y colaboradores) competentes y honrados en todo el sentido de la palabra, que contribuyan al fortalecimiento de su institución y de todo el sistema cooperativo.

¿Y QUÉ ES EL GOBIERNO COOPERATIVO?

Con los antecedentes expuestos, podemos decir que gobierno cooperativo es el mandato recibido de los socios para representarles, dirigir, administrar y controlar una cooperativa, por medio de un sistema de valores, políticas, planes, normas y organismos, con el fin de cuidar los intereses, principalmente de los socios, pero también de los directivos, de los colaboradores y de otros actores a ella vinculados.

En cuadro adjunto describimos las atribuciones de un gobierno cooperativo.

Creemos que los errores, aún los ajenos, enseñan más que los aciertos. Por eso, para aprender, presentamos los principales errores de un gobierno cooperativo, recogidos de algunas fuentes (UCACSUR, Cooperación Alemana, 2016), incluida nuestra experiencia (cuadro adjunto):

ATRIBUCIONES	CONTENIDO
MANDATO	Los socios, en asambleas, dan el poder de decidir en representación suya.
REPRESENTAR	Encarnar, personificar los intereses de todos los socios y actuar tomando en cuenta esos intereses. El gerente, además, es representante legal de la cooperativa.
DIRIGIR	Conducir la cooperativa conforme a sus valores, estatuto, visión, misión y estrategias establecidas por consenso.
ADMINISTRAR	Gestionar con una definición clara de la estructura y funciones institucionales, con la ejecución de políticas y procesos definidos y la transparencia de las acciones.
CONTROLAR	Vigilar que se cuide los intereses de los socios, que se cumpla la misión de la cooperativa, que se vivan los valores institucionales y los principios cooperativos, que se gestione adecuadamente los planes estratégicos y operativos, que las acciones institucionales sean eficaces, que se gestionen los riesgos.

ERRORES	ATRIBUCIÓN RESPONSABLE
Los integrantes de la Cooperativa no conocen sus valores.	DIRIGIR
Los integrantes de la Cooperativa no tienen una visión compartida.	DIRIGIR
Interferencia entre funciones directivas y administrativas.	DIRIGIR - CONTROLAR
Directivos desconocen leyes y reglamentos.	ADMINISTRAR
Conflictos de intereses.	REPRESENTAR - CONTROLAR
Inadecuada gestión de riesgos.	ADMINISTRAR - CONTROLAR
Inadecuado control interno.	ADMINISTRAR - CONTROLAR
Gobierno más autocrático que democrático.	MANDATO O PODER
Competencia entre cooperativas.	REPRESENTAR - ADMINISTRAR



Gobierno Cooperativo es el mandato recibido de los socios para representarles, dirigir, administrar y controlar una cooperativa mediante de un sistema de valores, políticas, planes, normas y organismos, con el fin de atender los intereses de socios, directivos, colaboradores y otros actores a ella vinculados.

De hecho, hay varias formas de superar los errores cuando son de buena fe y hay voluntad de hacerlo; tantas, cuantas personas quieran vivir la aventura de mejorar continuamente el servicio a los socios. Uno de los medios potentes, en la experiencia de "Jardín Azuayo", es la aplicación del Quinto Principio cooperativo de educación, capacitación e información cooperativa; éste nos ha mostrado que no solamente ayuda a superar ciertos errores, sino lo que es más importante, a evitar que se cometan.

Educación, capacitación e información nos permite conocer la doctrina cooperativa, los valores y principios cooperativos, desde los cuales podemos analizar críticamente la organización en la que participamos y contribuir a incorporar cambios que superen o anticipen errores. Nos permite mejorar nuestras competencias técnico-financieras para aplicarlas con mayor solvencia al cumplimiento de nuestras funciones directivas y administrativas. Nos permite conocer con transparencia el devenir de la Cooperativa en todas sus manifestaciones y actuar en consecuencia, sin duda, con menos errores.

¿CÓMO SE INTEGRA UN GOBIERNO COOPERATIVO?

Un buen gobierno cooperativo, según ACI Américas (Mariño, 2014), es resultado de tres fuerzas que equilibran su acción y, de esta manera, hacen posible los objetivos que esperan sus socios. Estas tres fuerzas son:

Asamblea General, autoridad máxima de la cooperativa, formada por la reunión de los socios o sus representantes, con el fin de dar directrices de carácter general o estratégico y conocer la marcha de su cooperativa;

Consejos de Administración y de Vigilancia, nombrados por la Asamblea General para dirigir y controlar las actividades de la Cooperativa, hacia el logro de los

objetivos planteados por ella;

Gerencia General y personal administrativo y operativo, es la capacidad y fuerza que permite a la cooperativa brindar sus servicios a los socios de manera efectiva, conforme a las orientaciones de la Asamblea y las directrices del Consejo de Administración.

Es indispensable, también según la ACI, cuidar el equilibrio entre las tres instancias anteriores, pues las tensiones entre ellas son permanentes; por eso se necesita marcar los límites de autoridad y responsabilidad de cada una de ellas, definir con precisión las funciones de cada instancia para que directivos y colaboradores conozcan y asuman los roles que les corresponde, respetándose mutuamente, sin interferirse y, sobre todo, con el diálogo permanente para tomar decisiones consensuadas y en función del interés colectivo de los socios.

Un buen gobierno cooperativo ejerce su autoridad, como hemos dicho, en base a un sistema de valores, políticas, planes, normas y organismos institucionales. Todos estos aspectos son importantes; un acierto o un error en cualquiera de ellos, afecta a toda la cooperativa. No obstante, un buen gobierno principalmente se asienta en el comportamiento honesto y competente de sus dirigentes.

¿CÓMO SE INTEGRÓ EL GOBIERNO DE JARDÍN AZUAYO?

Dos componentes integraron el gobierno de Jardín Azuayo a lo largo de los años que relatamos: un **componente** era el **directivo**, formado por asambleas de socios y diversas instancias de representación de dichos socios.

En cuanto a las asambleas de socios, al comienzo solamente había la de Paute que, al mismo tiempo, era la Asamblea General de la Cooperativa; conforme surgían oficinas, cada una de ellas tenía una asamblea de socios; en un tercer momento, cuando las asambleas en las oficinas se volvieron muy numerosas, pasamos a las asambleas de socios en las localidades.

Respecto de las instancias de representación de los socios, al comienzo la Asamblea General de Paute elegía a los vocales de los Consejos de Vigilancia y de Administración y éstos a sus presidentes; el presidente del Consejo de Administración era también de la Cooperativa. Desde que el número de socios pasó de 200, la Asamblea General se integraba con representantes suyos, elegidos en las asambleas de socios de las oficinas, incluida la oficina de Paute; el número de representantes de cada oficina era proporcional a su número de socios, aunque siempre una oficina tenía al menos un representante. Cuando las asambleas de socios se trasladaron de las oficinas a sus localidades, estas asambleas de las localidades elegían sus

directivas locales y todas las directivas locales pertenecientes a una oficina integraban la asamblea de oficina. Entonces, como antes, la asamblea de oficina elegía a sus directivas; la persona de mayor votación para la comisión de administración, se constituía en presidente de la oficina y representante a la Asamblea General; si la oficina tenía más de un representante, asumían la representación en orden de votación los siguientes vocales de dicha comisión.

Cuando el Consejo de Administración en 2010 dejó de ser ampliado a todos los presidentes de oficinas, se formó con éstos la Junta Consultiva con la función de hacer recomendaciones a dicho Consejo. En 2012 esta Junta Consultiva adoptó el adjetivo de Institucional, para distinguirla de la Junta Consultiva Zonal que entonces se estableció, integrada por los representantes a la Asamblea General que provenían de la zona, para acercar más esta parte del gobierno a los territorios. En 2014 la Junta Consultiva Zonal se transformó en Asamblea Zonal de Representantes, con funciones de gobierno zonal.

El otro **componente** fue el **Administrativo,** formado por la gerencia, las coordinaciones de oficinas y zonas, de departamentos y áreas, incluidos sus respectivos colaboradores.

Entre los dos componentes mencionados y adentro de cada uno de ellos, vivimos tensiones y colaboraciones continuas de diferente naturaleza.



El Gobierno de Jardín Azuayo tuvo un componente directivo y un administrativo; el directivo estuvo formado por asambleas de socios y diversas instancias de representación de esos socios; el administrativo, formado por la gerencia y las coordinaciones de diversas instancias, incluyendo a sus colaboradores.

ALGUNAS TENSIONES Y DISTENSIONES ENTRE DIRECTIVOS Y ADMINISTRADORES

En las Cooperativas de Producción[3], por ejemplo, sus directivos se encuentran inmersos en los procesos productivos y administrativos, son parte de ellos y conocen de primera mano las circunstancias que definen y condicionan la marcha de su organización. En las cooperativas de ahorro y crédito, como la nuestra, sus directivos no están directamente relacionados con los procesos de producción de los servicios financieros, como sí lo están sus administradores, quienes, además, pueden ser socios; en consecuencia, los directivos tienen una fuerte limitación para ejercer sus funciones, por su conocimiento de los procesos que vive la organización a través de los administradores.

El hecho mencionado evidencia por qué nuestros directivos, como los de cualquier cooperativa de ahorro y crédito, se encontraban en franca desventaja frente a los administrativos, para ejercer sus funciones. Aunque habíamos advertido esta situación, no la comprendimos a cabalidad y no dialogamos sobre ella. Al respecto, un vocal del Consejo de Administración nos reveló: *"(...) algo que me llamó la atención en aquel entonces era una mayor presencia administrativa en las decisiones, antes que una participación decisoria también así activa de los directivos; entonces vi como un desbalance que en la Cooperativa tenía mayor poder la parte administrativa que la parte directiva, a pesar de que las dos cabezas visibles (Presidente y Gerente) confluían, trabajaban en mancomunidad, pero la participación del resto yo lo vi inicialmente así; posteriormente se fue haciendo igualitario y en esto se avanzó bastante".*



Sobre lo expresado, quizá unas

[3] Llamamos cooperativas de producción a las que transforman materias primas en bienes útiles, como una cooperativa de producción de muebles

funciones bien delimitadas, que coexistían con el respeto mutuo, diálogo permanente, colaboración cercana, confianza recíproca, decisiones consensuadas o al menos discutidas y siempre en función del interés general de los socios, contribuyeron a aflojar tensiones, lograr unas relaciones constructivas entre directivos y administradores y a consolidar un gobierno estable, de general aceptación y bastante exitoso.

Otro vocal del Consejo de Administración nos recordó que antes *"(...) había mucha más confianza para tratar esos temas y se trataban de una manera más directa. Cuando uno se veía algo que parecía no estar acorde con lo que estábamos haciendo, directamente se podía dialogar y conversar y resolver. Creo que definitivamente no había demasiados intereses personales, porque todo era voluntario y se aportaba con plata y persona, con el tiempo de la familia, y se entendía en verdad el cooperar, el aportar para cambiar un poco la situación de los espacios en donde nosotros nos desarrollábamos".*

La desventaja que anotamos de los directivos, tal vez favoreció para que en muchas oficinas sus coordinadores cumplieran un rol preponderante, que les volvía el eje en torno al cual giraba y se organizaba la vida de la Cooperativa en su territorio; de ellos dependía que funcionen las directivas locales, la citación a las reuniones, la organización de éstas, el registro y custodia de sus actas; estaban pendientes de que se cumplan los compromisos directivos, les acompañaban cuando era menester, intermediaban en gran medida las comunicaciones con otras instancias de la Cooperativa; en los hechos, eran como los responsables del buen funcionamiento directivo.

Mientras, los directivos cumplían un importantísimo papel institucional. En opinión de algunos colaboradores: *"Si bien no todos, eran personas preparadas, comprometidas, responsables, con voluntad de trabajo".*

"Enamorados de su Cooperativa, buenos comunicadores y promotores, difundían los servicios, aclaraban situaciones".

"Su compromiso les llevaba a estar pendientes de la Cooperativa, asistir a reuniones, abrir espacios en sus comunidades".

"Sin ellos la Cooperativa no hubiese crecido como creció. Antes los presidentes y los directivos tenían más afinidad con la Cooperativa, se sentían más identificados con ella, ayudaban el trabajo en el campo, acompañaban a las reuniones de las organizaciones; por eso la gente se sentía identificada con ellos como sus representantes (...) entonces se generaba ese sentido de pertenencia (...) creen más la palabra de un directivo, de una persona que no es empleada de la cooperativa, que a un empleado".

Una de las funciones directivas muy valoradas en los territorios era la ejercida por las comisiones de crédito, pues *"(...) los directivos que más apoyaron fueron los de las comisiones de crédito"* y *"(...) los créditos eran resueltos en base al conocimiento de ellos (los directivos) sobre los socios y también sobre la localidad".*

En suma, *"(...) han sido un pilar*

de lo que es actualmente "Jardín Azuayo", a través de ellos se conecta lo que es la red de relaciones; entonces con gobiernos fuertes desde su forma de pensar, su forma de actuar, su forma de ser dentro de la sociedad se ha logrado que esa buena imagen se manifieste en la Institución".

Así es como los directivos en sus territorios cumplieron un rol de argamasa, de elemento cohesionador de las personas, organizaciones e instituciones con la Cooperativa y adentro de ella; un rol estratégico que proporcionó confianza social en "Jardín Azuayo" y seguridad y solidez en el crecimiento y penetración de ésta en los territorios.

En opiniones de otros colaboradores advertimos, con la mejor de sus intenciones, una visión oportunista, de mirada corta y cierta arrogancia respecto de sus directivos, cuando consideraron que su rol era positivo porque *"Han sido personas que nos han colaborado", "Han sabido apoyar, ayudar, estar ahí, respaldarnos ante los socios". "(...) ayudaban con la promoción en la localidad", "han sido gente que prácticamente se subieron al ritmo que nosotros queríamos", "Es (...) gente segura de que la institución está bien y referencian al resto".*

Lo expresado lleva casi al extremo la desventaja de los directivos frente a los administradores y muestra un criterio que los supeditaba, en ciertas oficinas, a los intereses administrativos, aunque éstos fueran legítimos. Esto, sin duda, creaba dificultades a un trabajo conjunto, en igualdad de condiciones y en diálogo, para lograr un mayor aporte institucional al desarrollo de los territorios y de la propia Cooperativa.

Nuestros directivos, por su condición de líderes locales, hicieron un aporte enorme a la aceptación, primero, y apropiación, después, de nuestra Cooperativa en sus territorios.

Lo anotado no significa que los colaboradores eran los responsables o promotores de los comportamientos casi dependientes de los directivos en algunas oficinas, como podría deducirse de las opiniones vertidas. Al contrario, debemos decir que la potencialidad para una acción se encuentra en el interior del sujeto que actúa, no en sujetos externos a él, en su entorno pues, aunque este condiciona la acción, no la determina. En el caso que nos ocupa, el potencial de los directivos se expresaba en sus acciones y respondía a cuán competentes eran para ejercer sus funciones; esta competencia a su vez estaba en función de los valores que orientaban sus vidas y de los conocimientos y habilidades directivas que poseían. De aquí que permanentemente buscábamos corregir el desbalance mencionado, con insistente formación a los directivos, aunque nuestros logros al respecto dejaron espacios que llenar.

¿CÓMO FUERON LA PARTICIPACIÓN Y EL GOBIERNO EN JARDÍN AZUAYO?

La historia que contamos, lo hacemos principalmente desde los valores vividos, porque en ellos se asienta el andamiaje, no sólo del gobierno sino de toda la Cooperativa. Aquí nos aproximamos a los valores de democracia y participación, que tienen mayor cercanía con el gobierno.

Mientras organizábamos la Cooperativa y esta se iba extendiendo por la Región de nuestros ancestros cañaris, gracias a lo que ella empezó a significar en los imaginarios de los actuales pobladores, ávidos de una vida mejor para ellos y sus descendientes, tratábamos de aterrizar nuestros sueños por una sociedad equitativa, de personas libres y solidarias, cuidando que esos sueños no se estrellen contra la dura realidad terrestre.

Por eso quisimos construir en ese pequeño mundo de "Jardín Azuayo", lo que entendíamos por democracia participativa para ella: que todos nos sintiéramos autores y responsables del rumbo que tomaba nuestra institución, porque participábamos en las decisiones que correspondían a nuestros espacios de intervención como socios, directivos o colaboradores, y participábamos en las acciones para llevar a cabo esas decisiones. Y lo logramos en gran medida.

Así ocurría cuando, antes de crear una oficina, los vecinos del lugar se comprometían en reunión general, a atender la organización de la oficina y su funcionamiento posterior; así ocurría cuando las asambleas de todo nivel nombraban sus directivas y estas acometían con responsabilidad sus funciones; cuando las comisiones de crédito de cada lugar entregaban con toda sensatez el dinero en crédito y se preocupaban y se ocupaban para que ese dinero regrese; cuando los primeros directivos de las oficinas se convirtieron en entusiastas promotores de la Cooperativa y consiguieron levantar esas oficinas; cuando los apasionados colaboradores cumplían sus responsabilidades más allá de sus tareas y de sus tiempos obligatorios.

Los procesos participativos desplegados llenaron de entusiasmo a los actores de nuestra incipiente organización. Se sentían tomados en cuenta, incluidos, valorados, sus opiniones se volvían importantes. *"Nunca antes nos invitaron para que opinemos", "aquí puedo decir lo que pienso", "gracias por darnos esta oportunidad",* expresaban personas que participaban en las primeras reuniones de la Cooperativa y estas expresiones interpretaban lo que estaban sintiendo casi todos los presentes en esas reuniones. Estos sentires se repetían en una y otra y otra reunión en las diversas localidades donde ya estaba presente Jardín Azuayo. No es difícil imaginar el ambiente de entusiasmo y aceptación a la Cooperativa, por esta y otras razones.

LA PARTICIPACIÓN Y SUS TIEMPOS

La participación de socios y directivos en la Cooperativa, en el sentido de participar en las decisiones que corresponden a sus espacios, fue una novedad en sus territorios, acostumbrados a recibir órdenes y no valorar sus opiniones.

Conforme crecía la Cooperativa, los procesos de participación empezaron a hacer más lentas las decisiones y a utilizar cada vez más tiempo de los apasionados directivos y colaboradores. El trabajo de los directivos era voluntario, sin embargo, su tiempo era limitado por las ocupaciones cotidianas con las que atendían la vida de sus familias; en el caso de los colaboradores, aunque tenían una remuneración por su jornada laboral y el trabajo excedentario podían recuperarlo con tiempos libres, normalmente no lo hacían y lo transformaban, también, en trabajo voluntario; pero este trabajo, a medida que crecía, igualmente afectaba las vidas de sus familias.

Con claridad habíamos encontrado los límites a la participación voluntaria y cada actor dosificaba sus propios límites. Sin embargo, este trabajo fue y sigue siendo un gran aporte al desarrollo de nuestra organización. Nos mostró que la vocación de servicio a los demás es una inclinación latente que dormita en casi todas las personas, esperando que una oportunidad le despierte y le invite a la acción.

El trabajo de todos los directivos en todas las instancias, desde las localidades, pasando por las oficinas y la asamblea general, hasta los consejos de administración y vigilancia, era voluntario. La motivación y compromiso para este trabajo eran tan fuertes en la mayoría de los casos, que contagiaban a la organización y la minga de construcción institucional crecía sin parar.

Desde fuera de la Cooperativa admiraban, pero no comprendían, cómo nuestros directivos podían trabajar como lo hacían, sin cobrar por su trabajo. Sólo se comprende lo que se vive.

Con sentido de Equidad y Reciprocidad diseñamos acciones que ayudaran a conservar el entusiasmo en los directivos. Estas acciones consistían en pagarles los gastos de movilización, alimentación, hospedaje y contingentes, en el cumplimiento de sus funciones directivas o en eventos de formación y capacitación. A raíz de un accidente de tránsito ocurrido por el año 2000, con directivos de Pucará, sin consecuencias graves por suerte, decidimos comprar un seguro de salud y de vida para todos los directivos de la Cooperativa. Ventajosamente, ningún directivo tuvo que hacer uso de esta ingrata

compensación, pese a que muchos de ellos tenían movilización intensa y a veces a grandes distancias.

Desde 2014, por la magnitud de las responsabilidades que recaían sobre los Consejos de Administración y vigilancia, amparada en la facultad legal que siempre tuvo y a petición de parte, la Asamblea General autorizó el pago de dietas a los vocales de dichos consejos. Esta decisión fue legal y justa. Sin embargo, 4 años después de haber tomado esta decisión, percibimos que tal vez no calzó en la cultura institucional pues, cuando recogíamos información para este libro, algunos miembros de dichos consejos y directivos de oficinas manifestaron que fue una decisión equivocada. Incluso la vincularon a la desmotivación que aseguran haberse generalizado en el trabajo voluntario de los directivos y a la presencia de conflictos entre ellos por el deseo de participar de las compensaciones económicas. Los incluidos en esta apreciación sabrán verificar y sopesar estas opiniones y actuar en consecuencia.

Al respecto, un vocal dijo que *"(...) durante los tres primeros años que trabajamos en el Consejo de Administración no había la tal dieta, había un apoyo para trasladarnos, pero veníamos y lo hacíamos con el mismo cariño que lo hacemos ahora, inclusive más; entonces el aprendizaje fue que uno puede dar y se siente contento, feliz, satisfecho, de poder servir, no esperando solamente una remuneración como contraparte"*



Un administrativo opinó que *"(...) anteriormente los directivos no tenían esta dieta, que ha deteriorado en la actualidad el sentido de apropiación y de apoyo claro de los directivos; anteriormente un directivo iba con ganas de servicio y servía, este rato (...) un directivo no se mueve si no es por la dieta, incluso plantean reuniones extraordinarias para que les reconozcan; es una total perdida de la conciencia"*; ejemplificó con el caso de un vocal del Consejo de Administración que tenía derecho a movilización y dieta por asistencia y no gastó en transporte a una asamblea porque le transportaron y sin embargo cobró; cuando le dijeron que no debía hacerlo, le armó bronca al pagador y tuvo que ceder.

Otro vocal: *"(...) hago también honor a los directivos que estuvieron desde un inicio en la Cooperativa, que probablemente no percibieron jamás ninguna remuneración o cosas por el estilo, pero mire cuánto hicieron, cuánto trabajaron por el bien de la Institución (...) creo que ahí se basa el verdadero principio de la política real, política social, el poder ser útil, el poder servir".*

Volvamos a nuestra mencionada demora en las decisiones, y señalemos que, por el tiempo que la participación demandaba, parecía incompatible con la celeridad que requerían las decisiones ejecutivas[4], según el concepto de la empresa privada moderna; pero también parecía incompatible con las velocidades de nuestro tiempo, aceleradas por la incorporación de la informática a las comunicaciones. En este contexto, los administradores del siglo XXI cabalgan en los cambios tecnológicos que les da mayor velocidad para optimizar los activos a su cargo.

La participación demandaba tiempo y recursos y no compaginaba con la rapidez que requerían las decisiones ejecutivas; en cambio, generaba consistencia y confianza en dichas decisiones, por lo que se convirtió en un pilar de Jardín Azuayo y en un elemento de su identidad.

La tensión entre demora en las decisiones o acciones por efectos de la participación y urgencias reales o imaginarias, era permanente y a veces creciente; sobre todo cuando había plazos de por medio o habían pasado por "Jardín Azuayo" consultores con recetas equivocadas para ella, endosándole preceptos válidos para empresas privadas, sobre lo que significaba una gestión eficiente.

Un miembro del Consejo de Administración opinó que había *"(...) un exceso de democracia en tratar de escuchar demasiado, dar demasiadas largas; hasta tomar una decisión ya se venía otra idea, hasta ejecutar esa idea ya teníamos ideas nuevas, hasta tratar de resolver una necesidad de los socios ya teníamos dos en cola".*

Sin embargo, esa demora en las decisiones no era incompatible, sino más bien coherente con la forma de identidad participativa que fue teniendo Jardín Azuayo, pues la participación se estaba convirtiendo, además, en uno de los soportes más valiosos de su acelerado crecimiento.

Pero la participación estaba creando procesos onerosos, que demandaban más recursos, tiempos y acciones a todos los actores implicados. Al revés de un sistema vertical, que transmite una orden desde arriba y se ejecuta abajo sin demora ni objeciones, aunque a veces con vejaciones, con la participación ganábamos en seguridad, dignidad, autoestima y buen ambiente laboral. Estas consecuencias positivas compensaban con creces las decisiones demoradas, convirtiendo a la participación en uno de los valores que identificaban a Jardín Azuayo y en uno de los soportes de su éxito.

[4] Una decisión ejecutiva es la que corresponde a los altos mandos de la empresa, a quienes la dirigen.

ALGUNAS MANIFESTACIONES DE PARTICIPACIÓN Y DEMOCRACIA EN "JARDÍN AZUAYO"

La democracia y la participación en "Jardín Azuayo" tuvieron sus manifestaciones más importantes en la designación de autoridades, en la delegación de funciones directivas y administrativas y en la toma de decisiones, como pasamos a ver a continuación.



1. DESIGNACIÓN DE AUTORIDADES DIRECTIVAS

Cualquier democracia que aspire a ser participativa, debe descentralizar o desconcentrar el poder[5]. En "Jardín Azuayo" aspirábamos a constituirnos como una organización democrática y, de acuerdo con la naturaleza de una cooperativa, lo pertinente desconcentrar funciones y recursos, delegando responsabilidades, conforme crecía en tamaño y se expandía en los territorios.

Inicialmente, todo estaba concentrado en Paute y allí, como en otros lugares, también florecía esa pintoresca planta enana del chauvinismo[6] tan arraigada en las tierras aisladas y abandonadas, dura de extirpar, mimetizada ante quienes conviven con ella y que, siendo pequeña, paradójicamente, impide divisar horizontes abiertos, por la miopía que genera.

Al comienzo, como queda dicho, las asambleas generales de la Cooperativa eran de socios, no de representantes, se hacían en Paute y de aquí era la mayor parte de asistentes; muy pocos socios podían venir de otras oficinas, la distancia solamente permitía organizar grupos de socios que acudían en representación de sus localidades.

Conforme abríamos nuevas oficinas, veíamos la necesidad de delegar funciones, pues de otra manera hubiéramos entorpecido las acciones locales de forma insoportable, como ocurre para

[5] Descentralizar, significa que el gobierno central reconoce el poder y la autonomía que corresponde a gobiernos regionales o locales y, en consecuencia, les reconoce funciones y transfiere recursos. Desconcentrar, significa delegar poder y responsabilidades, con la entrega de los correspondientes recursos, para que la autoridad deje de estar concentrada en una sola persona o entidad. El centralismo se opone, en los hechos, a estos dos conceptos.

[6] El Chauvinismo o chovinismo es el sentimiento que atribuye lo mejor en cualquier aspecto a lo que es propio del lugar al que uno pertenece.

las periferias en todo régimen centralista. Así es como el Consejo de Administración al comienzo delegaba funciones puntualmente a tal o cual oficina, como ocurrió con Pucará y Sígsig en 1997; luego, la delegación se dio a todas las oficinas, mediante las atribuciones de sus distintas instancias, contenidas en el reglamento interno.

La solidaridad ante el desastre de La Josefina llevó a muchas personas e instituciones de fuera de Paute, a colaborar desinteresadamente en su reconstrucción; éste era el caso del CECCA, promotor de la Cooperativa. Al organizarse ésta, de los cuatro primeros colaboradores, solamente uno era de Paute. Todo marchaba bien, en la medida en que los naturales errores de todo comienzo no afectaban la naturaleza y misión de esta novata organización.

No obstante, un año después del despegue, en 1997, el chauvinismo confabulado con intereses personales, asestaron un golpe duro, superado gracias a la prudencia y sensatez del Consejo de Administración que, por ventaja, no operó con esas limitaciones localistas. El hecho se dio cuando el Consejo de Vigilancia presentó al Consejo de Administración, previo a la Asamblea General, un informe sobre la administración de la Cooperativa, mostrando que ésta se habría dado con irregularidades que rayaban en la falta de ética y en perjuicios financieros.

Dicho informe se había hecho en base a la contabilidad, sin documentos de soporte y sin pedir explicaciones ni al contador, ni al gerente, ni a ninguno de los colaboradores, quienes tenían las explicaciones y justificaciones que desvanecían las sospechas y las acusaciones consignadas.

Una reunión del Consejo de Administración para conocer el antedicho informe, puso frente a frente al Consejo de Vigilancia, que cuestionaba, y a los administradores que explicaban los errores aparentes y reales. En el desenlace, el Consejo de Administración aceptó las explicaciones administrativas y agradeció al Consejo de Vigilancia por su aporte para transparentar la gestión, pero este acabó presentando su renuncia. El reiterado pedido del Consejo de Administración para que desistan de su decisión, les indujo a retroceder, a condición de que los administradores les acompañen



La delegación de funciones era una forma en que Jardín Azuayo ejerció la democracia entre directivos y entre administrativos.

domingos y miércoles por la tarde (tiempo que éstos tenían para su descanso), aduciendo que este era el tiempo que los miembros del Consejo de Vigilancia tenían disponible para su trabajo voluntario.

Lo narrado hubiera pasado como un mal rato, tal vez olvidado rápidamente, si no fuera porque dos miembros de dicho Consejo de Vigilancia manifestaron, confidencialmente, que su presidente, un joven profesional pauteño, les manifestó su interés por ocupar la Gerencia de la Cooperativa y les pidió su apoyo al antedicho informe. Tal vez lo hizo por amor a su tierra y un sincero deseo de ejercer su profesión sirviéndole, quizá porque la Cooperativa tenía un inusitado crecimiento, augurio de una empresa con buen futuro, en la que valía la pena cabalgar. En cualquier caso, erró en la forma de realizar sus aspiraciones, incompatible con la transparencia y honestidad que caracterizaban a "Jardín Azuayo" desde su nacimiento.

Un siguiente informe del mismo Consejo de Vigilancia recomendó, entre otras cosas, que los colaboradores de la Cooperativa lleven uniforme; sobre esta recomendación tratamos cuando escribimos sobre los ritos en "Jardín Azuayo".

Retomando nuestro asunto de la democracia en "Jardín Azuayo", debemos referir que desde septiembre de 1996, su Gobierno cambió de transitorio, que iniciaba, a permanente. Desde entonces, todas las instancias directivas las elegíamos mediante votación personal, directa y secreta en las respectivas asambleas u organismos de designación.



CAMBIOS TRASCENDENTES EN LA ORGANIZACIÓN DE LA COOPERATIVA Y SU GOBIERNO

Acá, como en Roma, todos los caminos conducían a la pequeña metrópoli regional de Cuenca; allí convergía el transporte y, con él, la movilización de personas y productos, pues ahí se concentraban las personas y los servicios, ya sean públicos o privados, incluidos los financieros. Dos años de administrar la Cooperativa en Paute, nos mostró las limitaciones y dificultades de hacerlo con eficiencia desde fuera de Cuenca, por más de una razón.

En primer lugar, la dispersión geográfica que iba teniendo la Cooperativa, volvía cada vez más complejas las reuniones de directivos y de colaboradores. Las asambleas de socios, por ejemplo, se hacían en Paute y, los socios que no eran de allí, enviaban delegaciones; estas debían primero ir a Cuenca para tomar un transporte a Paute, o hacer trasbordo en el trayecto. Lo mismo pasaba con los colaboradores para sus reuniones mensuales o por cualquier otro requerimiento.

En segundo lugar, Paute no ofrecía los profesionales y técnicos que necesitaba la Cooperativa en sus puestos de mayor responsabilidad pues, si los tenía, estaban ocupados en Cuenca u otro lugar; por esta razón casi todos fueron contratados en Cuenca, con la consiguiente dificultad de los viajes diarios para el trabajo y el tiempo y energía gastados en ellos.

Además, los servicios de comunicaciones dejaban mucho que desear y los bancos, con quienes necesariamente debíamos operar para el manejo de nuestra tesorería, estaban todos en Cuenca, salvo el Banco Nacional de Fomento, que tenía una modesta oficina en Paute y no podía atender nuestras demandas. Como anecdótico mencionamos que cuando se giraba un cheque de una oficina de este banco, por ejemplo, la de Cañar, y su dueño lo depositaba en otra institución financiera, como el Banco Pichincha, ese cheque demoraba semanas y hasta meses en hacerse efectivo. Esta circunstancia era aprovechada por los comerciantes para pagar sus obligaciones con cheques cruzados[7] del Banco Nacional de Fomento, con la seguridad de que no se harían efectivos antes de 45 días, lo cual resultaba en un bondadoso crédito del comerciante que vendía, al que compraba y le giraba el cheque cruzado.

Las razones consignadas justificaron trasladar a Cuenca, en 1999, la Administración General de la Cooperativa, aprovechando la creación de la oficina de esta ciudad en agosto de 1998.

[7] Los cheques cruzados solamente se podía depositar en cuentas corrientes, para hacerlos efectivos; no se podía ir a una ventanilla a pedir que le paguen, como se podía hacer con los que no eran cruzados.

Por otra parte, recordemos que, aunque había 7 oficinas hasta mayo del 2000, los consejos de administración y vigilancia se integraban con socios elegidos en las Asambleas Generales de Paute, hasta que la Asamblea General del 11 de diciembre de 1999, que debía renovar dichos consejos, decidió *"que los siete presidentes electos en asambleas locales integren el Consejo de Administración"*. Esta decisión fue trascendente porque abrió el gobierno de la Cooperativa a una representación territorial y a una visión del conjunto de intereses, equilibrando así los apetitos locales, que tenían dificultad de ver más allá de sus propios intereses.

Desde enero del 2000, el Consejo de Administración ha venido reuniéndose en Cuenca, por la facilidad del transporte y cierta equidistancia entre las oficinas. Este hecho, sumado al traslado de la Administración General a esta misma ciudad, hirió profundamente la sensibilidad de directivos y colaboradores de Paute, que vieron con profundo dolor cómo su hija predilecta adquirió mayoría de edad y decidió dejar la casa paterna.

Pero el afecto filial de esta hija reconoció, aún con su domicilio en Cuenca, que su matriz seguía siendo Paute, pues no podíamos cambiar el útero de nuestra gestación. En nuestra matriz seguíamos realizando las Asambleas Generales y a ella remitíamos las visitas de quienes querían conocer "Jardín Azuayo".

La aludida decisión de la Asamblea General de diciembre de 1999, fue el boquete que abrió paso a la construcción de una organización en red, como son las organizaciones democráticas, cuyos nodos, de igual jerarquía todos, lo constituían cada una de las oficinas, conectadas o comunicadas de muchas formas entre ellas.



Como organización en red, "Jardín Azuayo" no tenía oficinas más importantes o menos importantes, ni para directivos ni para administradores. Todas tenían las mismas atribuciones, sin prerrogativas ni privilegios. Había, en cambio, oficinas grandes, medianas y pequeñas, por la cantidad de socios y el valor de los recursos

que administraban.

Sin duda, este era un terreno abonado para el desarrollo de cada oficina de acuerdo con sus potencialidades y capacidades, que venían dadas, en gran medida, por los entornos locales y las restricciones culturales de cada lugar y que se potenciaban a través de sus prácticas y de la formación que recibían.

Como resultado, las oficinas tuvieron desarrollos desiguales de sus capacidades que dieron a la Coordinación General un trabajo difícil de gestionar y muchas veces el esfuerzo tenía que encaminarse individualmente a cada una de ellas.

Cuando el número de oficinas rebasó el número de miembros del Consejo de Administración, sus presidentes siguieron participando en las reuniones de este Consejo. Formalmente, para las actas e informes oficiales, las reuniones eran de los miembros titulares; realmente, todos los presidentes participaban como integrantes, pues todos eran iguales en las opiniones, discusiones y decisiones.



Conforme aumentaba el número de participantes, las reuniones del mencionado Consejo se hacían más lentas y más largas. Desde 2006, al rebasar los 20 integrantes, hablábamos de manera insistente sobre la necesidad de modificar su composición, pero no encontramos el camino o tal vez no quisimos tomarlo sino hasta 2012, cuando los participantes llegaron a 27 y algunos miembros titulares de dicho Consejo habían manifestado que no querían responsabilizarse por decisiones que no tomaban; cercados de esta manera, buscamos y encontramos la salida.

En efecto, a partir de enero del 2012 el Consejo de Administración y la Junta Consultiva[8] iniciaron un proceso de evaluación sobre su gestión y funcionamiento. Como resultado, una propuesta consensuada disponía que a partir de octubre el Consejo de Administración sesione, como en efecto ocurrió, únicamente con sus 5 vocales, pues para entonces se había reducido de 7 su número por Mandato del Decreto Presidencial 2132, de diciembre de 2001.

La Junta Consultiva, formada por los

[8] Junta Consultiva: organismo formado por los presidentes de las oficinas, cuya función principal es la de canalizar propuestas desde las oficinas y realizar sugerencias al Consejo de Administración.

presidentes de todas las oficinas, se desconcentró en Juntas Consultivas Zonales, con los representantes de cada zona, y cambió su nombre a Junta Consultiva Institucional, para diferenciar de las zonales; éstas realizaron sus primeras reuniones en diciembre de 2012. Cada una de estas instancias contaba con atribuciones definidas, que debían ajustarse a medida que se observe su funcionamiento.

Tan fue así, que en marzo de 2013 la Asamblea General cambió las Juntas Consultivas Zonales por los Comités Consultivos Zonales, llamados después Asambleas Zonales, integradas por presidentes de oficinas y representantes a la Asamblea General de cada zona.

Sin duda, el proceso seguido y los resultados alcanzados al separar el Consejo de Administración y la Junta Consultiva, mostraron madurez y estabilidad institucional y un paso adelante en el empeño por un gobierno democrático y de alta representatividad en "Jardín Azuayo".

Otro cambio importante en el componente directivo del gobierno ocurrió también en el año 2000, cuando las localidades y organizaciones con más de 200 socios de "Jardín Azuayo", pasaron a tener sus asambleas y elegir sus propias directivas. Hasta ese momento, existían directivas de oficinas elegidas en asambleas de socios de esas oficinas. Este cambio también provocó que las asambleas de las oficinas ya no estuvieran conformadas por sus socios, sino por todas las directivas de las localidades; estas asambleas, a su vez, elegían a los directivos de su oficina; quien obtenía mayor votación, presidía la cooperativa en la oficina, era el primer representante a la Asamblea General y participaba en el Consejo de Administración ampliado, que se reunía mensualmente con todos los presidentes de las oficinas. Los presidentes de las oficinas, además, integraban los consejos de administración y vigilancia, cuando eran elegidos para estas funciones por la Asamblea General de representantes.

Las representaciones territoriales en las instancias de gobierno de Jardín Azuayo, le confirió a éste una representatividad muy alta, tanto porque las asambleas respectivas elegían a sus mejores líderes, cuanto porque éstos estaban distribuidos equitativamente en los territorios.

La desconcentración descrita nos permitía, en el ejercicio de las funciones directivas, una conexión expedita entre asamblea general, consejos de administración y vigilancia, asambleas y directivas de oficinas y socios con sus asambleas locales. Esta conexión desde las bases hasta las representaciones de mayor nivel, permitió que la información fluyera de ida y vuelta,

que los socios nos sintiéramos bien representados y que las decisiones de las autoridades tuvieran mayor pertinencia y aceptación.

El sistema de representación expuesto contribuyó para que en las localidades eligieran a sus mejores líderes y en las otras instancias, a los mejores de entre esos líderes; este proceso llevó a que la Cooperativa siempre tuviera directivos de mucha valía y muy representativos.

La representatividad del componente directivo del gobierno, formado por líderes locales elegidos para el caso y distribuido por todo el territorio en donde se encontraba la organización, se convirtió en uno de los factores fundamentales del éxito de "Jardín Azuayo".

Un aspecto importante de la democracia en el componente directivo del gobierno residía en que todos los socios teníamos la posibilidad de elegir a nuestras autoridades, pero también de ser elegidos, en igualdad de derechos; esto es, cada socio un voto.

OPINAN LOS ACTORES

Un directivo nos dijo: *"(...) todos podíamos elegir; para elegir a algún miembro del Consejo de Administración iba desde la base y la base eran los socios y desde ahí comenzábamos eligiendo a nuestros directivos locales, quienes posteriormente iban a otra instancia es decir esa participación esa vivencia donde todos podían elegir y se podía elegir desde la opinión de los socios, pienso que ahí se vivió el espacio de la democracia"*

Otro directivo. *"(...) tener un espacio participativo que viene desde las bases, al final los resultados son de tener una gobernabilidad adecuada; es decir, nunca se han generado situaciones que desde los directivos de las localidades, desde los representantes, haya problemas respecto a la legitimidad del gobierno; entonces la participación da legitimidad, da gobernanza y gobernabilidad, yo creo que esa es una fortaleza importante en la Cooperativa".*

Un tercero, *"Era una democracia que nacía desde las bases, que podíamos elegir desde los sectores, elegir nuestros propios representantes y no solo elegir, sino ser elegidos; realmente pocas veces podemos ser elegidos o elegir, en la práctica pocas veces se da; Jardín Azuayo nos abrió esa puerta".*

Y otro: *"Esa era otra cosa tan bonita, aquí no era el que tenía más plata ese tenía que ser directivo o el más preparado que tenía su título, no; aquí se valoraba a las personas, en una elección democrática, sin trabas, no a dedo, era una verdadera democracia. Los que hemos sido elegidos no era que hemos sido importantes sino hemos ido en representación de la comunidad a la que nos pertenecíamos y (...) ninguno nos hemos aprovechado de eso, simplemente ha sido un servicio, y adquirir conocimientos como directivos algunas cositas que sí nos han servido".*

Y otro más, *"(...) la política pura es el arte de servir a los demás, entonces yo creo que (...) pude encontrar un espacio democrático en el cual participar, entrar en la carrera directiva y (...) la Cooperativa*

me permitió, con total transparencia, con total confianza, sin ningún tipo de manipulación, entrar, participar y creo que, en buena lid, competir de alguna forma (...) y llegar a ser directivo".

LA PARTICIPACIÓN EN LA CIUDAD DE CUENCA

No obstante, cuando la Cooperativa extendió su cobertura a Cuenca, se hizo notorio allí un cambio en la participación de los socios y en la representatividad de sus directivos. En efecto, en Cuenca la participación de los socios en las asambleas, aunque importante en número, era muy pequeña en relación con el total de socios; como consecuencia, la representatividad de los elegidos resultaba también muy baja.



Fue un error democrático y de democracia, asignar la participación de las oficinas en el gobierno (Asamblea General y Consejos), de acuerdo a su número de socios, pues de esta manera oficinas como la de Cuenca, en donde los socios éramos más numerosos pero con una participación muy pequeña, teníamos la mayor representación en las instancias de gobierno.

Honrando a la Democracia Participativa que se quería vivir en la Cooperativa, la representación de las oficinas en los órganos de gobierno debíamos haberla hecho de acuerdo con el número de socios que participaban en las respectivas asambleas locales, en promedio, en los períodos entre elecciones. Esperamos que este error lo puedan corregir los gobiernos por venir[9].

[9] En 2016 se intentó corregir este error asignando un máximo de 3 representantes por oficina; sin embargo, no existe el criterio de participación de los socios para que se hagan acreedores a los puestos.

CÓMO EJERCÍAMOS LA DEMOCRACIA LOS DIRECTIVOS DE JARDÍN AZUAYO

La democracia en los directivos de "Jardín Azuayo" no se manifestaba solamente en la forma de elegirnos, sino también en la forma en que ejercíamos el gobierno. Desde este punto de vista, había un esfuerzo permanente por recibir las opiniones y demandas de los socios, a través de los directivos y colaboradores de todos los niveles, y trasladarlas a la administración para que las transforme en corrección de servicios o en servicios nuevos o en explicaciones oportunas de por qué no se atendía las demandas.

Este camino de ida y vuelta fue fecundo porque permitió la circulación ágil y efectiva de información y decisiones en las dos vías. Pero también fue arduo, pues las demandas no siempre respondían a necesidades reales de los socios sino a novedades vistas en otras instituciones financieras y recogidas comúnmente por los directivos, o a actitudes clientelares de éstos. Es el caso de las tarjetas de crédito, que usualmente divorcian las finanzas de la economía real de los territorios y responden más a estrategias para masificar el consumo, sobre todo de bienes importados; o el insistente pedido de cajeros automáticos en localidades que no tenían suficientes socios para que sus operaciones cubran los costos del cajero; o la demanda de chequeras cuando la tecnología iba cambiando velozmente la forma de pagos mediante transferencias por internet.

En cualquier caso, convivimos instancias directivas comúnmente respetuosas y dialogantes entre los diferentes niveles, con los socios y con los administrativos, que permitió no sólo que la información circulara con cierta rapidez, sino también que, cuando surgieran conflictos en cualquier instancia, fueran atendidos casi de inmediato y con relativa facilidad. De esta manera, cuando se presentaban reclamos, quejas o denuncias, eran atendidas en seguida y no tenían tiempo de crecer e impactar adversamente en la Institución.

En consecuencia, la forma de estructurar las directivas y su manera de actuar, han generado un ambiente de mucha estabilidad y han trasmitido esa estabilidad a toda la Cooperativa.



La forma en que estuvieron organizados los directivos, desde las localidades, pasando por las oficinas, hasta las instancias más generales, permitió que la información y las decisiones fluyeran de ida y vuelta, a la vez que los conflictos fueran atendidos en seguida.

¿DEMOCRACIA EN LA ADMINISTRACIÓN?

La cultura autoritaria de nuestra sociedad dificultaba entender que era posible, si queríamos, construir una organización cuya administración fuera democrática; si fue difícil entender, más difícil aún fue construirla. No sólo la cultura del entorno, la legislación laboral, hecha para organizaciones verticales, conspiraban contra nuestro interés; es más, se presentaban como lo que debía ser, obstruyendo el paso a la construcción de una organización que atiende el interés de las personas en primer lugar y no el de la acumulación de riqueza.

No obstante, nos propusimos una administración democrática, basada en la confianza, pues la confianza recíproca se perfilaba como soporte de una organización democrática. La confianza, en este caso, derivaba principalmente de conocer la responsabilidad y competencia con que cumplíamos nuestras tareas y la transparencia con la que las ejecutábamos. Pero esta confianza debía tener un acompañamiento cercano, para corregir errores, prevenir deslices y seguir teniendo razones para confiar.

El acompañamiento suponía cercanía, fraternidad, camaradería, compartir ideas, criterios, experiencias, en un proceso de interacción que permita enmendar errores, asimilar aprendizajes, enriquecernos como personas, ser más.

Cuando todavía no éramos numerosos los colaboradores, las reuniones mensuales de trabajo y de esparcimiento acrecentaron nuestro conocimiento y confianza mutuas. A través de los informes de cada oficina y de la Coordinación General, de las opiniones que se vertían sobre ellos, de las enmiendas que aprendíamos a incorporar en nuestro trabajo, del apoyo que nos dábamos porque sabíamos las dificultades de cada uno, conocíamos mejor nuestra organización y tomábamos decisiones consensuadas para seguir adelante. La cercanía provocada por estas reuniones era un elemento poderoso que ayudaba a conocer mutuamente nuestro trabajo, a conocernos mejor, a un buen ambiente laboral, a acrecentar la confianza y el entusiasmo.

Las reuniones mensuales de colaboradores, cada vez en una oficina diferente, hicieron una contribución enorme en la formación de una administración sólida y eficiente, así como en la construcción de la identidad institucional, por los medios que se presentan en otras partes de este libro.

Cuando en 2004 los colaboradores pasamos de 60, dichas reuniones no pudieron seguir funcionando; debíamos desagregarnos y replicar parte de nuestra administración a menor escala. Al mismo tiempo, teníamos entonces más de 15 oficinas y al gerente no le alcanzaba su tiempo para acompañar adecuadamente a todas, viéndose precisado a delegar tal acompañamiento.

Así nació, en dicho año, la administración por zonas, en donde

reuniones y acompañamiento debían continuar. Así nació, también, un distanciamiento creciente entre la Administración de las oficinas y la Coordinación General, pues ésta no pudo volver a estar toda ella en ninguna reunión con las oficinas ni con las zonas. Paute, Cañar, Cuenca, Jubones y el Oriente conformaban el nuevo mapa de administración por zonas, a donde los coordinadores zonales debían llevar la representación y el trabajo gerencial.

Antes de la división zonal, desde el año 2000 y con el fin de hacer más amplia la delegación de funciones, organizamos la Coordinación General por áreas y cada área por departamentos. Aunque esta organización tuvo alguna variación en el tiempo, básicamente tuvimos las áreas de las TIC, Financiera, Administración, Servicios y Desarrollo Socio Educativo. Cada zona, cada oficina, cada área y cada departamento, dentro de las competencias entregadas, tenía la mayor autonomía posible y toda la responsabilidad por los resultados de su trabajo.

Entonces tuvimos las reuniones zonales, cada mes en una oficina distinta de la respectiva zona, con participación del personal de la zona y de representantes de las áreas de Coordinación General; luego, estas reuniones pasaron a ser bimensuales; esperábamos que funcionen y cumplan, en general, la misma función que antes tenían las reuniones de toda la Cooperativa, y que los coordinadores zonales repliquen en sus territorios lo que antes hacía el gerente en toda la Cooperativa, pero ni una ni otra cosa ocurrió. Aunque habíamos visto, no habíamos aprendido aún que las personas tenemos diferentes formas de ser, de hacer, de decir, de entender, de decidir, derivadas de nuestra particular historia, que dificultan comunicarnos como



quisiéramos y propician una comprensión no sólo particular, sino personal de las cosas, por lo que era imposible que ocurriera lo que esperábamos.

Lo mismo pasaba en la Coordinación General, tantas áreas, tantos departamentos, tantos coordinadores y tantos estilos de gestionarlos, no sólo disímiles entre ellos, sino a veces contrapuestos; unos coordinaban en tanto que otros imponían; con unos se creaba un ambiente laboral de cooperación y apoyo mutuo y con otros, ambientes tensos, impositivos, a veces de temor; ventajosamente los segundos eran los menos; sin embargo, todos cumplían sus tareas; la diferencia estaba en la importancia que tenían las personas en una y otra forma de liderazgo y cómo esas personas disfrutaban o sufrían su trabajo.

Todos los puestos de mando tenían el nombre de coordinación, seguido de un adjetivo que determinaba la función principal de la Unidad Coordinada; así, si la función era de Tesorería, la Unidad era Coordinación de tesorería y el responsable, Coordinador/a de Tesorería. En una administración que pretendía ser horizontal, el mejor término que encontramos fue el mencionado. La función de gerente general tenía ese nombre porque así mandaba la Ley.

Habíamos aprendido en nuestro entorno, que puestos como los mencionados se los designa como dirección, jefatura o gerencia, por lo que algunos queríamos que nuestra Cooperativa no fuera menos que las empresas de afuera. Entonces Coordinación nos parecía un término impreciso, que se prestaba a confundir departamentos, que no daba autoridad a los responsables de las unidades, que no permitía ver su jerarquía, en fin, que era un término inusual en la cultura empresarial; por eso presionábamos para utilizar los términos que considerábamos "adecuados" o "normales".



Otros, más afines a lo que considerábamos una cultura cooperativa, creíamos que el término utilizado expresaba mejor una relación más humana en el trabajo, con jerarquías planas[10], relaciones entre iguales, ambiente espontáneo y distendido, menor tensión y disfrute en la tarea.

Las unidades de apoyo al trabajo de las oficinas, en conjunto, se llamaban Coordinación General. No obstante, algunos nos empeñábamos en llamarla

[10] En este caso, las jerarquías sólo expresaban funciones y responsabilidades de trabajo diferentes, no personas más importantes

Coordinación Central. Una diferencia nimia en apariencia, que expresaba, sin embargo, puntos de vista contrapuestos en la relación de dicha Coordinación con las oficinas.

En efecto, llamar Coordinación Central implicaba, aunque no de manera consciente, un concepto de administración centralizada y vertical; esto es, allí se debía decidir lo que las oficinas debían ejecutar, como usualmente funcionan instituciones públicas y privadas.

Una administración democrática tuvo obstáculos culturales y legales en el entorno y resistencias internas en quienes veían mayor eficiencia en una gestión vertical, típica en una empresa de capital, pero extraña para una Cooperativa que quería valorar a las personas.

Por contrario, llamar Coordinación General, reubicaba y redimensionaba la relación de dicha coordinación con las oficinas. Queríamos que éstas recibieran la mayor delegación de funciones que fuera posible, la mayor autonomía posible, lo que significaba que ellas decidieran lo que deben hacer, tanto como fueran capaces. Siendo así, la Coordinación General debía tener la función de apoyar a las oficinas en lo que ellas requerían, más no de decidir lo que debían hacer.

Una cuestión anecdótica ocurrió, al respecto, después de una reunión de los Coordinadores de oficinas y los Coordinadores de áreas, en la que el gerente de la Cooperativa les manifestó que las oficinas representaban lo más importante y visible de la administración porque estaban en contacto directo con los socios, a quienes les entregan los servicios, razón de ser de la Institución; por esto la Coordinación General debía estar al servicio de las oficinas y atender sus necesidades de acuerdo a sus demandas. Al salir, el coordinador de un área de la Coordinación General le dijo al gerente: no les hable así, se van a creer, se les va a subir los humos y vamos a tener dificultades para trabajar con ellos.

Como no hay centralismos absorbentes sin periferias ineptas, en la medida en que las oficinas no fueron capaces de asumir con decisión y solvencia sus responsabilidades, la Coordinación General imponía sus decisiones. Recordemos que es muy diferente imponer que dialogar y consensuar y éste es el requisito de una administración democrática.



¿ERA POSIBLE MÁS DEMOCRACIA EN LA ADMINISTRACIÓN?

La designación de las autoridades administrativas de todos los niveles era vertical, pues se hacía de acuerdo a las normas vigentes. El Consejo de Administración designaba al Gerente General y éste a todos los mandos administrativos, conforme a la estructura de la organización, a más de extender los nombramientos de todos los colaboradores. Para la selección de personal de las oficinas había siempre un representante de los directivos que vigilaba el proceso; no obstante, *"Desde antes y hasta ahora los directivos han querido intervenir en la contratación de personal"* ¿Era todo esto compatible con la democracia y la participación que buscábamos? Sin duda que no.

Por eso, a lo largo de 2006 debatimos ampliamente una propuesta para incorporar procesos de elecciones en la designación de coordinadores administrativos de todos los niveles, incluido el gerente. Esta propuesta tenía el propósito de volver compatibles la democracia y las normas vigentes, en la designación de autoridades administrativas; a la vez queríamos desarrollar, mediante rotación de puestos, capacidades de liderazgo en todas las unidades administrativas.

Sin menoscabar las atribuciones del Consejo de Administración de designar al Gerente y de éste de nombrar a sus colaboradores, se proponía que los coordinadores de oficinas, zonas, departamentos y áreas, que por su ubicación conocen más al personal, mediante votación personal, directa y secreta, designen de entre los colaboradores más competentes, una terna de la cual escoja el Consejo de Administración al gerente; éste duraría 5 años pudiendo ser reelegido por una vez consecutiva y repetir el proceso luego de un período.

De manera semejante, los colaboradores de cada oficina o departamento elegirían para su coordinación a dos personas de las que el gerente nombraría a uno; para coordinadores de zona votarían los coordinadores de oficinas de cada zona y para coordinadores de áreas, votarían los coordinadores de oficinas, de zonas y de los departamentos respectivos. Estas denominaciones durarían 3 años, pudiendo ser reelegidos por una vez consecutiva y repetir el proceso luego de un período.

La propuesta tuvo la secuencia de un fracaso anunciado. El Consejo de Administración no llegó a discutir el relevo del Gerente porque anticipadamente algunos miembros opinaron que se quería coartar su capacidad de decidir, cuando lo que se buscaba era un mayor ejercicio democrático y que el nuevo gerente conociera la Cooperativa y tuviera aceptación entre sus colaboradores. Seguramente erramos en la forma de llegar con el planteamiento.

La propuesta de relevo de los coordinadores incluía garantía de permanencia en la institución, fue discutida entre los propios coordinadores y no fue aceptada

por ninguno de ellos, pues eran, en este caso, juez y parte. Además, nos encontramos con una barrera en el Código del Trabajo, hecha para proteger de abusos patronales a los trabajadores, que prohibía cambiar de puesto a un trabajador sin su consentimiento. Con buen ánimo en los coordinadores, pudimos haber previsto reglamentar que los relevos se harán con consentimiento escrito del relevado; pero como estaban los ánimos en ese momento, avanzar en la propuesta podía implicar exponerse a una cadena de demandas por despido intempestivo, al cambiar de funciones al coordinador.

En otro momento, la Calificadora de Riesgos Microfinanza Rating consideraba reiteradamente como un riesgo de nivel medio que la Cooperativa no tenga por escrito el proceso de sucesión gerencial. Para atender este requerimiento y considerando que el relevo del gerente debía ser parte de un proceso de relevos del sistema de mandos administrativos, volvimos a abrir en 2012 los archivos de la propuesta anterior y la mejoramos con una calificación muy exigente a los candidatos a gerentes, que no deje dudas sobre su idoneidad profesional y humana. Después de discutir y sugerir algunos cambios, la respuesta de hecho del Consejo de Administración, que conocía la decisión del Gerente en funciones de retirarse del cargo al terminar 2013, fue demorar la aprobación de la propuesta y nombrar al nuevo Gerente con 5 meses de anticipación, al margen de cualquier consideración de la propuesta y con la declaración expresa de que buscaba una transición razonable entre los gerentes saliente y entrante, cuando estas dos personas trabajaron juntos durante toda la vida de la Cooperativa.

Relatar estos avatares administrativos tiene la intención de mostrar que una democracia genuina tuvo barreras fuertes para llegar a la administración de la Cooperativa, tanto por dificultades culturales como legales y de ejercicio interno del poder.

No obstante, la discusión amplia de las propuestas de cambios, la participación en las decisiones de quienes integraban la instancia que decidía, la búsqueda de consensos y, por sobre todo, el respeto a las personas, fueron prácticas administrativas que contribuyeron vigorosamente a crear y mantener un ambiente laboral cálido y atractivo, a la vez que pretendían transformarse en cultura institucional.

Hubo dos intentos fallidos de democratizar la designación a los puestos de mando, incluida la gerencia; el de 2006, por oposición de los coordinadores administrativos que sentían inestabilidad en su poder del tamaño de un soplo; el de 2012, porque el Consejo de Administración consideraba disminuida su atribución de designar al gerente general.

NUESTRO ORGANIGRAMA

Representábamos a nuestra Cooperativa en un organigrama circular, en el mismo plano todas las unidades de los órganos directivos y administrativos, tratando de expresar lo que queríamos ser, una sociedad horizontal, de iguales, aunque con distintas funciones y responsabilidades, de las que dábamos cuentas en reuniones semanales del Comité de Coordinación General (CCG), en reuniones mensuales del Consejo de Administración y en asambleas semestrales de localidades, oficinas y general de representantes.



Sin embargo, la fuerza del entorno y su cultura, de los que veníamos y en el que nos movíamos, hacía que nos traicione el subconsciente y, tanto directivos como administrativos adoptemos a veces comportamiento de jefes, incluso autoritarios. Es que al remar contra corriente a veces ella nos ganaba o nos dejábamos llevar; al fin, lo que importaba era persistir para alcanzar lo que buscábamos

Cuando en 2017 recogíamos información para este libro, en algunas oficinas nos dijeron que desde una dependencia autorizada de la Coordinación General les informaron que el organigrama circular ya no existía. Tal vez esto se debió a que no se lo tomaba en cuenta en la vida diaria, pues todavía está presente en el documento del Manual Orgánico Funcional.

2. DELEGACIÓN DE FUNCIONES DIRECTIVAS Y ADMINISTRATIVAS:

Una manifestación muy notable de democracia y participación en el Gobierno de "Jardín Azuayo", constituía la delegación de funciones importantes, principalmente a las directivas y a la administración de las oficinas, en el esfuerzo de construir un sistema de funciones desconcentradas, complementarias e interrelacionadas.

La delegación de funciones directivas se hacía mediante el reglamento interno, aprobado usualmente por la Asamblea General; la de funciones administrativas, a través de la estructura orgánica y la definición de funciones de sus diferentes instancias, aprobadas por el Consejo de Administración.

Nuestro organigrama circular quería reflejar las relaciones horizontales que queríamos construir entre los integrantes de los distintos organismos directivos y administrativos.

DELEGACIÓN DE FUNCIONES DIRECTIVAS

A poco de creada una oficina, funcionaba como si fuera una cooperativa más pequeña, con competencias delegadas bien definidas para cada una de sus instancias, contenidas en el Reglamento Interno, de las que debían dar cuentas a su respectiva asamblea.

La **Asamblea de Oficina** era la máxima autoridad de la Cooperativa en ese territorio, se reunía cada semestre para conocer la situación general de la Cooperativa y particular de su oficina, elegir a las comisiones de la oficina cuando correspondía, realizar sugerencias y pedidos sobre los servicios que recibían, los locales en los que se los brindaba y las personas que atendían. Cuando las asambleas de oficina se hicieron muy numerosas y rebasaban la capacidad de las iglesias y a veces de los coliseos, surgió la idea de desconcentrarlas hacia las localidades o instituciones que tuvieran más de 200 socios.

Entonces, en el año 2000 nacieron las **asambleas locales** de socios, con competencias para recibir los informes semestrales de la Cooperativa en general y de la oficina correspondiente, hacer sugerencias sobre los servicios que recibían en la localidad y sobre los reglamentos que les regía, elegir una directiva y una comisión de crédito locales (a veces la directiva cumplía esas dos funciones). Las directivas de todas las localidades de un territorio pasaron a formar la asamblea de oficina.

La **Comisión de Administración** aceptaba el ingreso de nuevos socios, aprobaba los créditos de los miembros de la comisión de crédito, aprobaba

en primera instancia el plan de trabajo de la oficina, presentaba propuestas de reforma del estatuto o de los reglamentos, aprobaba convenios cuyas obligaciones no rebasaban ni el territorio ni el presupuesto de cada oficina, entre las principales.

El presidente de la comisión de administración era el presidente de la cooperativa en la localidad, convocaba y presidía las asambleas y esta comisión, firmaba los convenios locales y representaba a la cooperativa en el territorio de la oficina.

La **Comisión de Vigilancia** debía vigilar que los directivos y administradores de la oficina cumplan con eficiencia y ética sus responsabilidades.

La **Comisión de Crédito,** luego de un proceso de capacitación financiera y con apoyo del coordinador de su oficina, se reunía al menos una vez por semana para ejercer su función de calificar y aprobar o no las solicitudes de crédito; además, debía dar seguimiento a los créditos entregados e informar semestralmente a la asamblea sobre los resultados de su trabajo.

La **Comisión de Educación** debía ocuparse de formular el programa de formación y capacitación de socios, directivos y colaboradores de la oficina, ejecutarlo con apoyo de la Administración, evaluar su cumplimiento e informar semestralmente a la asamblea de la oficina

La **Comisión de Asuntos Sociales** se ocupaba de apoyar a socios en situaciones graves de salud, muerte de parientes cercanos, penuria o desastre económico; pero también se ocupaba de organizar los eventos festivos de la Cooperativa. Esta comisión funcionó poco tiempo y en pocas oficinas porque sus actividades, para ser efectivas, demandaban importantes gastos que la Cooperativa no estaba en condiciones de asumirlos, aunque las directivas de todas las oficinas tenían un presupuesto anual para su funcionamiento.

Con el paso del tiempo todas estas instancias directivas sufrieron modificaciones y algunas desaparecieron, ya sea porque no se advertía su importancia, porque algunas no funcionaban, porque demandaban esfuerzo a la administración local para apoyarlas, por falta de motivación de sus directivos o por decisión de la SBS cuando ingresamos a su control.

En el proceso previo al control de la SBS, ésta obligó a modificar estatuto y reglamentos de la Cooperativa. Entre los cambios, las comisiones de crédito perdieron la capacidad de decidir a quienes entregar los créditos, quedándose como asesoras que emitían su opinión al oficial de crédito de la oficina. Con esta decisión perdimos una función importantísima de participación de los socios en la dirección de su cooperativa, tanto en las localidades como en el espacio mayor de las oficinas.

También cambiaron los nombres de algunas instancias: la Asamblea Local de Socios pasó a llamarse Reunión Local de Socios, las directivas locales pasaron a ser Delegados Locales y la Asamblea de Oficina pasó a llamarse Junta de Delegados Locales, pues los nombres anteriores se prestaban a confusión según la SBS.

Luego de largos y acalorados debates, en 2010 se modificó las reuniones locales de socios a cuando estos superaban los 100

en la localidad en vez de los 200 que venía dándose, desaparecieron las comisiones de Administración, Vigilancia, Educación y asuntos sociales y solamente quedó la de crédito con el nombre de directiva de crédito, que únicamente recomendaba la aprobación o negación de créditos.

En 2013 volvimos a las reuniones locales de socios cuando estos superaban los 200, también volvieron la comisión de educación general de la Cooperativa y las particulares de oficinas.

Las modificaciones relatadas expresan, a nuestro juicio, más que cambios en las necesidades de gestión de la Cooperativa, distintos modos de apreciar el funcionamiento institucional por parte de quienes tenían incidencia sobre las normas.

DEUDA PENDIENTE

Aún con todos los éxitos, la desconcentración de la Cooperativa a las localidades no tuvo la suficiente fuerza para contrarrestar las inercias burocráticas en directivos y colaboradores, por lo que no prosperó como debía. Tales inercias eran culturales, provenían del entorno centralista y se manifestaban a veces en la baja convicción local sobre las propias capacidades y en la poca confianza en ellas por parte de la Coordinación General y algunos equipos de colaboradores de las propias oficinas.

> La delegación de funciones directivas a los territorios fue amplia y motivo de aceptación y entusiasmo en los directivos locales, que redundó en aceptación y éxito en los territorios.

La comodidad centralista hecha cultura y costumbre en las propias oficinas, de no tener que decidir y responsabilizarse por lo que decidan, sino ejecutar lo que otros deciden, reniega del esfuerzo que supone el asumir funciones delegadas y responder por ellas. Quizá por esto a veces las comisiones no funcionaban, los coordinadores de oficina no les prestaban suficiente apoyo o la Coordinación General no respetaba siempre a las instancias delegadas; de manera que espontáneamente se generó una tendencia que no llevaba a más, sino a menos funciones delegadas o menos instancias que recibían delegaciones. Fue lo que ocurrió con la supresión de varias comisiones directivas de las oficinas, con el argumento de que no funcionaban o no funcionaban bien, cuando lo adecuado era encontrar la razón de su mal funcionamiento y poner allí la atención y el cuidado; o cuando en algunas oficinas dejaron de atender las asambleas locales porque demandaban esfuerzo adicional y, a su parecer, poco aportaban al desarrollo de la oficina.

Lo dicho muestra que permanecía y a veces crecía una deuda de "Jardín Azuayo" con sus oficinas y localidades, sobre delegación de funciones tanto directivas como administrativas, deuda que no pudo ser honrada y que la deben reivindicar las propias oficinas desarrollando sus capacidades para recibir y administrar dichas funciones.

Pero también la delegación de funciones a las directivas

locales ha sido motivo, a veces, de comportamientos viciados por parte de sus depositarios, cuando han adoptado actitudes autoritarias o clientelares en sus oficinas, coherentes con la cultura del medio, pero no con la cultura cooperativa que quisimos desarrollar. Esto ocurría cuando algunos presidentes de oficinas ordenaban entregar créditos a sus favorecidos, o directivos que buscaban emplear en la Cooperativa a parientes o amigos y, si no conseguían, cuestionaban los procesos de selección, o directivos que por ser tales no respetaban las filas para los servicios y se ubicaban primeros para ser atendidos.

Pero también cuando algunos socios se cambiaban de oficina porque en la suya no recibían el trato que se les debía, o cuando a veces administradores entregaban créditos a parientes sin que cumplan los requisitos necesarios, o directivos que a veces cobraban a los socios para entregarles créditos.

Sin duda, la delegación de funciones tiene un componente ético, como todas las acciones de "Jardín Azuayo", que tiene que ver con la fidelidad a los valores cooperativos.

La delegación de funciones directivas y administrativas a las oficinas fue insuficiente y no pudo contrarrestar las tendencias culturales del centralismo burocrático. Las oficinas deben mejorar sus capacidades y reivindicar mayores funciones delegadas.

DELEGACIÓN DE FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

Si para los directivos una oficina funcionaba como si fuera una cooperativa más pequeña, lo propio ocurría en el aspecto administrativo.

La **Coordinación de Oficina** era, en realidad, la gerencia local de la Cooperativa con otra denominación. Se ocupaba de todos los aspectos administrativos locales, de las relaciones de cooperación con los demás actores de la localidad, de la coordinación con los directivos de la oficina, del bienestar del equipo de colaboradores, mucho de esto con apoyo de la Coordinación General.

Se puede objetar que, en el aspecto administrativo, las oficinas no llevaban su contabilidad, ni tesorería, como tampoco tenían su propio sistema informático ni su red de comunicaciones. Sin embargo, es fácil advertir que la gestión centralizada de estos menesteres, con total transparencia hacia las oficinas, era un asunto de eficiencia en el uso de los recursos, que abarataba los costos totales y que, a la postre, favorecía a las propias oficinas y, por ende, a toda la Cooperativa, pues de otra manera las oficinas no podrían acceder a varios de esos servicios.

Merece especial mención el gran respeto que existía en las relaciones creadas para el ejercicio de las funciones delegadas, a pesar de que a veces se daba interferencia de funciones, principalmente entre presidentes y coordinadores de

oficina y otras veces expresiones de autoritarismo o favoritismos en algunos de ellos. La mayor interferencia de los colaboradores quizá fue la dirección de asambleas, desde la convocatoria, cuando los presidentes no asumían su responsabilidad.

La **Coordinación Zonal,** como queda dicho, era la representación del gerente para acompañar el desarrollo de las oficinas en la zona.

La **Coordinación General,** con su división en coordinaciones de áreas y la subdivisión de éstas en coordinaciones de departamentos, coordinaba, consolidaba y apoyaba las actividades de las oficinas, en el campo de su especialidad.

Reuniones de diversa índole facilitaban la coordinación de funciones en la ejecución de las tareas de todos los niveles administrativos. Se enfatizaba el trabajo en equipo y la corresponsabilidad de sus integrantes, en las acciones y resultados de las unidades administrativas.

Todas las unidades administrativas, sean coordinaciones de oficinas, de zonas, de departamentos o de áreas, tenían funciones delegadas específicas, en donde se privilegiaba el trabajo en equipo

3. PARTICIPACIÓN EN DECISIONES

En las decisiones de la Cooperativa tratamos de vivir la más amplia participación posible, tanto en el ámbito de los socios y sus directivos, cuanto en el de la administración. Sin embargo, la cultura autoritaria y despótica en los centros de trabajo del entorno, nos envolvía por todos lados y creaba en nosotros los imaginarios de cómo deberían ser los lugares de trabajo respecto de quién toma las decisiones y quién las ejecuta.

No obstante, en "Jardín Azuayo", los miles de socios que querían, participaban en sus asambleas locales o institucionales, eligiendo a sus directivos, recibiendo información, emitiendo opiniones o dando recomendaciones. Los centenares de directivos de todos los espacios y niveles tomaban las decisiones que les competía y cuidaban su cumplimiento. Las decenas de colaboradores de las oficinas programaban su trabajo, lo ejecutaban y administraban sus espacios laborales; los colaboradores de la coordinación general, cada uno en el espacio de su unidad administrativa, programaban, ejecutaban, evaluaban, controlaban, proponían cómo mejorar su quehacer y de toda la Cooperativa.

Al respecto, el primer Presidente de "Jardín Azuayo" refiere que entre los integrantes de Consejo de Administración *"juramos no aprobar nada que no entendamos".*

Aún con todo lo dicho, a veces había confusión y reclamos de directivos y colaboradores, porque no se les permitía participar en las decisiones que más les gustaba; confundían, y creían, que participar era hacerlo en las decisiones de cualquier instancia apetecida, ignoraban que cada uno se ubicaba en una instancia de la organización, que tenía sus propias competencias y de cuyas decisiones tenía derecho a participar. Sobre las otras instancias podía opinar, sugerir, recomendar, como de hecho ocurría.

Los diversos reglamentos de la Cooperativa, sus modificaciones, proyectos o decisiones importantes pasaban por una discusión general en las diversas instancias institucionales; en las oficinas, los acuerdos se tomaban en reuniones conjuntas de directivos y colaboradores; luego, mandaban sus opiniones y sugerencias a la Coordinación General, en donde se las sistematizaba; si el asunto era competencia administrativa, la decisión correspondía al CCG (Comité de Coordinación General), integrado por los coordinadores de las áreas y por el gerente; si el asunto era de competencia directiva, pasaba al Consejo de Administración y, desde allí, a la instancia que correspondía para su ejecución. Este espíritu reflejan los siguientes testimonios:

"Yo me acuerdo clarito, el plan celular fue consultas y más consultas a ese contrato".

"Las propuestas de reglamentos las desarrollábamos desde (el área de) desarrollo de servicios, luego consultábamos con los legales (los abogados) (...) y los compañeros de las oficinas también daban su retroalimentación al documento. Eso creo que era una fortaleza bien grande porque era aprovechar el conocimiento de las oficinas porque el conocimiento estaba en los que ejecutaban el trabajo".

Nos esforzamos bastante para trabajar en equipo y conseguimos mucho en varios casos y momentos, sobre todo en las oficinas, a pesar del insolente individualismo que trataba de imponerse por sobre las convicciones personales, las conveniencias institucionales y las bondades incuestionables de esta forma de trabajo.

Todos los socios, todos los directivos, todos lo colaboradores tenían espacios de participación, de acuerdo al lugar en que se ubicaban dentro de la estructura organizativa de la Cooperativa.



JARDÍN AZUAYO Y LA POLÍTICA

El primer principio cooperativo de membresía abierta y voluntaria, sin discrimen de género, etnia, clase social, posición política o religiosa, fue muy potente para la salud de nuestra Cooperativa.

En efecto, que "Jardín Azuayo" no se haya identificado con ningún gobierno local ni nacional, así como con ningún partido político, a pesar de los cantos de sirena que rondaban, ha sido de enorme importancia tanto para nuestra presencia y acogida en la sociedad, como para nuestro funcionamiento interno y desarrollo. Esto aprendimos de la diversa militancia política que teníamos colaboradores y directivos, y de las consecuencias positivas que esta composición nos trajo. Para aclarar, mencionemos dos circunstancias vividas.

En cierto cantón la gente se exasperó por la corrupción que, decían, rodeaba a su alcalde; no podían deshacerse de él porque practicaba formas clientelares en las elecciones, que le habían mantenido 16 años en el poder. Decidieron tomarse el Edificio Municipal para echarle, pero él puso su oficina en una parroquia que le era fiel, mientras sus contrincantes plantaron carpas frente al Edificio Municipal, desde donde vigilaban día y noche para que no abrieran sus oficinas.

El hecho afectó a toda la sociedad cantonal. Se radicalizaron las posiciones a favor y en contra del alcalde en todos los espacios, en los pueblos, en los barrios, en los clubs y, lo más grave, en las familias. "Jardín Azuayo" quedó al margen del conflicto, pese a que pertenecían a ella socios de los dos bandos. Lo edificante era que en las Asambleas de Socios, reuniones de directivos y lugares de trabajo de los colaboradores, las personas se comportaban como si no existiera el problema político del cantón, dialogaban, compartían, disfrutaban, aportaban, se comprometían, sin restricciones. Hasta que salían de esos eventos o actividades y volvían a sus encarnizadas rivalidades.

La otra circunstancia era la composición de nuestros organismos directivos, respecto a su militancia política partidaria. En este aspecto, nuestras instancias directivas eran mixtas de militantes partidarios, o mejor, eran sólo de cooperativistas. Daba gusto ver cómo partidarios de la extrema derecha neoliberal, del centro socialdemócrata o democristiano y de la izquierda fanática o cuerda, así como personas sin partido, nos sentábamos en la mesa, dialogábamos amigablemente, nos ocupábamos por el bien de todos los socios, nos poníamos de acuerdo y terminábamos tratándonos de compañeros, como en realidad éramos en la Cooperativa.

No obstante, algunos directivos *"(...) se han aprovechado para darse a conocer y lanzarse*

a las alcaldías, concejalías, juntas parroquiales", y algunos administradores lo vieron como positivo porque después pudieron trabajar con autoridades afines.

Sin embargo, un virus contaminante y perverso amenazó siempre nuestro proceso político institucional[11]. Militantes en partidos políticos o influidos por ellos, tal vez sin darse cuenta, a veces llevaban los vicios culturales de la política partidaria al gobierno o a la administración de la Cooperativa.



Entonces asomaban las actitudes autoritarias de decidir sin consultar y querer imponer sus decisiones; de buscar preferencias personales o para sus parientes y amigos; de aplicar triquiñuelas para hacer valer sus interesadas propuestas y argumentos; en fin, de desviarse del interés general de los socios y actuar por intereses particulares o personales. Conocimos dos casos, un presidente de oficina y un coordinador también de oficina, que usaron sus funciones institucionales para sus campañas políticas.

Sin duda estos comportamientos eran nocivos para la cultura política de "Jardín Azuayo" y fueron combatidos frontalmente y sin tregua cuando se presentaban y en cuanto los advertíamos, porque

[11] Entendemos como proceso político institucional, el conjunto de normas escritas y tácitas y el conjunto de acciones derivadas de ellas y practicadas por directivos y administradores de Jardín Azuayo.

En Jardín Azuayo coexistíamos militantes y simpatizantes de diversas tendencias y partidos políticos, porque su objetivo no era el de hacer proselitismo o práctica de políticas partidarias sino de políticas cooperativas, en las que todos estábamos de acuerdo.

contaminaban la organización y podían traer su debilitamiento y hasta su muerte; pero no podían ser extirpados porque no se originaban en la Cooperativa sino en su entorno. Si nuestra Cooperativa no hubiera vigilado esos comportamientos, ellos le hubieran causado mucho daño.

"Jardín Azuayo" no sólo ha mantenido su independencia de los partidos políticos y de los gobiernos locales, provinciales o nacionales, sino que ha cuidado que las formas burocráticas, parcializadas y con frecuencia corruptas de actuar, de la política partidaria, no contaminen la cultura organizacional. Esto no significaba habernos puesto al margen de los gobiernos o por arriba de los partidos políticos; hemos procurado establecer relaciones con los gobiernos, afines o no, en función de los intereses de los socios y mediante convenios escritos, para que cualquiera pueda conocerlos y para poder vigilar su cumplimiento; con los partidos políticos, los integrantes de nuestra Cooperativa podíamos tener relaciones incluso de militancia, pero no había espacio para el proselitismo partidario dentro de la Cooperativa.

CANDIDATOS A GOBIERNOS LOCALES

La cualidad de líderes locales de nuestros directivos y de algunos colaboradores, unida a la educación cooperativa que recibieron sobre Liderazgo y Ciudadanía, pronto les convirtió en personas competentes para ocupar puestos en los gobiernos locales y atractivas para los partidos políticos que pugnaban por dichos puestos. Esta circunstancia nueva planteó la necesidad de que la Cooperativa tomara posición frente a ella, no sólo porque eran miembros activos suyos, sino porque su acción impactaría en la comunidad en la que ella actuaba . Así es como el Consejo de Administración reguló esa participación reglamentando que dichos candidatos debían pedir licencia como directivos o colaboradores, por el tiempo que dure la campaña y, de resultar ganadores, debían renunciar a su cargo. Tal vez en lo último erramos porque hubiera sido mejor una licencia por el tiempo que ejerzan la función y luego recibir nuevamente a una persona con una experiencia muy rica que hubiera enriquecido

a nuestra Institución.

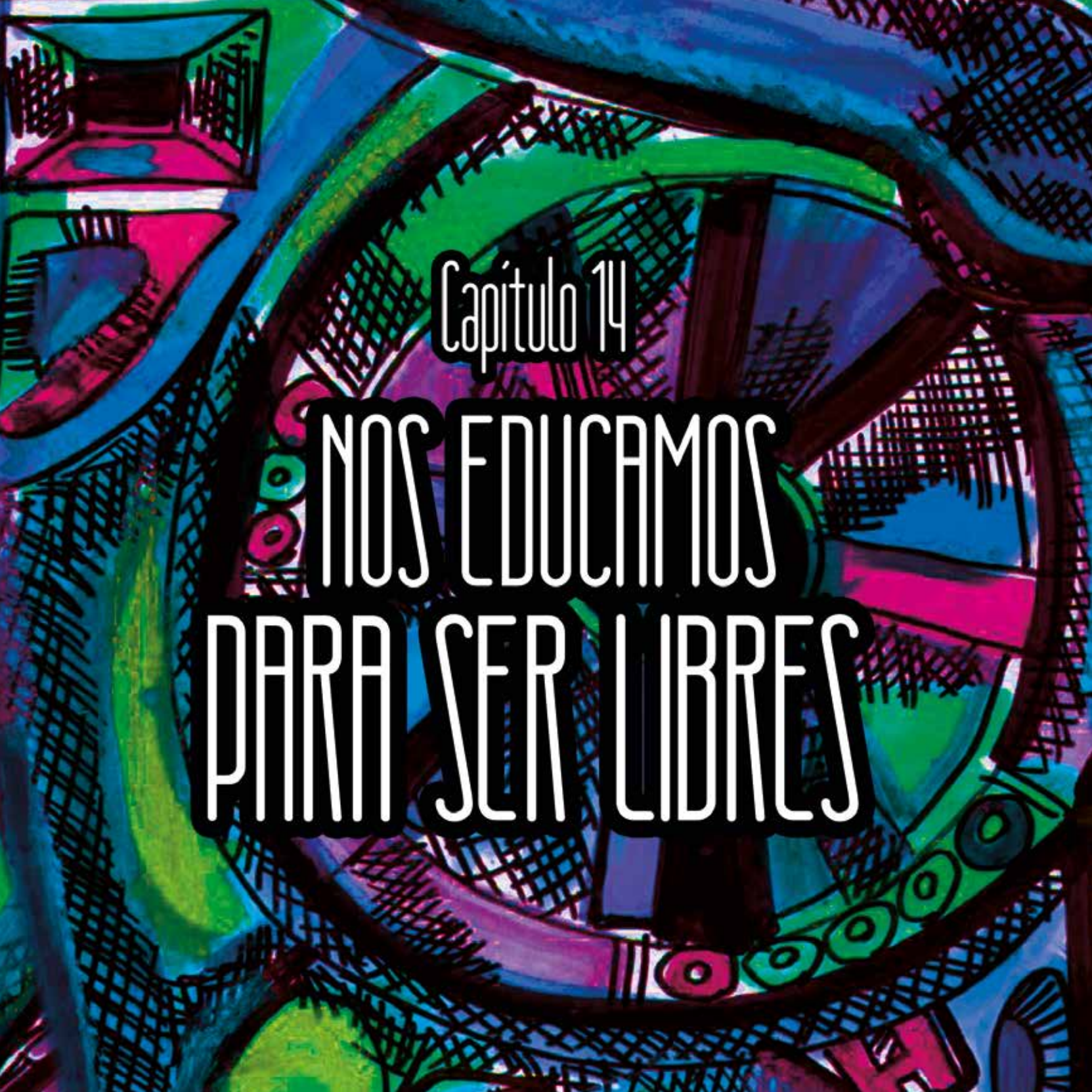
Como quiera que fuera, por dos ocasiones invitamos a los candidatos a gobiernos locales a reunirnos para conversar sobre sus decisiones. En las reuniones cada uno de ellos respondió a dos preguntas en 2 papelotes: ¿Cuáles son los ideales de su partido? Y ¿Qué ofrece hacer usted si gana las elecciones? Colocaron sus papelotes y empapelaron las 4 paredes del lugar, con un tiempo disponible para que cada uno pueda leer lo de los otros. Al volver a la Reunión General y pedirles que comenten lo que contenían los escritos, encontraron que todos dijeron casi lo mismo. Más o menos su conclusión fue: *"de gana estamos peleándonos, mejor debemos apoyarnos, colaborar entre nosotros"*. Ésta era una decisión que no dependía solo de ellos y de la que no podemos dar cuenta.



Lo dicho no implica una Cooperativa apolítica, sino todo lo contrario; hemos procurado una organización preocupada y ocupada por el bien común de sus integrantes y de las comunidades donde actuaba, a lo cual no contribuyen los partidos políticos y muy poco los gobiernos.

"Jardín Azuayo" ha reivindicado y practicado la POLÍTICA con mayúsculas; esto es, la preocupación y la acción por el Bien Común y lo ha hecho por canales democráticos y participativos. El Bien Común, origen y soporte de la política, es una responsabilidad ética de todas las personas y de todas las organizaciones, incluida Jardín Azuayo. Diferente es la política partidaria, que dice preocuparse por los intereses de todos y lo hace solamente por los personales y de sus afines; esto es, dice una cosa y hace otra, y esa otra, lo hace a cualquier precio, aún de la corrupción.




Capítulo 14
NOS EDUCAMOS
PARA SER LIBRES



NOS EDUCAMOS PARA SER LIBRES

Recordemos por un momento nuestra época de estudiantes en la escuela o el colegio. ¿Cómo era? ¿Cómo eran nuestros profesores? Cuando amanecía y era momento de ir a estudiar, ¿lo hacíamos entusiasmados y ansiosos por las cosas que íbamos a aprender? O, por el contrario, arrastrábamos los pies y refunfuñábamos, pensando que ese día no estudiamos para el examen o no hicimos el deber. Tal vez lo único que nos animaba era pensar en la hora del recreo, ese momento en que podíamos estar con nuestros amigos y jugar, conversar y reírnos por 30 minutos para luego regresar a esas clases aburridas, en las que el único que hablaba era el profesor. ¿Alguno de nuestros lectores se siente identificado con esto?

> “La Educación no cambia al mundo: cambia a las personas que van a cambiar el mundo”
>
> *Paulo Freire*
> *(1921-1997), Educador Brasileño*

Ahora, tal vez muchos de ustedes hayan participado del programa de Educoope o hayan escuchado a un familiar o amigo hablar de él. Esperamos que sus experiencias en este programa hayan sido diferentes a su época en la escuela o el colegio. Creemos que sí, porque conversamos con algunos de ustedes que asistieron a los talleres en los que recogíamos información para este libro y, al contarnos sus experiencias, lo hacían con entusiasmo. Sí, seguro que hay cosas que mejorar y no todas las sesiones fueron tan entretenidas, pero en general, quienes han asistido al referido programa, tienen un buen recuerdo de esa época.

Tal vez puedan pensar que la diferencia está en que a la escuela o al colegio iban obligados y a Educoope lo hicieron porque quisieron; tal vez piensen que, al ser mayores de edad y con mayor experiencia, se dieron cuenta de lo importante que era aprender cosas nuevas. Pero qué tal si les dijéramos que la principal diferencia está en que Educoope no solo tiene una forma totalmente distinta de enseñar, sino que sus contenidos son útiles para nuestra vida cotidiana y, por lo tanto, son más cercanos. Déjennos que les expliquemos.

En nuestro Sistema Educativo, el maestro es quien tiene el conocimiento y lo transmite a sus alumnos. Los estudiantes no pueden hablar o moverse en clases, mucho menos cuestionar a su profesor; solamente reciben información que deben aprender de memoria y luego repetir en los exámenes, ¿no es así? El profesor es el dueño del conocimiento, es quien sabe. Esto nos ha llevado a creer que la Academia (la escuela, el colegio, la universidad) es la mejor forma para aprender, explicar y entender la realidad.

Por otro lado, existe una corriente, iniciada por el psicólogo John Dewey y profundizada por un educador brasileño llamado Paulo Freire, que contradice todo lo anterior y le da un papel protagónico a los alumnos y su entorno. Freire pensaba que, en el proceso educativo, los estudiantes, sean niños o adultos, deben entender su propia realidad como parte de su aprendizaje. Es decir, no sólo que las cosas que aprendemos deben tomar en cuenta los problemas reales que enfrentamos en nuestros pueblos, sino que la participación de los estudiantes en la elaboración de los Planes de Estudio es fundamental. Freire decía que no es posible aprender si el conocimiento está en contradicción con la vivencia personal (Gerhardt, 1993). Por esta razón, él pensaba que el conocimiento debe construirse entre todos, como en una minga, y que surge de la acción y la reflexión, de la curiosidad que nos impulsa a buscar constantemente (Freire, 2001). Esto quiere decir que siempre estamos aprendiendo, aún si no estamos dentro de un aula, aún sin un profesor que nos diga qué debemos aprender.

Alguna vez, el padre Hernán Rodas escribió que "Aprender es una condición indispensable para el desarrollo humano" (2004, pág. 4). Pensemos por un momento qué quiso decir con esto. ¿Tal vez se refería a que necesitamos títulos y estudios para ser mejores personas?, o tal vez que si no aprendemos corremos el riesgo de quedarnos estancados. Seguramente piensen que sólo necesitamos aprender aquello que nos enseñaron en la escuela, colegio o la universidad, pero la realidad es que existen diferentes tipos de aprendizaje, como, por ejemplo: aprender a ser, aprender a aprender, aprender a emprender, aprender continuamente y madurar aprendiendo (Martínez, 2006).

Todo esto significa que 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 (Delors, 1994). Este aprender a ser exige libertad, posibilidad de decisión, de elección y autonomía (Freire, 2001).

Pero ¿para qué nos sirve todo esto?

Aprender, y sobre todo tener

conciencia de nuestra realidad, nos compromete a transformarla social y políticamente, con reflexión y crítica, a través de nuestra participación activa. Uno de nuestros directivos de Paute nos contaba que había asistido 3 veces al curso de Educoope porque para él era importante y cada vez aprendía más. También nos contó que le gustó mucho y disfrutó leer y analizar, dar observaciones para que las cosas vayan cambiando poco a poco. De eso se trata el aprendizaje, no un diploma más que podemos poner en nuestra Hoja de Vida para un trabajo, sino ser capaces de analizar nuestra realidad, nuestra vida, nuestras actitudes y cambiarlas poco a poco. Entonces, podemos decir que el conocimiento no es una herramienta lista para utilizar o el fin último de la Educación (Morin, 1999), es un medio para lograr la transformación que queremos en nosotros y nuestros pueblos. Y esto es algo que lo sentimos, decimos y compartimos en Educoope, como expresan estos testimonios:

"Hay un dicho bien grande, que el ser humano nunca acabará de aprender, jamás, y para mí el espacio de la formación que recibí desde el principio de la educación cooperativa ha sido muy importante para conocer (...). Cuando uno conoce algo nuevo yo pienso que se desarrolla como persona...".

"... que les digamos a nuestros socios, a quienes se inscriben para capacitarse que no vayan mirando únicamente como un cartón más del currículum vitae, sino que eso más bien sirva como experiencia personal para mí, para la familia; pero que también yo pueda (...) incidir en las organizaciones, en la comunidad donde yo estoy. Entonces en otras palabras no llegar sólo a la cabeza, sino al corazón".

"... consecuentemente con el conocimiento del cooperativismo ha hecho de que nosotros tengamos un cambio de actitud inmensa en nuestra casa, en nuestro hogar, en nuestra familia...".



Pero este cambio de vida, este desarrollo personal no sólo debe quedar en nosotros. Debemos pensar qué uso le daremos a los conocimientos que vamos adquiriendo,

cómo podemos emplearlo para cambiar las relaciones dentro de nuestra familia, con nuestra comunidad, con las personas que elegimos para que nos representen; cómo usarlo para ayudar a nuestros pueblos, nuestras organizaciones y asociaciones.

Por otro lado, ¿han notado cómo no siempre lo que esperamos se cumple? En esto también nos puede ayudar aquel aprendizaje continuo, a preparar nuestras mentes para esperar lo inesperado y afrontarlo con creatividad, pues "la incertidumbre es el denominador común de los porvenires" (Morin, 1999)

De esto trata Educoope, de una educación concientizadora y liberadora.

SI NO NOS DAMOS LA MANO ENTRE TODOS, CAEMOS

Un colectivo de personas, como son las cooperativas, necesita de lineamientos que guíen su quehacer. Eso fue lo que pensaron los llamados Pioneros de Rochdale, formadores de las bases del cooperativismo moderno, al establecer, en 1844, los principios bajo los cuales funcionaría su cooperativa. Son estos mismos principios, con algunas modificaciones, los que rigen las cooperativas hasta el día de hoy.

El Quinto Principio Cooperativo es el de la educación, capacitación e información. De acuerdo con éste, las cooperativas tienen la obligación y el compromiso de proporcionar educación y capacitación no solamente a sus directivos, sino también a socios y colaboradores. De igual manera, destaca la importancia vital que tiene la información al interior de las cooperativas y al exterior.

Aquí queremos hacer un pequeño paréntesis para explicar la diferencia entre educación , formación y capacitación, según el acuerdo que tomamos en Jardín Azuayo para no confundirnos en el uso de estos términos. La capacitación se refiere a los aspectos técnicos y operativos para el desempeño de las funciones en el trabajo y en la dirección; la formación, a los aspectos humanísticos, doctrinarios, filosóficos, que dan sentido a las funciones que desempeñamos; en tanto que la educación abarca los dos campos anteriores.

Formación y capacitación no son opuestos, al contrario, se complementan y se requiere de ambos para fortalecer principios y valores como la democracia, la participación y la equidad (Silva, 2010).



Muchos pensadores denominan a la Educación Cooperativa como el "principio de principios" no sólo porque es fundamental para el ejercicio de los otros principios, sino porque su principal objetivo es defender la esencia misma del Cooperativismo: el ser humano como el centro de todas las actividades y decisiones (Silva, 2010). Para lograrlo, los procesos educativos no deben limitarse a enseñarnos técnicas para mejorar la gestión técnica-económica, sino centrarse en formarnos como personas libres, autónomas y conscientes, capaces de analizar nuestra realidad y asociarnos para cambiarla.

En este sentido, la Educación Cooperativa puede impulsar procesos de impacto y desarrollo local. A través de nuestro crecimiento personal podemos convertirnos en actores analíticos y críticos del sistema vigente, un sistema que nos deshumaniza y destruye la naturaleza, para entre todos desarrollar otras alternativas más humanas y, al mismo tiempo, amigables con la naturaleza. Para lograrlo debemos convertirnos, también, en educadores de otras personas para formar una red de aprendizaje cooperativo que nos permita desarrollar nuestros propios conocimientos y aprender a decidir y actuar de forma colectiva, cooperativa y democrática. Así, reivindicamos socialmente nuestras necesidades y requerimientos, especialmente aquellos que muchas veces son ignorados o despreciados por el orden social establecido (Silva, 2010). Esto quiere decir que, si no nos damos la mano entre todos, caemos. Este sentido expresa el siguiente testimonio:

"...ese espacio que nos ha dado la Cooperativa para que sigamos el proceso de la educación cooperativa es también para que yo comparta con el resto, llevar este mensaje que en la formación hemos tenido al resto de personas que no han podido ser parte en esta formación"

Con estas características la educación cooperativa encaja perfectamente con la educación popular porque, al igual que ella, basa el proceso de aprendizaje en nuestras prácticas, experiencias,

razonamiento y contexto social. Además, la educación cooperativa también busca transformar la realidad, entendida esta como un elemento con características propias en cada comunidad.

Si hacemos una revisión de qué es Educación Popular, encontramos que ésta pretende, a través de sus prácticas, actores y discursos, contribuir a que cada uno de nosotros seamos protagonistas de un cambio profundo en la sociedad; trabaja en la creación y desarrollo de las condiciones que nos posibilite realizar las acciones para lograr este cambio; y genera alternativas pedagógicas, metodológicas y didácticas coherentes con sus planteamientos (Torres, 2010).

Con base en lo anterior, podemos ver que la Educación Cooperativa comparte con la educación popular una serie de elementos que detallamos a continuación (Torres, 2010):

- Analizar críticamente la sociedad y el sistema económico vigente y cuestionar el papel que la educación formal ha jugado y juega en la formación, o deformación, de las personas.

- Pasar del análisis a la acción para cambiar el orden social en que vivimos.

- Formar personas en las dimensiones humana, político-ideológica, socioeconómica y cultural, capaces de ser protagonistas de ese cambio social.

- Creer firmemente que educación no es solamente capacitar en competencias técnicas, sino en formar personas libres y autónomas que crean sus propios conocimientos y sean capaces de cooperar con otras personas libres.

- Desarrollar formas creativas de educar que permitan el diálogo y la participación.

Con todos estos elementos, la educación tiene un papel fundamental en el fortalecimiento de las cooperativas, sus socios, directivos y colaboradores, como ocurrió en "Jardín Azuayo."

El objetivo básico de una educación liberadora es involucrar a las personas en sus propios procesos formativos a través del análisis crítico de su realidad. De esta manera, no sólo que el conocimiento puede construirse colectivamente, pues los problemas son colectivos y no individuales, sino que se apuesta por soluciones más humanas para cambiar la realidad.

EL PROCESO EDUCATIVO EN LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO

ANTECEDENTES

Desde nuestros inicios, la Educación fue una piedra angular de la Cooperativa. Sabíamos, y reconocimos, que en ese entonces el Cooperativismo era una aventura nueva, casi desconocida para los socios fundadores, y que, por lo tanto, necesitábamos ayuda de personas y organizaciones si queríamos salir adelante. Afortunadamente, nos encontramos con cooperativistas de cepa y experiencia quienes, fieles a este espíritu, nos brindaron su ayuda desinteresada sin vacilación.

Uno de ellos fue Rodrigo Vásquez, quien contribuyó con un curso de tres días en Paute, para los socios fundadores, sobre aspectos básicos del cooperativismo. Conforme íbamos abriendo nuevas oficinas, él apoyaba con la formación cooperativa a los nuevos socios, directivos y colaboradores, y volvía por los mismos lugares de tiempo en tiempo, reforzando los aprendizajes.

Bien vale compartir aquí una aventura vivida con Rodrigo, ocurrida al pasar el río Paute, crecido y sin un puente, cuyas imágenes permanecerán en nuestra memoria mientras nos acompañe la vida. Solíamos pasar por el agua sin problemas, pero esa noche, al regresar de la primera jornada de formación cooperativista, una piedra filuda cortó la llanta e inmovilizó el vehículo, un Toyota 4x4, justo cuando estábamos en la mitad del río, de la noche y de la soledad; las primeras viviendas aún se encontraban a varios kilómetros del lugar del siniestro. Cuando



abrimos las puertas, el agua inundó el interior y, al bajarnos, casi llegaba a nuestras axilas. Estábamos en grave riesgo y nos aventuramos a transportar las cosas hasta la orilla, arriba de nuestras cabezas, dejando el vehículo en medio de la crecida, con la incertidumbre de que se lo lleve el agua o algún conductor más hábil que nosotros. Comoquiera, a pie y con maletas, alcanzamos la carretera Gualaceo-Cuenca, en cuyo trayecto debía tomar Rodrigo un autobús que lo llevara esa misma noche a Ambato, pues al siguiente día tenía un evento de formación cooperativa en esa ciudad. Una camioneta nos hizo el favor y Rodrigo tuvo que cambiarse su ropa mojada en la comodidad del balde del vehículo en movimiento, para no correr el riesgo de un resfrío en su viaje durante la noche. Lo más conmovedor no fue la aventura pasada, sino el rememorarla cuando se encontró con su esposa, a quien tuvo que confesar que por unos momentos pensó que no se volverían a ver. Rodrigo regresó muchas veces más a apoyarnos en la formación cooperativista, no porque le hubiera gustado esa aventura, sino porque era más fuerte en él su pasión por el Cooperativismo.

Por otra parte, la Formación Doctrinaria en cooperativismo casi no ayudaba a manejar bien las cajas, los créditos y las finanzas de la Cooperativa; los apoyos que necesitábamos para mejorar nuestras capacidades técnicas y afrontar con solvencia el rápido crecimiento que teníamos, debimos buscarlo en otras partes. Aquellos apoyos estaban disponibles, pero ya no eran desinteresados como los primeros; debíamos pagar por ellos y eran caros para nuestros reducidos ingresos, tanto por su precio, cuanto porque se daban en Quito y tenían un costo adicional por el viaje y la estadía; esto dificultaba utilizar masivamente estos servicios.

Entre estas capacitaciones estuvieron, principalmente, las recibidas en gestión de cajas y de créditos de la Fundación Alternativa del Banco Solidario, dedicada a capacitar en microfinanzas. También recibimos diversas capacitaciones técnicas de la Red Financiera Rural y de la división de capacitación de la FECOAC (Federación Ecuatoriana de Cooperativas de Ahorro y Crédito).

Para ahorrar los viajes a Quito y bajar los costos individuales de los eventos de capacitación, los compartíamos con otras cooperativas y contratábamos capacitadores, usualmente de Quito, para los temas que necesitábamos. Conforme crecíamos y nos hacíamos visibles, mejoraron las ofertas de capacitaciones, a la vez que los eventos los podíamos organizar solamente para "Jardín Azuayo".

En el primer lustro del nuevo siglo, recibimos varias ofertas para apoyar el fortalecimiento de nuestra Cooperativa, sin que tuviéramos que pagar por ello sino ciertos gastos de contraparte que debían hacerse en la misma Cooperativa. No por casualidad, estos ofrecimientos llegaron después de diciembre de 2001, cuando se emitió el Decreto Presidencial 2132, que ordenaba

a la Superintendencia de Bancos (SBS) asumir el control de las COAC. Entonces, seguramente por acuerdos con el Gobierno ecuatoriano, la AID[1] implementó políticas y acciones de preparar a las COAC que serían controladas por la SBS; lo hizo a través del Proyecto SALTO[2], SWISSCONTACT[3] y WOCCU[4] cuyas relaciones con nosotros las describimos en el capítulo sobre el control. También recibimos aportes importantes del FOMIN[5], una dependencia del BID[6] para fomento de emprendimientos pequeños, destinados a fortalecer nuestras capacidades técnicas.

PRIMEROS PASOS

El CECCA (Centro de Educación y Capacitación del Campesinado del Azuay) estableció el Centro de Educación de Paute, en el cantón del mismo nombre, con el objetivo de transformar en propuestas de desarrollo los procesos organizativos que nacieron a raíz de la crisis provocada por el desastre de La Josefina. Adicionalmente, este Centro se creó como respuesta a una educación formal que adolecía, y aún lo hace, de una calidad deficitaria y no nos preparaba para enfrentar los problemas de la vida cotidiana.

Por otro lado, la Constitución de 1998 reconoció a las juntas parroquiales como gobiernos seccionales autónomos, por lo que el 27 de octubre de 2000, durante el gobierno de Gustavo Noboa, se expidió la Ley Orgánica de las Juntas Parroquiales Rurales que regulaba su funcionamiento.



Este cambio les otorgó atribuciones, competencias y funciones, así como los recursos para el cumplimiento de sus objetivos.

Por estas razones, ante la necesidad de enfrentar el problema de la Educación y

[1] AID: Agencia de los Estados Unidos para el desarrollo internacional
[2] SALTO: Strengthen Access to Microfinance and Liberalization Task Order (Fortalecimiento del Acceso a las Microfinanzas y Liberalización Económica), un proyecto de USAID en Ecuador para apoyar a las microfinanzas.
[3] SWISSCONTACT: Fundación suiza para la cooperación internacional para el desarrollo.
[4] WOCCU: World Council of Credit Unions (Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito), constituido en 1971, con sede en Madison, Wisconsin. Es la principal organización mundial de cooperativas de ahorro y crédito, creada para el desarrollo y fortalecimiento de estas organizaciones.
[5] Fondo Multilateral de Inversiones: provee de asistencia técnica para el sector privado en América Latina y el Caribe. También es uno de los inversores más importantes en microfinanzas y fondos de capital emprendedor para pequeñas empresas.
[6] Banco Interamericano de Desarrollo: Organización financiera internacional con sede en Washington, Estados Unidos, creada en 1959 para financiar proyectos viables de desarrollo económico, social e institucional y promover la integración comercial regional en el área de América Latina y el Caribe.

de capacitar a los miembros de las juntas parroquiales para sus nuevas atribuciones, el CECCA dictó entre febrero del 2000 y marzo del 2001 el primer Diploma en Desarrollo Local con el aval de la Universidad de Cuenca. Éste contó con la participación de 38 dirigentes comunitarios y miembros del Municipio y de las juntas parroquiales del cantón Paute (Rodas, s.f; Rodas, 2008). Para los siguientes períodos se fueron incorporando participantes de otros cantones (Rodas, s.f; Rodas, 2008):

- 2002-2003: 21 personas de Paute, Guachapala, El Pan y Sígsig
- 2004-2005: 47 personas de Paute, Sevilla de Oro, Chordeleg, Sígsig, Cuenca, Gualaceo, Nabón, Ponce Enríquez y Azoques.

En cada diploma se realizaron pasantías para conocer de cerca las experiencias de varios gobiernos locales, escogidos con base a las discusiones realizadas en los talleres de estudios y los temas de las monografías. Esta práctica se mantendría a lo largo de todos los diplomados.

Fieles a la idea de que los programas de estudio deben tomar en cuenta los problemas reales y que la participación de los estudiantes es fundamental para su elaboración, a lo largo de cada diploma el CECCA hacía una evaluación junto con los educandos. Esto permitió ajustar los contenidos a las necesidades de los participantes y enfatizar los temas que consideraban más importantes. Así, en 2004 se dio un mayor énfasis a aquellos relacionados con el desarrollo y lo legal se abordó superficialmente (Rodas, 2008).

En 2004, también, el Consejo de Administración resolvió retomar las propuestas de la Asamblea General sobre la capacitación y formación de socios, directivos y empleados. Es importante señalar que ésta no fue la única resolución del Consejo en torno a este tema; la educación cooperativa fue una de las principales preocupaciones de su Presidente, por lo que el apoyo del Consejo hacia todo lo que estuviera relacionado con Educoope, y la formación en general, fue muy importante.

Al percatarnos que la mayoría de los asistentes a los diplomas eran socios de Jardín Azuayo, en agosto del 2005 firmamos un convenio con el CECCA. En este año, también, se cambió el aval de la Universidad de Cuenca por el de la Universidad Politécnica Salesiana. Este convenio no señala el inicio del proceso educativo en nuestra institución, más aún cuando en los planes estratégicos de los períodos 1999 – 2002 y 2003 – 2008 se resaltaron las demandas de capacitación y formación de socios, directivos y colaboradores. Sin embargo, los eventos de capacitación organizados hasta ese entonces respondían, si no únicamente, más a temas técnico-financieros que a un programa permanente de educación cooperativa que contara con una propuesta ajustada a las motivaciones de los socios, directivos y colaboradores, y con una metodología que construyera desde lo vivencial.

INDUCCIÓN A NUEVOS COLABORADORES

A lo afirmado anteriormente debemos exceptuar el programa de inducción a los colaboradores nuevos de "Jardín Azuayo", cuyo propósito era proporcionarles experiencias o vivencias que les permitiera conocer con cierta profundidad la idiosincrasia de la institución en la que iban a trabajar: lo que es el cooperativismo y una cooperativa, la historia de Jardín Azuayo, la organización de su gobierno y su administración, cómo funcionaban la Coordinación General y las oficinas; en este trayecto debían practicar las tareas del puesto para el que eran contratados.

Los tres meses de prueba que señalaba el Código del Trabajo para aceptar a un nuevo trabajador, lo destinábamos a la inducción. Así sabíamos al final y con mayor seguridad si una persona era competente para trabajar en nuestra Cooperativa, no solo por sus destrezas para el nuevo puesto, sino principalmente por su afinidad y aceptación de la cultura de Jardín Azuayo.

Luego de una semana de recibir información general sobre los aspectos mencionados y de conocer el funcionamiento de la Coordinación General, realizaban una pasantía por varias oficinas, que les permitía ver, sentir y conocer la vida institucional de la Cooperativa, dónde ejercía su misión de servicio y, al mismo tiempo, la vida y cultura de los vecinos del lugar.

Estas pasantías tuvieron alta relevancia. Su impacto se advirtió principalmente en cambiar la mentalidad de los colaboradores que ingresaban, a través, sobre todo, del encuentro con la realidad de los territorios rurales. En ellos observaron, en algunos casos, situaciones de pobreza extrema, de carencias de cosas elementales, de olvido de los gobiernos locales y central, de falta de acceso a servicios financieros porque no eran sujetos de crédito para la banca rentista; eran comunidades borradas del mapa del "desarrollo". Experimentaron también el encuentro con las costumbres y tradiciones de los pueblos, con su forma de hablar y vestir, a veces con sus fiestas y comidas, pero sobre todo con la honradez, bondad y solidaridad de las personas de estos lugares.

Posiblemente el origen urbano o rural de los colaboradores jugó un papel en el impacto y matiz de la inducción. Seguramente para quienes venían de la ciudad el impacto fue mucho mayor, al constatar las condiciones de pobreza que vivían otros seres humanos, con quienes la Cooperativa había decidido trabajar para contribuir a cambiar en algo su realidad.

De igual manera, para quienes las universidades, distantes de la vida real, habían formado en sus mentes la idea de la ganancia como sinónimo de éxito, en donde no existen empresas solidarias sino solamente de lucro, toparse con la realidad del campo y de la Cooperativa les desubicó, les movió el piso, les produjo cortocircuitos en sus conciencias, les provocó sentimientos encontrados de desamparo y esperanza, y empezaron a asomarse al mundo real, poco visualizado en las aulas universitarias. Constataron que

también existen economías de subsistencia en donde el dinero no se cuenta por millones como aprendieron en las aulas, sino en centavos para sobrevivir; que esas economías, en vez de lucrar, se ocupan de mantener y repetir la vida, misión más noble que todas las misiones de las empresas. En suma, los procesos de inducción lograron romper muchas burbujas de cristal y mostrar la vida real, secuestrada por la academia.

Los siguientes testimonios plasman las vivencias que tuvimos durante el proceso de inducción:

"Por ejemplo una experiencia bonita para mí fue la inducción, (por)que conocí bastantes compañeros; me sentía muy emocionada (...). Porque yo creo que ninguna institución te induce así de esa manera..."

"Inclusive la vivencia de la solidaridad, porque nosotros acogíamos a los compañeros que venían (para la inducción) en nuestras casas; (...) la cooperativa para sentirla hay que vivirla y entonces tiene que ir a las oficinas. (...) vivíamos todos esos valores de solidaridad, de compromiso, de compañerismo, de responsabilidad, de afecto a los socios, de conocer que tenemos culturas tan diversas".



"Desde mi punto de vista, el proceso de inducción visitando las oficinas (...) fue extremadamente enriquecedor para mí, puesto que pude percibir de cerca quienes son nuestros socios y que detrás de cada transacción financiera existe una historia en la cual la Cooperativa es participe. (...) Desde ese momento pude identificarme con esos socios ya que muchas de esas historias empataban con varias de mis vivencias personales y familiares".

Al leer estos testimonios podemos pensar que los nuevos colaboradores siempre tuvieron un proceso de inducción, pero no fue así. Al inicio, un poco por falta de experiencia, un poco porque éramos pocos los que trabajábamos en la Cooperativa, los procesos

eran más intuitivos, de ensañar qué funciona y qué no, de aprender sobre la marcha. Eso nos recuerda el siguiente relato:

"En aquel momento no había el personal que ahora hay para poder hacer todo el proceso de inducción. (...) no había quien haga el proceso de crédito, estaba esa parte abandonada digamos así, y no tenia las posibilidad de apoyar chuta digo no sé, creo que no voy a poder superar esa parte, no tengo la guía (...) y justo día viernes Teodoro Vázquez me llama, dice (...) estoy con tiempo para poder apoyarte para poder indicarte, es parte de mi compromiso (...); día sábado todo el día revisando los créditos, bueno me indicaba él con mucha paciencia (...) Fue ese momento de apoyo que tuve para poder ya arrancar en el trabajo crediticio ..."

"Lo urgente es enemigo de lo importante." La Cooperativa crecía con rapidez y las urgencias de incluir nuevos colaboradores llevaron a disminuir para unos y a eliminar para otros los tiempos destinados a la inducción. Tanto que, en 2010, importantes administradores de la Cooperativa consiguieron que se suprima el programa de inducción porque, a su decir, costaba mucho, como si algún dinero pudiera compararse con los aprendizajes que ese programa brindó y con la pertenencia que a la Cooperativa logró en sus participantes. A partir de entonces la inducción quedó reducida a una rápida presentación de la Cooperativa, situación que es lamentada por algunos de nuestros actores:

"... bueno antes la inducción era, (...) primero tener experiencias de diferentes oficinas (...) tener un compañerismo con cada compañero de las diferentes localidades, conocer a los socios y eso; cosa que ahora los nuevos compañeros ya no tienen esas experiencias que nosotros vivimos".

Además de trabajar en el sentido de pertenencia de nuestros colaboradores, debíamos prestar especial atención a robustecer la identidad cooperativa en nuestros socios y directivos, porque la Cooperativa estaba por ingresar al control de la Superintendencia de Bancos. Por esta razón, consideramos necesaria la aplicación de un plan de educación cooperativo que con el tiempo llegó a llamarse Educoope.

El proceso de inducción en la Cooperativa permitió a los nuevos colaboradores vivir de primera manos valores como la solidaridad y conocer de cerca la realidad de nuestros socios. Esto nos permitió contar con colaboradores alineados a los valores institucionales e identificados con nuestro principal objetivo: brindar servicios financieros para mejorar la calidad de vida de nuestros socios.

ESCUELA DE EDUCACIÓN COOPERATIVA

Luego de la firma del convenio con el CECCA en 2005, ésta asumió el proceso de educación cooperativa con tres objetivos principales (CECCA, 2006):

- Fortalecer los roles de los actores financieros, socios, directivos y empleados, mediante seguimiento y apoyo a las asambleas locales, diseño de formas de evaluar los aspectos sociales de la institución, levantamiento de textos y sistematización del proceso.
- Desarrollar capacidades para mejorar los roles y funciones de socios, directivos y empleados.
- Formular un programa permanente de educación cooperativa.

El diploma, que continuaría siendo coordinado por el CECCA, pasó a ser parte de este proceso educativo, por lo que en el año 2005 cambió su nombre a Desarrollo Local, Emprendimientos Populares y Cooperativismo. La Universidad Politécnica Salesiana continuó dando su aval y asistieron 43 personas provenientes de las oficinas de Paute, Gualaceo, Limón, Nabón, La Troncal, Cuenca, Santa Isabel, Sígsig, Cañar y un grupo, no ligado a la Cooperativa, de Machala, Pasaje y Huaquillas (Rodas, s.f).



Nuestra propuesta educativa buscó juntar a personas con afinidades para formar grupos que asumieran su propia estrategia de aprendizaje a partir de la reflexión y profundización, con referentes teóricos, de sus prácticas diarias. Para lograrlo formamos comunidades educativas, "Equipos capaces de aprender a conocer, a hacer como colectivo y producir conocimientos (...)" (CECCA, 2008, pág. 5) que tenían como premisa la cooperación y solidaridad, la aceptación de la diversidad y su transformación en verdaderos motores de desarrollo (CECCA, 2008).

Con todas estas consideraciones metodológicas, iniciamos con un trabajo de investigación y educación con los promotores de la Cooperativa y

revisamos los planes estratégicos en las asambleas para evaluarlos con relación a la práctica cotidiana. Asimismo, realizamos talleres con los directivos centrados en fomentar sus competencias y clarificar sus roles y funciones.

Además de estas capacitaciones seguimos desarrollando el Diplomado. En el 2006 teníamos más de 20 oficinas en las provincias de Azuay, Cañar y Morona Santiago y cerca de 100.000 socios, por lo que establecimos dos centros de reuniones de estudios en Paute y Méndez. Se inscribieron 41 personas en Paute, de Cuenca, Azogues, La Troncal, Oña, Nabón, Síqsig, Paute, Gualaceo, Chordeleg, Machala, Santa Rosa y Arenillas; en Méndez asistieron otras 41 de Méndez, Limón y Macas.

Debido al acelerado crecimiento de la Cooperativa, en términos de nuevo personal, socios y expansión geográfica, realizamos una propuesta para los coordinadores de la Cooperativa con el objetivo de llevar a cabo una evaluación de la Organización que respondiera a los desafíos planteados por su crecimiento. Para esto fue necesario consolidar las áreas geográficas, establecer redes y grupos de trabajo, desarrollar una pedagogía de acompañamiento y generar espacios de acogida para los nuevos socios, empleados y directivos (CECCA, 2006)

En 2007 firmamos un nuevo convenio con el CECCA por el cual, a diferencia del anterior, esta organización se hizo cargo solamente de la coordinación del diploma, mientras que la capacitación por competencias y la profesionalización serían responsabilidad de las áreas de desarrollo social y de recursos humanos de la Cooperativa (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo; CECCA, 2007).

Por la diversidad de orígenes y conocimientos de los participantes instauramos un nivel propedéutico en el diplomado y constituimos dos niveles: el primero para los nuevos alumnos y el segundo con las personas que cursaron diplomas en períodos anteriores. Los centros para las reuniones de estudios fueron en Paute con 42 personas en el primer nivel y 30 en el segundo, y Limón con 33 personas en el primero y 25 en el segundo.

La Cooperativa continuaba creciendo y en el 2008 tuvimos que implementar una nueva estructura institucional que tomara en cuenta criterios geográficos, culturales, administrativos. En este contexto, además de continuar trabajando sobre elementos ya señalados anteriormente (consolidación de las áreas geográficas, establecimiento de redes y grupos de trabajo, desarrollo de una pedagogía de acompañamiento para los nuevos socios, colaboradores y directivos), era importante (CECCA, 2008):

- Incentivar la participación y creatividad de cada oficina desde la riqueza de los entornos culturales;

- Definir el perfil y rol de los coordinadores zonales y de oficina para aportar

a la construcción de los ejes técnico-financiero y sociocultural; y

- Elaborar el plan de formación de la cooperativa como parte del plan estratégico.

En este año, además, el CECCA participó nuevamente en la formulación y ejecución de los planes y programas de educación para coordinadores zonales y directivos, y continuamos con el diplomado.

Metodológicamente, a más de continuar aplicando los postulados de la educación popular, se incluyó el estudio y la práctica de las cinco disciplinas de Peter Senge como eje principal. Estas disciplinas son:

- Dominio personal: ser conscientes de nuestras capacidades y las capacidades de las personas a nuestro alrededor. Esto nos ayuda a conocer quiénes somos, qué queremos y qué somos capaces de hacer.
- Modelos mentales: ideas que tenemos en nuestra mente sobre cómo funciona el mundo. Son moldes en los que tratamos de acomodar nuestras percepciones sobre lo que nos rodea y que restringen nuestra visión. Reconocer estos modelos nos ayuda a comunicarnos mejor con los demás.
- Visión compartida: tener un objetivo común. Esto puede convertirse en fuente de inspiración.
- Aprendizaje en Equipo: fomentar el trabajo en equipo para ayudarnos a pensar juntos y obtener mejores ideas
- Pensamiento sistémico: todas las personas están interrelacionadas como eslabones o nodos de una red. Esta disciplina nos ayuda a identificar esas interrelaciones y tener un enfoque más amplio de la realidad.

El objetivo fue construir una "Organización para Aprendizaje" que buscaba que todos sus miembros estuvieran aprendiendo y poniendo en práctica todo el potencial de sus capacidades (CECCA, 2008).

En el 2009, junto con el CECCA, desarrollamos un programa exclusivamente para colaboradores orientado por las mismas opciones éticas, políticas y pedagógicas de los talleres para directivos y coordinadores. Su construcción fue en "Cogestión Curricular" y se recogieron las propuestas para los tres niveles sugeridos: cardinal (integración en la Cooperativa), funcional (cumplimiento adecuado de roles y funciones) y personal (desarrollo personal) (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo; CECCA, 2010). La puesta en práctica de esta planificación estuvo a cargo del departamento de Talento Humano, pero no se llevó a cabo.

Estructuramos y actualizamos las propuestas curriculares para el diplomado de este período y los centros de estudio fueron en Paute (47 estudiantes en el primer nivel y 34 en el segundo) y

Sucúa (35 en el primero y 26 en el segundo). También presentamos una propuesta a la Universidad Politécnica Salesiana (UPS) para otorgar un Título Profesional. Esta idea no prosperó debido, entre otras cosas, a los reglamentos del CONESUP para la expedición de un título por parte de las instituciones de Educación Superior. Adicionalmente, la opción que dio la Universidad no coincidía con nuestro objetivo, ni con nuestro método de enseñanza (Rodas, 2009), porque se enmarcaba en las necesidades de mano de obra del mercado, dejando de lado la producción de conocimientos significativos.



EDUCOOPE

A finales del 2009 constituimos institucionalmente Educoope, heredera de las funciones de capacitación del CECCA: el programa de diploma y la responsabilidad de la formación de directivos, exdirectivos y colaboradores (Astudillo, Gavroy, & Peñafiel, 2012). Este cambio se produjo por un principio de gestión que buscaba la autonomía institucional en los aspectos que fueran posibles y veíamos que había condiciones para desarrollar capacidades y asumir la conducción de Educoope. Por otro lado, también existían exigencias y presiones de la Superintendencia de Bancos debido a personal del CECCA que también trabajaba en la Cooperativa, lo que contravenía las normas sobre empresas vinculadas a instituciones financieras. (Astudillo, Gavroy & Peñafiel, 2012; CECCA, 2009).

En sus primeros años Educoope estuvo formada solamente por dos personas, un Coordinador Estratégico y un Coordinador Logístico, para cumplir con todas las funciones del departamento; adicionalmente, el primero también tenía funciones de coordinador zonal. Esto supuso una gran carga laboral en estas dos personas, que no permitió que se enfocaran en actividades de gran importancia como la formulación y actualización de los contenidos curriculares, la estructuración e implementación del modelo pedagógico y la sistematización y retroalimentación de los conocimientos y saberes generados durante las capacitaciones (Astudillo, Gavroy & Peñafiel, 2012).

El diploma en el Ciclo 2011-2012 tuvo 95 participantes y dos sedes (Paute y Sucúa) y fue el último que dictamos, dando por terminado este programa. Su reemplazo fue un programa de capacitación para socios llamado Diploma en Liderazgo Social y Cooperativismo que se desarrollaría en cada oficina con una duración de dos años para el primer ciclo 2014-2015

(EDUCOPE, 2012; EDUCOPE, 2013); el segundo ciclo, 2016-2017, se redujo a solo un año.

Educoope no estuvo exenta de tensiones entre quienes entendían la Educación Cooperativa de diferentes maneras o planteaban diferentes soluciones para acercarla a nuestros socios. Hasta 2011, los programas se realizaban solo en Paute y Sucúa, lo que significaba un enorme esfuerzo por parte de sus participantes en términos de tiempo y movilidad. En ese momento, tampoco teníamos las herramientas o el diagnóstico que nos permitiera saber cómo estaba exactamente Educoope o cuáles eran sus dolencias.

Así, en el 2012 contratamos una Consultoría para evaluar el Programa que nos ayudó a identificar ciertos problemas en el diploma y los talleres para directivos. Con base a estos resultados, y nuestras propias reflexiones, elaboramos el Plan de Capacitación Educoope 2013-2017; en él planteamos una nueva estructura y dimos respuesta a varios problemas.

Uno de los limitantes graves identificados en la evaluación fue el rol de tutores por parte de los empleados de las oficinas, durante el proceso de capacitación a los directivos. Su ejercicio como tutores estaba limitado no solo por la falta de tiempo para preparar las asambleas de estudio, sino que implicaba un esfuerzo adicional al tener que trabajar fuera del horario normal. Además, muchas veces no tenían la formación ni las competencias para asumir la función de tutor, lo que provocó que ésta fuera reemplazada por un voluntarismo que debilitaba paulatinamente la calidad del programa (Astudillo, Gavroy & Peñafiel, 2012; Educope, 2013).



Esta situación nos ratificó en la necesidad de desconcentrar la capacitación a través de Educoope locales para facilitar y democratizar el acceso de socios, directivos y líderes locales a los programas de formación (Educope, 2013). El objetivo fue llevar los programas a los territorios, para lo cual contratamos educadores cooperativos. Previa a su contratación realizamos un proceso de formación en los aspectos pedagógicos y metodológicos de ser facilitadores; también recalcamos la importancia de promover un ambiente de participación, reciprocidad y respeto que cree confianza en los participantes, para que fluya el inter-aprendizaje

sin obstáculos (Educope, 2013). En este sentido es importante señalar que el desconcentrar las funciones educativas y extenderlas a todas las oficinas empezó a mostrar sus resultados positivos desde el comienzo; así, en el período 2011-2013, antes de la desconcentración, hubo 620 alumnos inscritos y 351 graduados; en tanto que en el período 2014-2015, con la desconcentración, participaron 1.100 personas y se graduaron 1.008. Aunque esto sea solamente cantidades, la diferencia es notable y los impactos se detallan más adelante cuando describimos la contribución de Educoope a los territorios; no dudamos que su calidad debió ser igual o mejor que la de años anteriores.

En un primer momento, nuestros educadores estaban perdidos; tanto ellos como los Coordinadores de Oficina no tenían claro cuáles iban a ser sus funciones. ¡Cómo no iban a estarlo si para muchos de ellos la educación cooperativa era un concepto totalmente nuevo! Incluso quienes habían sido profesores previamente, se encontraron con un nuevo concepto de enseñanza que no habían aplicado con anterioridad. Para muchos de ellos, también, la idea de un proceso de educación dentro de una cooperativa les resultaba extraña. He aquí algunos comentarios:

"...(los compañeros de oficina) tampoco tenían claro, y tampoco era su culpa; yo tampoco podía juzgarles porque si ni yo mismo tenía claro, ni los Educoope estábamos claros, peor ellos (...). Realmente tocó conjuntamente entre todos construir este perfil, construir lo que yo hago ahora en base de involucrarnos todos y claro que nos ha costado, pero ahora ya es más fácil; todavía hay mucho por hacer y mejorar, pero ya hemos comenzado un buen proceso".

"... la falta de comprensión ha sido incluso a nivel institucional, al no saber dar un seguimiento, al no saber evaluar de forma correcta, sin embargo, (...) contra esa no comprensión estamos luchando, porque es una cosa innovadora, no es una cosa de que vamos a medir quizás estadísticamente, no, son cosas incluso subjetivas.

Es por esto que durante el 2013

Desde los orígenes de la Cooperativa entendimos la importancia de la educación cooperativa como fundamento de la razón de ser de la institución: el ser humano. Con el tiempo, logramos que se convirtiera en una política y práctica institucionalizada que favoreció y potenció el desarrollo integral de nuestros directivos a través de una metodología orientada a la reflexión crítica y la formación de seres críticos, capaces de crear sus propios conocimientos desde su propia realidad y experiencias para cambiar las dominantes formas de pensar y de vivir.

y 2014 realizamos actividades para mantener la formación continua y fortalecer las capacidades de los educadores, a través de talleres en los que discutíamos y compartíamos los temas y técnicas de cada módulo y clarificábamos conceptos (Rodas, 2014). Esto nos permitió identificar ciertas debilidades en la práctica de los educadores debido, entre otras cosas, a su comprensión de aspectos centrales como su rol de facilitadores del aprendizaje, criterios y pautas pedagógicas, el uso de herramientas adecuadas y la identidad cooperativa (Rodas, 2014). Sobre estos aspectos trabajamos y tratamos de fortalecerlos.



FUNDAMENTOS PEDAGÓGICOS DE EDUCOOPE

Los valores de solidaridad y responsabilidad, junto con la confianza, también son los que han impulsado y apoyado el proceso de educación cooperativa en "Jardín Azuayo". Fieles a los principios de la educación popular, no queríamos que Educoope sea un espacio que capacitara solo para las exigencias del mercado, sino un espacio que permitiera a nuestros socios, directivos y colaboradores ser los constructores de una organización solidaria y de los cambios deseados en sus pueblos y comunidades.

Una práctica educativa sin una adecuada metodología es difícil que logre sus objetivos. Por ello, la metodología que usamos, tanto en el diploma como en los diferentes talleres con directivos y colaboradores, estaba acorde a las críticas que teníamos no sólo del modelo educativo formal, sino también de la sociedad. En este sentido, sabíamos que la académica no era la mejor forma de explicar la realidad, por lo que buscamos construir una propuesta de formación que se ajuste a los actores (socios, directivos, colaboradores) cuya principal motivación era la resolución de sus problemas cotidianos y no solo la adquisición de conocimientos teóricos. Implementamos un Método de Educación diferente, enfocado en la construcción de alternativas de desarrollo desde las vivencias y experiencias de cada uno de los actores, en lugar de una mera socialización de contenidos (Cooperativa de Ahorro y Crédito "Jardín Azuayo"; CECCA, 2004). Por lo tanto, nuestra propuesta educativa iba más allá de las exigencias del mercado y buscó el desarrollo de competencias más integrales que nos permitieran entender el mundo desde otra visión; una visión cooperativa.

Esto significó que la relación entre educadores y educandos no debía ser vertical, en la que el primero es el dueño del conocimiento y la enseñanza es pasiva, dogmática y doctrinal, sino que debía convertirse en

un proceso de aprendizaje y enseñanza mutuos que genere un pensamiento crítico. El objetivo fue contribuir al desarrollo integral de los colaboradores, de los directivos y sus comunidades, creando condiciones para el despliegue de sus capacidades y potencialidades, formando nuevos actores sociales con autonomía, conciencia ciudadana, solidaria y global (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo; CECCA, 2004).

Estamos convencidos de que la educación debe preparar para la vida y que valores como la cooperación y la solidaridad, menospreciados en una sociedad que valora el tener sobre el ser, deben ser punto de inicio. Una de las maneras de lograrlo, era colocar estos valores en el centro de la educación a través de grupos de aprendizaje en los que se impulse, no la competencia entre los participantes, sino la cooperación. Eso fue lo que hicimos.

El proceso de aprendizaje se resume en la espiral del conocimiento (figura 1), cuyo centro es, como ya lo mencionamos, el aprendizaje a través de la solución de problemas. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2014)

1) **Formar equipos de estudio,** con el propósito de producir, entre todos sus miembros, conocimientos basados en sus vivencias, saberes y sentires.

2) **Determinar los problemas a estudiar,** a través del análisis de los contenidos de los diferentes módulos. Esta información era el punto de partida sobre el que el equipo decidía el problema que va a tratar.

3) **Lectura y estudio personal.** Debíamos realizar una lectura comprensiva, analizando el contenido a través de nuestros ideales y expectativas, experiencias y problemas que experimentamos en nuestras vidas diarias. El propósito era comprender el problema y descubrir las posibles soluciones.

4) **Estudio en equipo.** Éste era el siguiente paso; compartir las reflexiones, las soluciones que habíamos descubierto durante el estudio individual, con nuestro grupo de estudio. Entender en qué coincidimos y en qué no, qué habían entendido los otros que tal vez nosotros no, o si otros habían entendido los contenidos de manera diferente a la nuestra. Durante esta etapa, era necesaria la interacción grupal para lograr los objetivos planteados en el módulo, que no era el de producir algo (un trabajo, una exposición, un texto), sino aprender juntos, de forma cooperativa, ayudándonos, haciéndonos preguntas, intercambiando información, para superarnos a nosotros mismos y lograr que todos aprendamos algo más de lo que sabíamos inicialmente.

5) **Apoyo tutoría.** En un primer momento, esta tutoría la realizaba el presidente, coordinador u otro colaborador de la oficina. A partir del 2013 se incluye a educadores cooperativos. El objetivo era acompañar el proceso de aprendizaje para animar a los



Figura 1: La espiral del conocimiento (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2014)

equipos, mejorar la información y registrar los aportes y contenidos.

6) **Preparación para presentar en la Asamblea.** Compartir con los demás equipos nuestra experiencia de aprendizaje a través del diálogo, una exposición u otros métodos que el equipo haya decidido. Para ello, cada equipo debíamos preparar un trabajo en el que explicábamos cómo fue la construcción de los nuevos conocimientos. También nos encargábamos del diseño del evento: adecuar el local, preparar los equipos necesarios.

7) **Asamblea de estudio.** Aquí, nuevamente el objetivo no era la competencia entre los equipos para ver quiénes lo habían hecho mejor o peor, sino la ayuda mutua entre todos, privilegiando las experiencias y aprender haciendo. Estas asambleas no consistían en leer un texto y repetirlo, sino acumular y relacionar los aportes y los saberes de cada uno de los participantes. En

este espacio, los protagonistas debían ser los participantes y no el facilitador o el Educador Cooperativo.

Queríamos que durante su paso por Educoope, cada uno de los participantes se sintiera un miembro valioso del grupo, no solo por lo que podía tener en común con los demás, sino por aquellos aspectos que les hacían únicos: unos eran más "lanzados" y no tenían miedo de decir lo que pensaban, mientras otros eran más callados; estaba aquel que tenía buen humor y hacían reír al resto; o aquella persona que sabíamos siempre estaba dispuesta a ayudar a los demás. Todas estas características son valiosas y muestran lo diversos que podemos ser. El reto estaba en lograr que todos aportáramos, que todos participáramos en la creación de un nuevo conocimiento a través de las redes de ideas, emociones y acciones que se creaban con cada una de aquellas cosas en las que éramos diferentes.

Estos espacios, también, nos ponían en contacto a directivos y colaboradores, porque trabajamos y reflexionamos juntos y, a través de esta colaboración, se creaban grupos que iban más allá del estudio; estos grupos se fundamentaban y desarrollaban a través del afecto y las relaciones de amistad (Astudillo, Gavroy & Peñafiel, 2012).

8) **Ejecución de las Propuestas.** Durante todo este proceso la vida concreta, los hechos reales eran el punto de partida porque es en torno a ellos que se articulaba todo el proceso educativo. El análisis de los problemas que se viven en los territorios, entre los diferentes actores, sobre lo que hacemos para mejorar y las actitudes que acompañan a estos problemas también era importante para identificar sus causas y plantear soluciones. El enfoque no estaba en lo que deberíamos o quisiéramos hacer, sino en acciones concretas, en actividades que sí se podían hacer y que nos acercaban un poco más hacia aquello que queremos lograr. En otras palabras, a través del aprendizaje conjunto, de la minga, cambiar nuestra realidad. Para ello, los equipos debían presentar, al final del ciclo, una propuesta de emprendimiento.

9) **Seguimiento y Evaluación.** Luego de cada módulo,



evaluábamos la participación individual, el trabajo en equipo, la asamblea de estudio y los conocimientos que habíamos adquirido. A través de estas evaluaciones analizábamos los aciertos y aquellos puntos que debíamos mejorar, en un esfuerzo colaborativo para mejorar el proceso.

10) **Sistematización, Divulgación.** La Espiral del Conocimiento es dinámica, no termina con el punto anterior, sino que utiliza esta información para analizar los aprendizajes y conceptos construidos entre todos y comunicarlos a la comunidad. De esta manera, el conocimiento que adquirimos en Educoope no se guarda, se comparte, al mismo tiempo que buscamos el análisis crítico del proceso. Al compartir el conocimiento cumplimos con el papel social del aprendizaje cooperativo.

11) **Nuevos temas y problemas de estudio.** Finalmente, a partir de los comentarios y evaluaciones de los participantes se determinaban nuevos temas y problemas de estudio para los siguientes años. De esta manera el plan de estudios se actualizaba continuamente para asegurarnos que se aborden los problemas de la vida real, aquellos aspectos que nos preocupaban de nuestra realidad y vida diaria.

Uno de los aspectos que más gustaba a quienes participaron de Educoope fue las pasantías. Este espacio de aprendizaje que iniciamos en los diplomados y que continuaron en los primeros años del programa para directivos, se transformó en una forma de conocernos y conocer a los otros, de ver que, aunque vivamos en sitios diferentes, no somos tan distintos, que afrontamos los mismos problemas y tenemos los mismos sueños. Para muchos, especialmente mujeres, fue la primera oportunidad de salir de sus pueblos, de viajar por su cuenta. Algunos de nuestros directivos nos cuentan:



"... esos espacios ya de interactuar a través de un viaje, de ir a conocer a las otras personas, cómo se está manejando y todo eso son experiencias inolvidables

"... cuando nos fuimos a Salinas de Guaranda, los directivos vieron ese modelo de gestión, entonces se viene contento hasta uno mismo viendo que es posible hacer otro tipo de economía, una economía más participativa".

"...bueno en las pasantías nos hemos ido a algunos lados, hemos sido bien recibidos, nos han explicado, nos han enseñado algunas cosas (...) eso es aprender todos los días, realmente en el caso mío me ha ayudado mucho, mucho".

Asimismo, la propuesta de Educación buscó sobrepasar el aspecto financiero, con un proyecto social que lo sustente, a través de la formación de los diferentes actores para lograr: socios conscientes y organizados; directivos comprometidos y gestores del desarrollo social; personal remunerado con aptitudes y actitudes para apoyar, a través de un compromiso con el cambio, el desarrollo de los pueblos donde se encuentra la Cooperativa (Cooperativa de Ahorro y Crédito "Jardín Azuayo"; CECCA, 2004).

De igual manera, dimos especial énfasis a la Comunicación como un mecanismo para alimentar el proyecto educativo, entendiéndose como "la creación dialogada, empática que no busca solamente la gestión y creación de mensajes, sino también cambios profundos de la sociedad y las personas" (Cooperativa de Ahorro y Crédito "Jardín Azuayo"; CECCA, 2004, pág. 20). En este sentido, la comunicación dentro del proceso educativo buscaba desarrollar el análisis, la creatividad, la organización, la acción y la creación de una nueva conciencia en la Cooperativa, a través de la socialización de las experiencias por medio de las cuales se compartió la práctica.

El diseño y puesta en práctica de la propuesta educativa también se sustentó en la investigación-acción-participativa (IAP) como una forma de transformar la realidad junto con quienes la viven día a día y quieren construir su propia historia. No podíamos conocer la realidad y los factores que influyen en ella sin investigación, y ésta no se podía realizar sin una metodología que favoreciera la toma de decisiones adecuadas e involucrara a sus actores. La IAP nos ayudó en este proceso, a compartir las experiencias de vida y a comprender sus contextos. Sin embargo, es necesario analizar hasta qué punto se logró incorporar la IAP en Educoope o si lo que se logró fue más una investigación participativa.

En resumen, Educoope representa y nutre el apoyo mutuo, el espíritu cooperativista y de colaboración que existe entre quienes formamos parte de "Jardín Azuayo". Este es uno de los más importantes elementos que nos diferencia de otras instituciones financieras. Opinión que también escuchamos varias veces durante los talleres y entrevistas llevados a cabo para este libro.

Sin embargo, también debemos reconocer que no siempre

La metodología implementada en Educoope buscó romper con el esquema en el cual el educador es el poseedor del conocimiento y lo transmite al educando. Tratamos de crear una relación horizontal en la que el aprendizaje sea mutuo, a través de la solución de problemas cotidianos para construir otras alternativas de desarrollo.

logramos nuestro objetivo. En un primer momento los tutores de los diplomados ejercían otras funciones dentro de la Cooperativa; tenían, por tanto, 7 oficios y 14 necesidades y la Cooperativa se encontraba en un proceso de crecimiento y consolidación que demandaba su atención y energía. Cuando cambiamos el Formato de Diplomado a escuela cooperativa y lo extendimos a todas las oficinas, éste continuó siendo apoyado mayoritariamente por los colaboradores de dichas oficinas, lo que significó que asuman una responsabilidad para la cual no estaban suficientemente preparados. Quienes se encargaban del proceso de Educoope, específicamente del programa de roles y funciones, lo hacían con muy buenas intenciones, pero hacía falta el conocimiento, la habilidad y la práctica (Astudillo, Gavroy & Peñafiel, 2012) y este es un aspecto que también ha sido reconocido por algunos actores:

"Entonces nosotros hacíamos según lo que nosotros creíamos que estaba bien y de los mismos directivos se iba aprendiendo, (...) ellos me decían hagamos esto, hagamos por ejemplo una presentación en un papelógrafo, (...) creo que he tratado de enseñar algo pero también he aprendido..."

Este proceso de aprendizaje no es de una sola vía, también en Educoope, y por tanto en la Cooperativa, nos hemos enriquecido con los saberes y experiencias prácticas de los participantes, aspecto que también nos ha ayudado en nuestro crecimiento.



LOS MÓDULOS

Cada programa de Educoope contaba con módulos diseñados exclusivamente, con sus objetivos particulares. En el caso de los procesos educativos orientados hacia los directivos, los módulos estaban dirigidos hacia dos procesos: proveer de información a los participantes sobre su entorno, el entorno de la Cooperativa, su funcionamiento, el rol que tienen como directivos y el de los demás miembros de la Cooperativa. El otro proceso se enfocaba en la capacitación con herramientas prácticas para poder actuar (Astudillo, Gavroy & Peñafiel, 2012) y explica por qué los módulos más prácticos, el de educación financiera y desarrollo personal, nos marcaron más profundamente como participantes. A través del estudio y la discusión de estos textos, aprendimos a manejar las finanzas familiares, a ahorrar, a mejorar el negocio. Nos ayudó a desarrollar habilidades que usamos para mejorar nuestras vidas personales y familiares. Esto señala la importancia e impacto de este programa en nuestras vidas.

En este sentido, algunos de los participantes de Educoope nos dijeron:

"Me ha servido en lo que es la familia y también (...) que he podido ayudar a los demás, un poco porque he aprendido lo que es el tema de organización, de lo que es cooperativismo, (...) me ha ayudado mucho en la planificación de los gastos, de cómo ahorrar..."

"...en mi familia nos ha permitido comenzar a trabajar en una cultura del ahorro; no solo en el campo monetario, sino ahorrar en el consumo de energía eléctrica, en el consumo del agua, en el consumo del teléfono; nos ha enseñado a ahorrar inclusive en la misma preparación de los alimentos (...); en el desarrollo personal entender mejor a mi entorno, a mi familia; de ahí que vengo incentivando la participación de mi familia en estos procesos..."

"... hay este (módulo) de desarrollo personal que la gente sale contentísima porque (...) te hacen reflexionar mucho y es al interior de la persona; entonces hay muy buenas percepciones y apreciaciones con referencia particularmente a ese modo de desarrollo personal. Entonces creo que eso es una parte importante, es coherente con (...) lo que nosotros queremos y es justamente la parte humana,...".



EDUCACIÓN COOPERATIVA PARA FORTALECER AL GOBIERNO COOPERATIVO

Quienes de nosotros hemos sido o somos directivos, recordamos que al momento de ser elegidos sentimos miedo, ansiedad, incertidumbre, porque no sabíamos exactamente qué se esperaba de nosotros, qué debíamos hacer. Algunos incluso hemos sentido que la tarea que teníamos al frente iba más allá de nuestras capacidades.

Darnos las herramientas para que pudiéramos desempeñar nuestra función como directivos, no surgió como respuesta a una normativa legal, era una práctica que la veníamos desarrollando desde que empezó la Cooperativa. Mencionamos esto porque recordamos que en 2008 la Constitución reconoció la Economía Popular y Solidaria como parte del sistema económico de nuestro país. Esto ocasionó que el marco legal, normativo y la nueva institucionalidad responsable de promover y vigilar el buen funcionamiento del sector de la economía y finanzas populares: Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, Reglamento General de la Ley, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, principalmente, demandaran procesos sostenidos de capacitación a los directivos para que podamos cumplir con nuestros roles.

Si bien era importante que los directivos, especialmente quienes formábamos parte del Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia, entendiéramos que los nuestros eran espacios de dirección y control y que, como sus integrantes teníamos responsabilidades legales, como Educoope quisimos ir un poco más allá. No solo fortalecer los mecanismos para acceder a las directivas, de forma que todos tengamos oportunidad de ser parte de ellas, sino también dar a los nuevos directivos información sobre su entorno, que conozcan y entiendan el funcionamiento de la Cooperativa, pero especialmente de su oficina. Estos espacios también requerían de un aprendizaje continuo, que permita crear oportunidades colectivas.

La Educación también contribuyó con el buen gobierno cuando procuraba que los directivos, mediante su trabajo participativo, fortalezcan el modelo cooperativo y la confianza en la organización, a la vez que nos permitía a los socios una participación democrática y que nuestras opiniones sean escuchadas. En cuanto a los administradores permitió que sus decisiones se encaminaran a cumplir de la mejor manera la misión institucional.

Si hay algo difícil de explicar y transmitir son las experiencias. En muchos lugares en donde existen oficinas de "Jardín Azuayo", especialmente las abiertas en los primeros años, ya hay una generación que no ha tenido que afrontar los problemas de no tener una institución financiera en sus pueblos, que pueden tener una libreta de ahorro y acceder a créditos en su lugar de origen. Esto

> El papel de Educoope en el fortalecimiento del gobierno fue fundamental a través de los programas orientados a los directivos, quienes a su vez fortalecieron el modelo cooperativo y la confianza en la organización.

podría ocasionar que estos jóvenes piensen que las cosas siempre fueron así, o que los nuevos directivos desconozcan cómo fue el proceso de creación de la Cooperativa; que no conozcan todo el esfuerzo, tiempo y compromiso que los primeros Directivos y colaboradores pusieron para sacar adelante este proyecto. Como nos dijo uno de nuestros presidentes, uno no puede saber a dónde va, sin saber nuestro pasado, nuestra identidad para continuar adelante. Es por esto por lo que la educación cooperativa también es importante, para transmitir las energías y compromiso de nuestros primeros directivos a los nuevos socios y directivos, y a los que se van incorporando a laborar en Jardín Azuayo.

La Educación Cooperativa también debió considerar acciones orientadas hacia el crecimiento, proyección y sostenibilidad de la organización. En este sentido, tanto directivos como colaboradores y socios debimos tener las habilidades, aptitudes y conocimientos necesarios para desarrollar nuestras funciones y responsabilidades con eficiencia, con la conciencia de que el principio y fin, la razón de ser de nuestra institución, es el ser humano. Es por esto que la Educación debía estar orientada a desarrollar mecanismos que nos permitieran lograr el desarrollo social y personal, así como la sostenibilidad de este desarrollo y de las finanzas que lo sostienen.

EDUCACIÓN COOPERATIVA PARA FORTALECER LA PARTICIPACIÓN

Ser socio de "Jardín Azuayo" es mucho más que ser cliente o usuario de sus servicios. Nuestra vinculación libre y voluntaria a ella no debe limitarse solamente a acceder a sus servicios financieros, sino que debe extenderse a la participación en los diferentes momentos de su vida, como la recreación, cultura o educación y, más aún, en su gobierno pues, como dueños, la marcha de la Cooperativa es nuestra responsabilidad (Silva, 2010).

Participar como directivos es nuestro derecho y la oportunidad para entender y desarrollar habilidades para administrar y dirigir una organización de naturaleza solidaria. Además, nos permite plantear y desarrollar ideas innovadoras, poner en práctica nuestros conocimientos y experiencias y sugerir acciones que permitan el desarrollo social y económico de la Cooperativa, de sus socios y sus comunidades. Al

mismo tiempo, debemos ofrecer la posibilidad para que otros socios también participen en este ámbito.

En todo este proceso la Educación juega un papel fundamental porque fortalece las formas en las que podemos participar y crea las bases para una evolución social en la que prime el respeto y el diálogo con otras personas que pueden pensar diferente. Esto nos permitirá desarrollar nuevas formas de relacionarnos entre nosotros y con otros pueblos a través de la solidaridad y el respeto, manteniendo nuestra identidad. Asimismo, nos da las herramientas para que nuestra participación no se limite solo al ámbito cooperativo, sino al ejercicio de la política social[7] y la democracia participativa[8] que nos permitirá impulsar la creación de un nuevo modelo de sociedad, justa, segura y digna para todos (Cooperativa de Ahorro y Crédito "Jardín Azuayo"; CECCA, 2011).

Otro aspecto importante a destacar es el hecho de que el programa de Educoope ha ayudado a crear entre sus participantes la sensación de ser parte de la familia de "Jardín Azuayo" (Astudillo, Gavroy, & Peñafiel, 2012)

> El fortalecimiento de la participación también se logró por medio de Educoope y el estudio en equipo que realizábamos durante los programas. El objetivo no era competir para ver quién sabía más, sino construir redes de ideas en las que nuestros saberes, desde nuestras vivencias, eran compartidos y discutidos para aprender juntos y crear un nuevo conocimiento.

APORTES DE EDUCOOPE A LOS TERRITORIOS

El territorio, nuestros pueblos y ciudades no son espacios formados solo por casas, calles o campos. La esencia de estos lugares son las personas que habitan en estos espacios, con sus sueños, tensiones y esperanzas. Por esto no es posible hablar de los aportes de Educoope a los territorios sin considerar su impacto en sus habitantes. Además, la importancia de Educoope va más allá del fortalecimiento al gobierno y la participación, porque estos procesos no pudieron llevarse a cabo sin personas comprometidas con su Cooperativa, orgullosas de sus raíces, con una autoestima alta y con valores como la democracia, la transparencia, la ayuda mutua, la solidaridad.

Educoope fue parte importante de la esencia de "Jardín Azuayo" y uno de los espacios más apreciados por los socios. Para muchos, tener un

[7] Política social: es la intervención pública (a nivel estatal o comunitario) en las consecuencias del desarrollo desigual de las sociedades modernas
[8] Democracia participativa: reconoce a los ciudadanos una capacidad activa y directa de intervenir e influir en las decisiones de los gobernantes

certificado de "Jardín Azuayo" con el aval de una universidad, equivalía a tener un Título Universitario y era una oportunidad única y tan importante que el momento de la graduación invitaban a familiares y amigos, y después colgaban orgullosos el título en alguna pared de sus casas.

Pero más valoraban los aprendizajes, el conocimiento que construyeron, los lazos que crearon con los otros participantes y los colaboradores de la Cooperativa. Muchos lo consideraban como un momento que les permitió aprender cosas nuevas para sus vidas y sus familias, que les ayudó a aumentar su autoestima y sentir que eran capaces de ejercer sus derechos como ciudadanos desde el cooperativismo. Por tanto, Educoope también ha jugado un papel esencial en el cambio de percepción y conducta en los colaboradores y directivos.

"...he tenido directivos que tenían miedo de hablar, se acholaban, se trababan cuando hablaban, (entonces) aprovechamos mucho de esas entregas de trabajos y les decíamos usted puede pase, tranquila, hágalo a su manera y ventajosamente nos sirvió. Tuvimos un directivo que era tan calladito que solo se reía y tomaba fotos, pero nunca hablaba, entonces cuando era los trabajos decíamos venga haga usted, a su modo y fue un orgullo cuando fue la siguiente lección y me dijo: "yo ya no puedo más, voy a renunciar porque salí electo de la junta de agua de Turi". Entonces esa es la idea de Educoope, formar directivos, líderes que puedan defenderse, que tengan sus ideales, que digan quiero esto, que sirva para la vida".

"... muchos de ellos que han participado son líderes en cada una de sus comunidades, entonces siempre son los que están participando, incluso cuando se hacen las asambleas grandes, enriquecen los debates porque ya tienen un nivel de conocimientos y fortalecidos porque tuvieron oportunidad de pasar dentro de lo que es la capacitación en "Jardín Azuayo"."



Estos relatos nos muestran que a veces sólo necesitamos un poco de confianza en nosotros mismos, en nuestras capacidades. Eso es lo que hemos querido lograr con Educoope, a través de un espacio cálido y seguro, que todos seamos conscientes de nuestras potencialidades, de nuestra capacidad para cambiar la realidad y mejorar no solo nuestras vidas, sino la de nuestros territorios.

Adicionalmente, al fortalecer valores como la cooperación y la solidaridad, algunos de los participantes de Educoope se volvieron promotores del cooperativismo y replicaron sus aprendizajes en otros espacios. Esto ha ocurrido no sólo con directivos que luego formaron parte de las directivas de otras organizaciones, sino también con maestros que han trasmitido los ideales del cooperativismo a sus estudiantes:

"... la réplica es fundamental y ellos, entendiendo ya esta materia, la han puesto en práctica en sus comunidades; un buen porcentaje de la directiva son líderes de algunos sectores (...) y conozco que ellos han trasmitido en sus agrupaciones, en sus organizaciones y eso es una cosa muy buena".

"Como maestro yo he tratado de que esos principios cooperativos, ese objetivo de la cooperativa, he tratado de incidir en los estudiantes porque se requiere que haya un proceso de formación integral en los muchachos, no sólo temas académicos, eso es una parte, pero también la formación integral conlleva los valores, los principios, esa identidad, eso es algo muy importante".

"Con esta capacitación que hemos tenido de Educoope, le hablo (que) yo apoyé a un grupo de señoras de Shaglli, donde que ellas no tenían terminada la educación primaria, entonces ellas decían: vea nunca he tenido la oportunidad de que una institución financiera me capacite como ha hecho Jardín Azuayo".

"... hay algunos que cuando van a una reunión, antes era no, no, yo no quiero ser directivo, yo no quiero esto; ahora como les ha cogido, se les ha motivado a estar al frente con esas ideas de lo que han aprendido en Educoope y manejar de la mejor manera. Yo he visto en las directivas de las escuelas, colegios, unidades educativas, yo he visto en las directivas de los barrios, yo he visto a ellos hasta en las directivas de las juntas parroquiales, yo he visto en los gremios de los municipios, también hay algunos que están al frente y tienen magnificas ideas porque lo que han aprendido acá, lo aplican allá, yo le veo súper positivo".

Lo anotado nos muestra que el trabajo que hacíamos mediante Educoope fue un impulso vigoroso no sólo para cambiar y desarrollar nuestra Cooperativa, sino la vida de sus socios, de sus familias, de sus organizaciones, de sus comunidades. Es visto como la puesta en práctica de los valores cooperativos. Podemos decir, entonces, que a través de Educoope se vivieron y practicaron esos valores, a la vez que se transmitieron al resto de la sociedad.

El impacto de Educoope en los territorios y su gente es inconmensurable. Sus aportes van desde ayudar a los "acholados" a expresar sus opiniones, hasta promover el cooperativismo a través de la réplica de los aprendizajes en otros espacios, como escuelas, y otras organizaciones sociales.





Capítulo 15

¡OTRO CONTROL ES POSIBLE!



¡OTRO CONTROL ES POSIBLE!

LOS ACUERDOS DE BASILEA

Las finanzas internacionales se desarrollaron en las décadas de 1960 y 1970, creciendo las transacciones en moneda extranjera y con ello los riesgos para los bancos. En 1974 cerró el banco alemán Bankhaus Herstatt por pérdidas incurridas en negociaciones con moneda extranjera, lo cual constituyó el inicio de una crisis financiera internacional.

Aquello provocó que los directores de los principales Bancos Centrales del mundo[1], organizados en el Banco de Pagos Internacionales (BPI)[2] en Suiza, conformen el Comité de Supervisión Bancaria que se encargaría de diseñar esquemas de control para los bancos. En 1975 se reunió por primera vez dicho comité y presentó un documento denominado el Concordato que daba recomendaciones sobre la cooperación internacional necesaria para la vigilancia del sector financiero. En sus inicios, el comité se encargó de hacer sugerencias para evitar crisis financieras en los países desarrollados; luego éstas llegaron a los países en vías de desarrollo.

En 1986 EE. UU., Gran Bretaña y posteriormente Japón; firmaron un acuerdo sobre el capital que necesitaban los bancos de sus estados, lo cual obligó al resto de países desarrollados a imitarlos; el Comité de Basilea ayudó con los estudios y la propuesta. Fue así, que en 1988 se presentó el primer acuerdo internacional sobre capital bancario, más conocido como Basilea 1. Dicho documento, planteó por primera vez que las instituciones financieras debían mantener un mínimo de capital que garantice su solvencia[3], cuyo monto debía ser siempre el 8% de los créditos en peligro de no ser recuperados; sin distinguir entre préstamos por sector, ubicación, origen, etc. En 1996 hubo una revisión a Basilea 1, e incorporó el riesgo de mercado[4] en el cálculo del capital mínimo necesario para los bancos.

La crisis asiática en 1999 evidenció que Basilea 1 tenía ciertas

[1] Alemania, Bélgica, Canadá, España, Estados Unidos, Francia, Países Bajos, Italia, Japón, Luxemburgo, Reino Unido, Suecia y Suiza.
[2] El Banco de Pagos Internacionales o Banc International Settlements (BIS), fundado en 1930, actúa como un banco para Bancos Centrales.
[3] Solvencia es la capacidad de una institución financiera para cumplir con sus deudas. A los socios de Jardín Azuayo nos indica si nuestros ahorros están seguros.
[4] El riesgo de mercado, es la probabilidad de perdidas debido a fluctuaciones o inestabilidad de las tasas de interés en el mercado.

debilidades, debido entre otras cosas, a nuevos riesgos producto de la evolución en el negocio de la banca. Consecuentemente, nace Basilea II en junio de 2004. Este nuevo acuerdo añadió el riesgo operacional[5] como una novedad, además de los riesgos de mercado y crédito ya contemplados. También sugirió que los bancos desarrollen herramientas internas para monitorear y controlar las pérdidas.



La crisis que vivió la Banca Mundial en 2008 y que inició en EE. UU., mostró que las normas propuestas por Basilea II no eran correctas, básicamente por dos motivos: 1. La crisis financiera fue provocada por la falta de liquidez[6] de los bancos, pero el acuerdo no contemplaba recomendaciones preventivas. 2. Basilea daba recomendaciones que agravaron la crisis. Cuando la economía estuvo bien, indujo a abrir la llave de los créditos; pero cuando la economía estaba mal, indujo a cerrarla. En tiempos de vacas gordas y vacas flacas, la normativa mantuvo los requerimientos de capital constante (8%) para los bancos. Los repuntes y caídas de la economía fueron reforzados por las épocas de aumento o disminución de la oferta de créditos.

Basilea II ponía mucho interés en los indicadores financieros de cada institución en particular y no del sistema económico en su conjunto. Con ello, no solo contribuyó a la crisis financiera de EE. UU., sino también a la crisis de la Deuda Pública[7] de algunos estados europeos.

Los hechos descritos, dieron lugar a Basilea III en 2010. Fundamentalmente este acuerdo intentó corregir tres problemas específicos de las anteriores recomendaciones: mejorar las reservas en dinero de los bancos, evitar empeorar las crisis económicas de los países y controlar riesgo de contagio entre instituciones financieras.

Basilea III recomendó a los bancos aprovechar los tiempos buenos, para acumular reservas de capital de calidad que sirva en los tiempos malos.[8]

[5] El riesgo operacional es la probabilidad de pérdidas debido a errores humanos, procesos internos o fallas en los sistemas.
[6] Capacidad para poder convertir los activos, en dinero efectivo de forma inmediata y sin pérdidas.
[7] La deuda pública son los créditos y compromisos adquiridos por los Estados. Cuando hay crisis de deuda, se puede dejar de pagar, lo que se conoce como moratoria.
[8] Basilea III recomendó que dicho capital fluctué entre el 10,5% y el 13% en periodos de expansión de la economía.

BASILEA Y LOS ÓRGANOS DE CONTROL

E.UU., Alemania y Suiza tienen mayor influencia en el Comité de Basilea; por tanto, sus recomendaciones obedecen principalmente a los intereses de esos países y de los principales sistemas financieros con los que se relacionan. Por otro lado, es un error asumir que una misma recomendación funcione bien en todo el mundo, pues la realidad de los países desarrollados y en vías de desarrollo es diferente.

No obstante, los organismos de control de los estados, toman como referencia los Acuerdos de Basilea para diseñar las normas de sus sistemas financieros. Dichos acuerdos no son de cumplimiento obligatorio para los países, pero tienen mucha influencia. Adicionalmente, la presencia de bancos internacionales en casi todos los países del mundo, presionó para la incorporación de estas recomendaciones.

En el Ecuador, la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero recogió las directrices de Basilea. Mientras que la Junta Bancaria y la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS) fueron las instituciones de control que impulsaron la implementación, en mayor medida de los acuerdos: Basilea 1, Basilea 11 y los 25 principios básicos para una supervisión bancaria efectiva (1997).

Otras normas como la Ley para la Transformación Económica del Ecuador[9] (Trolebus 1), también nos muestra la influencia de Basilea, pues en su artículo 18 dice: "Con el objeto de preservar su solvencia, las instituciones del sistema financiero deberán mantener, en todo tiempo el conjunto de relaciones técnicas que establezca la Junta Bancaria mediante resolución de carácter general, siguiendo los estándares internacionales, especialmente los establecidos por el Comité de Basilea. En particular, deberán mantener una relación entre el patrimonio técnico y la suma ponderada de sus activos y



[9] Publicada en el Registro Oficial NO. 92 de 6 de junio del 2000.

contingentes no inferior al 9%. No obstante el Superintendente de Bancos, previo informe favorable de la Junta Bancaria, podrá aumentar dichos porcentajes"[10].

A partir del acuerdo de Basilea II, los órganos de regulación y control lideraron un proceso gradual de incorporación de la administración integral de riesgos[11] en los bancos y cooperativas controladas, generando cambios estructurales en su interior mediante la puesta en vigencia de varias resoluciones y normas técnicas, o a través del mecanismo de recomendaciones en las auditorías realizadas por la Superintendencia de Bancos (SBS).

Los bancos del país, como sociedades de capital se adaptaron muy bien a Basilea, pero no así las cooperativas. La SBS supuso que unaCooperativa de Ahorro y Crédito era igual que un banco, por tanto encaminó a las entidades bajo su control hacia una administración por riesgos, siguiendo las recetas de los acuerdos de Basilea cuyo fin último era la preservación del capital financiero internacional. Los acuerdos de Basilea estaban diseñados para bancos comerciales de economías desarrolladas, por tanto eran inadecuados para economías pequeñas como la ecuatoriana y peor aún para instituciones con la lógica de las cooperativas.

La SBS aplicó un control exagerado, que prácticamente eliminó la autonomía de las cooperativas controladas y lesionó en algún grado su identidad. La norma afectó su forma de ser y actuar. Eran reglas hechas para el sistema bancario, que se aplicaron al sistema cooperativo controlado sin una adecuación previa. En consecuencia, nunca cuajaron por ser extrañas. Por ejemplo, en Jardín Azuayo se trató de restringir la participación de los presidentes de las oficinas, reduciendo la toma de decisiones a 5 miembros del consejo de administración, cuando la cultura institucional ampliaba la participación en las decisiones a todos los presidentes de las oficinas.

Controlar las cooperativas en las mismas condiciones que un banco resultaba un acto inequitativo. Se entiende que a mayor tamaño, mayor riesgo y en consecuencia mayor control, pero esto no ocurrió así, generando una vigilancia excesiva que volvió lento el



[10] Ley para la Transformación Económica del Ecuador. Trolebús 1. Quito 13 de marzo de 2000.
[11] Fundamentalmente los denominados riesgos de crédito y operativos, posteriormente con Basilea III aparece el riesgo de mercado.

desarrollo del sector cooperativo.

El órgano de control se convirtió en coadministrador de las cooperativas controladas, pero sin responsabilidad. Muchos nos preguntamos ahora, ¿hubo alguna vez una sanción para los órganos de control por la quiebra de alguna institución financiera? ¿Dónde estuvieron cuando ocurrió la crisis de 1999? ¿Fueron corresponsables de esa crisis?

Hay muchas voces que se unen al cuestionamiento de los órganos de control; en el Foro Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito realizado en Barcelona España en 2009 al que fuimos invitados, "se realizó un debate entre reguladores de USA, Canadá, Gran Bretaña, Inglaterra y ejecutivos de Basilea, ellos intentaron justificar o deslindar su responsabilidad en la crisis (bancaria de 2008) argumentando que fueron los bancos los que hicieron las cosas mal, pero fueron fuertemente criticados por los asistentes al punto de decir que ellos no tienen nada que

Los órganos de control de nuestro país incorporaron las recomendaciones de Basilea en su modelo de control, diseñado para preservar a las sociedades de capital, no a las sociedades de personas.



hacer controlando a las cooperativas ya que su forma de control no es adecuada para una sociedad de personas pero sobre todo es evidente que el control que ellos ejecutan no sirve y se demuestra con la crisis[12]".

"Jardín Azuayo" nunca negó la necesidad de una supervisión y control adecuados; por el contrario, creímos fundamental cuidar los ahorros de los socios que, en el caso de las cooperativas, provienen de los sectores menos favorecidos. El origen de nuestra resistencia se debía a que el control provenía de un órgano ajeno a nuestra naturaleza, lo que forzaba una mutación en nuestra cultura institucional.

En las líneas que siguen, presentamos el control en la Cooperativa como un proceso en el que continuamente concurrieron dos fuerzas desiguales y contrarias: los órganos de control con su arsenal de normativas derivadas de Basilea, por un lado, y, del otro, la Cooperativa defendiendo su identidad.

[12] Informe de participación en Foro Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito en Barcelona España, 2009.

UNA DISCUSIÓN PREVIA: ¿CONTROLAR O ACOMPAÑAR?

Un asunto de mucha importancia fue el llamado "Control Interno" de la Cooperativa, cuyo propósito esperábamos se orientara a garantizar que las acciones y operaciones sean correctas; que éstas se dirijan a atender las necesidades de los socios dentro de la misión institucional; que no se desvíen hacia cosas ni casos de interés personal o particular.

Para nosotros el control fue indispensable y el control interno empezaba con un buen diseño administrativo, una asignación clara de funciones, procesos claros y sencillos, canales adecuados de información y claridad sobre a quiénes dar cuentas.

Sin embargo, siempre nos pareció que el control más efectivo, más humano y menos costoso era el autocontrol que realizábamos cada una de las personas, en base a los valores que gobernaban nuestras vidas. Por esta razón, fue tan importante que en nuestra Cooperativa coincidieran los valores personales de sus integrantes, con los valores institucionales.

El Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de Normas (COSO)[13] dice que "La efectividad de los controles internos no puede elevarse por encima de la integridad y de los valores éticos de la gente que los crea, administra y monitorea. La integridad y los valores éticos son elementos esenciales del ambiente de control, y afectan al diseño, la administración, y el monitoreo de los otros componentes del control interno" (Informe COSO, 2005). Faltó agregar que, tal integridad y valores éticos, son esenciales también en las personas controladas y en las controladoras, de lo contrario, como dice el refrán popular, "hecha la norma, hecha la trampa".

Cuando la Cooperativa creció, se hizo necesaria la Unidad de Auditoría Interna. Ya conformada, con sus integrantes discutimos que su función debía ser el acompañamiento más que el control. Discusión inútil porque no había posibilidad de entendimiento; sus miembros tenían una formación académica tradicional, que les enseñaba a verificar si las operaciones se hicieron conforme a las normas y reglamentos vigentes y si con ellas se había perjudicado o no a los dueños de las empresas auditadas.

En este sentido, el control interno planteado desde la academia tiene tres objetivos: ayudar a conseguir rentabilidad disminuyendo el riesgo de pérdida de recursos; producir información financiera confiable; y, asegurar que la organización cumpla con las leyes y normas vigentes. Objetivos sin duda importantes, pero a nuestro criterio cortos, porque

[13] Dicha comisión está integrada voluntariamente por cinco organizaciones del sector privado de EE. UU., y tiene como finalidad dar recomendaciones para la gestión del riesgo empresarial, disuasión del fraude y el control interno.

deja de lado aquellos que no están relacionados con la rentabilidad sino con el desarrollo de la institución, la creación de capacidades, la misión institucional.



Nosotros queríamos de auditoría una función de acompañamiento, capaz de visualizar, a la par de la legalidad de las operaciones, la bondad de ellas de acuerdo con los fines institucionales. Pensábamos que la auditoría como acompañamiento, no debía ser posterior sino concomitante a las operaciones; capaz de hacer sugerencias, recomendaciones y enmiendas sobre la marcha; incluso a veces adelantarse a los acontecimientos; que entre auditores y auditados se estableciera una relación horizontal, de compañeros que trabajan en una misma institución y por un mismo fin; que juntos vayan superando limitaciones mutuas y mejorando los servicios en favor de los socios.

Acuerdo imposible. Estábamos ubicados no sólo en puntos de vista diferentes, sino en conceptos diferentes de la tarea, en campos diferentes del Deber Ser de la Auditoría. Nuestra opinión tenía el soporte de la experiencia tantas veces repetida y los resultados obtenidos en la gestión de organizaciones campesinas, con acompañamiento contable, técnico, formativo; mientras los auditores tenían el respaldo de la Academia a través de las llamadas "Ciencias Contables" y su experiencia en las sociedades de capital, inventoras de los conceptos y las técnicas contables, tan útiles para el control financiero de la empresa privada. Lo bueno de esta experiencia fue que aún con concepciones diferentes pudimos persistir en nuestra amistad.

Las dificultades que tenía "Jardín Azuayo", son las de todo el subsistema de Economía Popular y Solidaria o de cualquier economía que de primacía a las personas y a la vida antes que al capital. Los desarrollos de las ciencias, de la tecnología, de las técnicas, de las metodologías, de la educación, de la cultura, de las leyes, de las comunicaciones, están pensados o aprovechados principalmente para el progreso de las empresas de capital. En consecuencia es necesario crear o adecuar todos esos desarrollos para que contribuyan a la economía solidaria, de las personas, de la vida y del buen vivir.

Casi todos los conceptos, metodologías y técnicas de la administración de empresas están construidos para responder a la lógica del capital.

EL CONTROL EN JARDÍN AZUAYO PERIODO DE TRANSICIÓN

La primera Ley de Cooperativas del Ecuador apareció en 1937 y tuvo su primera reforma 29 años después. Entre 1966 y 1998 se emitieron varias disposiciones de entidades del gobierno como Presidencia, Junta Monetaria, Junta Bancaria y Superintendencia de Bancos que en una suerte de falta de claridad e interés por controlar a las cooperativas de ahorro y crédito, les ordenaban algunas veces pasar al control de la SBS y en otras regresar al control de la Dirección Nacional de Cooperativas, incluida en el Ministerio de Bienestar Social.

Para justificar el control de las Cooperativas de Ahorro y Crédito más grandes se inventaron una serie de artificios legales como: capital mínimo, clasificación entre abiertas y cerrada[14] calificación de sus condiciones, etc.

Fue así como la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero (1994), reconoció que las Cooperativas de Ahorro y Crédito se regían por la Ley de Cooperativas (1966), pero al mismo tiempo abrió la posibilidad para que, mediante decreto ejecutivo, se le asigne atribuciones a la SBS. Esto sirvió para que en 1998, se ponga en vigencia un reglamento[15] para que la SBS tenga la facultad de controlar a las cooperativas de ahorro y crédito más grandes. De esta forma, en el país coexistieron dos clases de cooperativas: las controladas por la SBS y las registradas en la Dirección Nacional de Cooperativas.

Cuando "Jardín Azuayo" inició actividades, su capital no alcanzaba para ser controlada[16]; por tanto, no conocíamos de las repercusiones de ser supervisados por la Superintendencia de Bancos. Incluso nuestros directivos creían que al tener cierta cantidad de capital, automáticamente se pasaba al control y que eso era bueno, porque en su imaginario (antes del feriado bancario), el control del Estado brindaba mayor seguridad a sus ahorros.

En el Feriado Bancario, el congelamiento de los depósitos decretado por el Gobierno en marzo de 1999 no afectó a las cooperativas de ahorro y crédito controladas por la Dirección Nacional de Cooperativas. Para "Jardín Azuayo" aquello representó una ventaja, pues los depósitos en plazo fijo y ahorros a la vista de

[14] Las cooperativas cerradas son aquellas que aceptan como socios únicamente a quienes pertenecen a un grupo determinado en razón de un vínculo común como profesión, relación laboral o gremial, etc. Las cooperativas abiertas en cambio pueden recibir como socios al público en general.

[15] El Decreto Ejecutivo 1227, publicado en el Registro Oficial No. 282 del 24 de marzo de 1998, estableció 300.000 unidades de valor constante (1 UVCs =31.833 sucres = 6.67 dólares). Aproximadamente 2.001.000 de dólares de patrimonio técnico como requisito para que las cooperativas de ahorro y crédito pasen al control de la SBS.

[16] La resolución 92-098-SIB, estableció un capital mínimo de 20.000 salarios mínimos vitales, aproximadamente 600.000 sucres (165.000 dólares) como requisitos para que las cooperativas de ahorro y crédito pasen al control de la SBS.

sus socios no fueron retenidos. Este hecho invitó a repensar sobre la eficacia del control estatal y sus bondades.

El control del Estado a "Jardín Azuayo" desde su fundación hasta aproximadamente el 2000 fue muy liviano. La Dirección Nacional de Cooperativas del Ministerio de Bienestar Social, exigía cada seis meses información financiera, lo cual casi era por simple trámite. De todas maneras, desde sus inicios la Cooperativa se preocupó por transparentar su manejo administrativo, para lo cual contrató los servicios de auditoría de una empresa externa, que tenía el compromiso de entregar dos informes al año, uno cada seis meses, para presentarlos a la Asamblea General.

En 2001 el Estado, a través del Ministerio de Bienestar Social, intentó diseñar la nueva Ley de Cooperativas. En esas circunstancias aparecieron al menos dos propuestas: una realizada por la Superintendencia de Bancos y otra diseñada desde la federación de cooperativas. Ambas propuestas eran contradictorias; la primera pretendía un control con enfoque bancario y la segunda proponía la creación de un organismo de control diseñado para cooperativas. En ese contexto, "Jardín Azuayo" y otras instituciones del sector plantearon al Ministerio de Bienestar Social que impulse la propuesta realizada por la federación de Cooperativas, pero ésta nunca fue considerada.

Finalmente, en los últimos días de 2001, dos años después de la crisis financiera provocada por los bancos y a pesar de que las cooperativas de ahorro y crédito demostraron ser eficientes, estables y apoyar al desarrollo del país en la crisis, el Gobierno emitió, mediante Decreto Ejecutivo[17], un nuevo reglamento para la constitución, organización, funcionamiento y liquidación de las



[17] Decreto ejecutivo 2132 promulgado en el Registro Oficial 467 del 4 de diciembre de 2001.

cooperativas de ahorro y crédito, posiblemente obedeciendo a presiones de la banca nacional y organismos internacionales que quisieron frenar el crecimiento y desarrollo de este sector en el país. Dicho reglamento dispuso que para formar una cooperativa se necesitaba un capital mínimo de 200.000 dólares. Además, diferenció entre las cooperativas que prestaban sus servicios al público en general, de aquellas que realizaban operaciones en forma exclusiva con sus socios, deslindando a estas últimas de ser controladas por la SBS y dejándolas que se rijan por la Ley de Cooperativas sujetas a la Dirección de Cooperativas[18]. Si bien este decreto liberó del control a algunas instituciones del sector, a otras las integró; entre ellas, a Jardín Azuayo, a pesar de que operaba exlusivamente con sus socios.

Adicionalmente, el reglamento ordenó que dentro de los noventa días posteriores a su vigencia, las cooperativas debían enviar a la SBS "una manifestación expresa de su deseo de someterse a ese nuevo marco jurídico". Frente a ello, la reacción de algunas cooperativas no se hizo esperar; Jardín Azuayo se sumó al reclamo y previa autorización del Consejo de Administración firmó una carta conjunta dirigida a la Superintendencia de Bancos manifestando que no era su deseo someterse a dicha norma, solicitando además se deje sin efecto el decreto en vigencia y se elabore una ley de cooperativas de ahorro y crédito.

Dicha carta fundamentaba su pedido en que la SBS no estaba preparada para ejercer un control adecuado a las cooperativas, que causaría la liquidación del 80% de las instituciones financieras del sector a decir del propio superintendente, que el control que se pretendía aplicar era igual que para los bancos, que las cooperativas estaban regidas por su propia ley, que el control encarecería los costos de los servicios al socio, que las cooperativas recibirían igual tratamiento que una empresa financiera con fines de lucro, etc. La carta fue firmada por 26 cooperativas[19] y adicionalmente presentaron una demanda de inconstitucionalidad al reglamento (que la perdieron).

El órgano de control reaccionó con reuniones explicativas sobre el decreto en varias ciudades. Además, con el fin de aclarar de mejor manera las cooperativas que debían pasar a la supervisión de la SBS, puso en vigencia un nuevo reglamento[20] en el que definió lo que se debe entender por intermediación financiera, especificando que las cooperativas excluidas de su control eran aquellas que realizaban operaciones en forma exclusiva con sus socios, siempre y cuando el requisito para adquirir la calidad de socio sea el tener una relación laboral de dependencia con un

[18] La Dirección de cooperativas estaba adscrita al Ministerio de Bienestar Social.
[19] Carta enviada a la SBS con fecha 3 de marzo de 2002.
[20] Decreto Ejecutivo No. 3050 publicado en el Registro Oficial No. 656 el jueves 5 de septiembre del 2002.

patrono común. Se excluía también a aquellas cuyo capital social[21] y activo eran inferiores a doscientos mil dólares y un millón de dólares respectivamente. Con este decreto, las cooperativas que debían ser controladas tenían el plazo de cuatro años para adecuar sus procesos internos.

Para las cooperativas afectadas, el control de la SBS significó una contradicción a su naturaleza; siendo una Sociedad de Personas se impuso un control diseñado para Sociedades de Capital (bancos). En este contexto, "Jardín Azuayo" junto con otras cooperativas formamos UCACSUR (Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Sur), como un medio para dialogar con el Estado sobre las formas del control.

La Cooperativa, entre 2002 y 2005, vivió un proceso de preparación para el ingreso al control que en principio significó la adecuación de sus estatutos, adecuación del sistema contable e informático y la creación de la unidad de auditoria. Aunque la actitud con la que empezó la Superintendencia de Bancos fue muy conciliadora y de apoyo, no dejó de provocar resistencia en las cooperativas.

En una primera visita que realizó la Superintendencia de Bancos a "Jardín Azuayo", criticaron que la confianza sea la base de las relaciones entre colaboradores, directivos y socios. Para el Presidente *"era una crítica que nos alabó, porque esa confianza nos permitió crecer, nos dio buenos resultados"*; e instó a que, *"si no era así, que nos indiquen la mejor forma de crecer"*.

Ante los sobresaltos que generó la preparación para ingresar al control, la Red Financiera Rural (RFR, hoy Red Financiera de Desarrollo, RFD)[22] trabajó en 2003 una metodología para la autorregulación de sus socias en la que participaron las instituciones financieras pertenecientes a la Red, entre ellas Jardín Azuayo, junto con Swisscontac, Proyecto Salto, HIVOS y Superintendencia de Bancos.

En todo caso, la primera visita que recibimos fue de un Consultor, que venía en nombre del Proyecto SALTO[23] (Después conocimos que el nombre completo era Proyecto SALTO-USAID). Tuvimos una reunión tras otra con dicho consultor, visitas a las oficinas de la Cooperativa para que conozca cómo funcionan, entrega de documentos oficiales de la Institución, tiempo para el análisis y el veredicto fue: *"No podemos trabajar con ustedes porque no tienen espíritu competitivo y tarde o temprano fracasarán"*. Hasta hoy no se cumple este vaticinio sobre nuestro desastre.

Cuando el Director del Proyecto

[21] El capital social es la cantidad de dinero que los socios aportan sin derecho a devolución.
[22] La Red Financiera Rural es un organismo de integración de las cooperativas de ahorro y crédito.
[23] SALTO: Strengthen Access to Microfinance and Liberalization Task Order (Fortalecimiento del Acceso a las Microfinanzas y Liberalización Económica), un proyecto de USAID en Ecuador para apoyar a las microfinanzas.

nos comunicó por escrito la decisión y lo hizo en términos descomedidos, le respondimos que no tiene derecho a irrespetarnos con una comunicación de esa naturaleza; dijimos que por América Latina pasean innumerables consultores con sus maletines llenos de soluciones (entonces los computadores portátiles eran poco comunes), buscando problemas en donde aplicarlas. Como nuestro caso no se ajustaba al recetario del que disponían, anunciaban nuestra desaparición. Como respuesta, de retorno, nos pidieron disculpas.

Después, nos visitó el representante de WOCCU[24] en Ecuador, con un argumento de presentación diferente: *"venimos a ofrecerles nuestro apoyo para su adecuación al control de la SBS; lo hacemos precisamente porque al Proyecto SALTO no le interesa trabajar con ustedes por aspectos de su Cooperativa que a nosotros sí nos interesa".* El argumento fue atractivo y permitía prever que habría respeto por nuestra identidad, como efectivamente ocurrió.



Previamente WOCCU había celebrado con USAID (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional), un convenio de financiamiento para desarrollar el proyecto de "Fortalecimiento de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en Ecuador", cuyos principales objetivos eran[25]: ayudar a una diversidad de Cooperativas de Ahorro y Crédito no autorizadas por la Superintendencia de Bancos a cumplir las normas necesarias para obtener su autorización; crear un programa de capacitación para directivos de dichas cooperativas; y, facilitar la creación de una red nacional

[24] WOCCU: World Council of Credit Unions (Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito), constituido en 1971, con sede en Madison, Wisconsin. Es la principal organización mundial de cooperativas de ahorro y crédito, creada para el desarrollo y fortalecimiento de estas organizaciones.

[25] http://www.woccu.org/documents/Redcoop_Best_Practices_Spanish

de datos para esas cooperativas[26]. Ocurrió entonces que, al amparo de este convenio, WOCCU apoyó a Jardín Azuayo en su adecuación para entrar al control de la SBS. Con autorización del Consejo de Administración, el 14 de agosto de 2003, celebramos un convenio con WOCCU, cuyo propósito fue el de adecuarnos a los requerimientos de supervisión y control de la SBS.

El principal aporte de WOCCU a "Jardín Azuayo" fue la incorporación en su gestión del sistema PERLAS[27] (para planificación y evaluación financiera), y la pertenencia a RTC.

Los indicadores PERLAS fueron guías de la planificación financiera de Jardín Azuayo, de su monitoreo permanente, al punto que pasaron a ser parte de la cultura financiera institucional. Desde este punto de vista, su aporte al éxito financiero de nuestra Cooperativa es incuestionable y, con seguridad, contribuyeron para que el BID nos distinguiera por tres años consecutivos como la cooperativa más eficiente de América Latina.

Como dijimos, la otra contribución importante de WOCCU fue la organización de RTC, a la que fue invitada nuestra Cooperativa como cofundadora. Tuvimos discrepancias en la forma jurídica de esta red, pues nosotros queríamos una cooperativa de cooperativas; no obstante, se impuso el peso de WOCCU y tomó la forma de sociedad anónima, en la que WOCCU tenía el control por ser dueña de más del 50% de las acciones.

Por su parte, RTC, a pesar de las falencias propias de una empresa nueva llamada a innovar en el campo de las TIC (Tecnologías de Información y Comunicación), con la remoción de su gerente y la renuencia de muchas cooperativas a incursionar en nuevos servicios, ha realizado un aporte fundamental al sistema cooperativo, mostrando que es mejor cooperar para la prestación de servicios, que hacerlo cada cooperativa por su cuenta.

Pero también vivimos experiencias dolorosas en RTC, como el boicot de ciertas cooperativas socias al Servicio de Agencias Compartidas, o el forzoso retiro de nuestros cajeros automáticos de la red, porque RTC no pudo dar el servicio de tarjetas de débito con chip en el plazo impuesto por la SBS.

"Jardín Azuayo" realizó un importante apoyo recíproco a WOCCU, a más de compartir toda nuestra experiencia. Se trató

[26] El nombre de esta red fue "REDCOOP", administrada por FINANCOOP, una cooperativa de cooperativas de ahorro y crédito. Muy pronto WOCCU entró en conflictos con FINANCOOP por la forma en que ésta administraba la red y decidió organizar otra red nacional, RTC (Red Transaccional Cooperativa), que presta sus servicios hasta hoy. Jardín Azuayo formó parte de ambas redes.

[27] PERLAS es un sistema de monitoreo de cooperativas de ahorro y crédito, creado por WOCCU. Consiste en una aplicación de software que, al ingresar los datos financieros de las cooperativas, permite compararlos, con el fin de planificar o verificar el cumplimiento de normas y metas. Lo hace en aspectos de Protección (provisiones), Estructura Financiera Efectiva (estructura de cada uno de los componentes del balance general: activo, pasivo y patrimonio), Tasas de Rendimiento y Costos (principales componentes de ingresos y gastos para visualizar la calidad de la gestión de los activos productivos), Liquidez (suficiente para atender retiros y créditos), Calidad de Activos (% de morosidad, % de activos improductivos y fuentes de financiamiento de éstos), y Signos de Crecimiento (comparación de los principales indicadores financieros, de un período con otro).

de la forma que teníamos de fortalecer nuestro patrimonio y, en consecuencia, nuestra solvencia financiera. Cada socio, cuando recibía un crédito, hacía un aporte a las reservas de la Cooperativa y a sus propios certificados de aportación, según el monto de la operación. Esta sencilla operación, aprendida de la Cooperativa OSCUS, aseguraba nuestra solvencia según nuestro crecimiento y nos permitía, por tanto, despreocuparnos de tan importante aspecto. WOCCU advirtió la bondad de esta medida y nos pidió autorización para replicarla en las cooperativas que asesoraba; no podíamos negarnos, menos si la idea original no era nuestra.



Es importante contar como anécdota que el gerente general de WOCCU en Madison, cuando su representante en Ecuador le contó la experiencia de Jardín Azuayo, simplemente no le creyó. En la segunda ocasión que le refirió el hecho, tampoco le creyó y, como Santo Tomás, dijo que hará un viaje para constatar con sus propios ojos. Así es como una delegación de la cúpula de WOCCU, presidida por su gerente, nos visitó. Conocieron nuestro sistema de gobierno, la calidad de nuestra administración y nuestros indicadores financieros. Al despedirse, el gerente general de WOCCU nos dijo que él conocía en el mundo muchas cooperativas exitosas en el aspecto financiero pero débiles en el aspecto social, otras cooperativas exitosas en el aspecto social pero débiles financieramente; que es la primera vez que encuentra una cooperativa exitosa en ambos campos al mismo tiempo; que debemos cuidar con amor y esmero este logro extraordinario, para no perderlo.

En 2004, una de las primeras exigencias del órgano de control a "Jardín Azuayo" fue reducir de nueve a cinco el número de miembros del Consejo de Administración[28]. Sin embargo, este órgano de gobierno de la Cooperativa decidió mantener la misma estructura mientras no se ingrese formalmente al control de la Superintendencia y nombrar a los cuatro presidentes que no eran parte del Consejo como miembros de la Comisión de Crédito[29]. Igualmente

[28] El Consejo de Administración de Jardín Azuayo en 2004 estaba conformado por 9 miembros principales y dos suplentes de un total de 15 presidentes de las oficinas.
[29] La decisión la toma el Consejo de Administración el 10 de agosto de 2004, según consta en Acta N. 110 de la reunión realizada por dicho órgano.

acordó que en sus sesiones participen todos los presidentes de las oficinas.

En el ámbito administrativo la preparación para ingresar al control implicó, entre otras cosas, la creación de reportes para enviar al órgano de control y la creación o modificación de normas internas como reglamento de personal, modificaciones al reglamento interno, reglamento de activos fijos (que se puso en vigencia años después), etc.

En 2005 se recibió la visita de un técnico en Informática y una abogada de la Superintendencia que constataron el Sistema Informático y el funcionamiento de las directivas locales en territorio. De aquella visita se obtuvo opiniones favorables sobre el sistema y el compromiso de respetar nuestra estructura organizativa. Sin embargo, posteriormente mediante un comunicado, el Intendente Nacional de Instituciones Financieras, ordenó hacer varios cambios al Estatuto anteriormente consensuado con la Superintendencia[30] y aprobados por la Asamblea de Representantes[31] de la Cooperativa.

Uno de los principales cambios solicitados al Estatuto era quitar del ejercicio del Gobierno, Dirección, Administración y Control Interno de la Cooperativa a las Comisiones Locales. Con ello se quiso eliminar un elemento fundamental de nuestro ser y nuestra identidad, pues las comisiones se constituyeron para fortalecer la gobernabilidad a través de la desconcentración de las decisiones, que a su vez permitía conectar los intereses de los socios de cada oficina con la Cooperativa. La Superintendencia expuso dos argumentos, para eliminarlas. El primero fue que la Cooperativa estaba bajo Derecho Público[32], y el segundo los costos que las Comisiones Locales generaban a la Cooperativa. Ambos argumentos infundados; pues las cooperativas son privadas con capacidad para organizarse como mejor convenga y todos los cargos de directivos eran voluntarios y, por tanto, no tenían costos.



Otra de las controversias que

[30] Se consensua con la Superintendencia en 2003.
[31] La Asamblea de Representantes aprueba los estatutos en marzo de 2004.
[32] Ley de Instituciones del Sistema Financiero, artículo 125: "Cada uno de los que promoviesen públicamente la organización de una institución del sistema financiero sin contar previamente con la autorización respectiva, serán sancionados con una multa del equivalente a 5.000 UVCs, impuesta por el Superintendente de Bancos, quien además dispondrá la suspensión inmediata de las actividades de promoción y la devolución de los dineros recibidos a sus titulares, con más la máxima tasa de interés convencional."

ya apareció en ese momento fue la disposición de eliminar del Estatuto el incremento del patrimonio de la Cooperativa con aportes que los socios hacían cuando recibían créditos. Para ello se sustentaron en un artículo de la Ley de Instituciones del Sistema Financiero que nada decía con relación a las formas de incremento patrimonial. Era evidente que no tenían sustento legal para prohibir la forma de capitalización de Jardín Azuayo, cuyo sistema garantizaba su solvencia de manera permanente, porque su patrimonio crecía con el crecimiento de sus activos. Llamó la atención que una institución como la Superintendencia, cuyo fin era garantizar la estabilidad de las instituciones financieras, prohibiera la mejor forma de capitalización que encontramos.

Algo curioso ocurrió anteriormente, cuando una socia denunció a la Cooperativa ante la Tribuna del Consumidor (lo que hoy es la Defensoría del Pueblo), porque según decía encontró en su libreta un débito por aporte a reservas consecuencia de un crédito recibido, lo cual consideraba un abuso. La funcionaria responsable de dicha Tribuna nos pidió los justificativos de aquel débito y procedimos a entregarle copias del Estatuto, Reglamento Interno, resoluciones de la Asamblea General y del Consejo de Administración, etc. Luego de algún tiempo nos visitó nuevamente para decirnos que consultó el caso a varias personas entendidas en finanzas y todas coincidieron en que nuestra política de capitalización era acertada; la más entendida dijo que era una medida que aseguraba la solvencia y que ojalá pudieran hacerla todas las empresas. Es importante resaltar la forma de actuar de la funcionaria del Estado que se dio tiempo para averiguar en profundidad el tema, algo poco usual en burócratas que generalmente actúan bajo la premisa del menor esfuerzo y en la torpe creencia de su efímero poder. Finalmente el caso fue archivado.

En otro orden, en 2003, por sugerencia de la Asesora Jurídica de la SBS y para separar del Consejo de Administración a los presidentes de las oficinas, nuestro estatuto creó el Comité Consultivo conformado por tales presidentes, cuya función eran sugerir al referido Consejo sobre políticas, procedimientos o actividades que convengan a la Cooperativa. De igual forma, en 2005, la SBS decidió eliminar tal comité, con lo cual pretendió, por un lado restringir una gestión democrática y participativa en la institución y por otro concentrar las decisiones en 5 miembros del Consejo de Administración[33]. Aquello dificultaba tener una visión completa de los intereses institucionales y además representaba la desaparición de un mecanismo de control social en la Cooperativa. De hecho, el Consejo de Administración funcionó con todos los presidentes de las oficinas hasta 2013, como se explica en el capítulo sobre el Gobierno.

[33] Decreto Ejecutivo 2132 publicado en el Registro Oficial No. 476 del martes 4 de diciembre del 2001.

El número de Asambleas Generales Obligatorias también fue observado; la Cooperativa en su estatuto, conforme mandaba la Ley de Cooperativas, tenía previsto hacer obligatoriamente dos asambleas ordinarias al año, mientras que la SBS imponía hacer una ordinaria y las que sean necesarias en calidad de extraordinarias.

Frente a los cambios al Estatuto propuestos por la Superintendencia de Bancos, los directivos del Consejo de Administración se convocaron a un taller para analizar[34] sus implicaciones. A esta reunión fueron invitados todos los presidentes de oficina, los coordinadores y adicionalmente otro directivo por cada oficina. Luego del análisis respectivo, nuestros directivos decidieron no ceder en cuanto a la estructura organizativa y el sistema de fortalecimiento del patrimonio. La resistencia puesta por la Cooperativa hizo que el órgano de control retrocediera en estas dos exigencias, pues respetó la estructura organizativa y validó el sistema de fortalecimiento del patrimonio autorizando, además, que se considere parte del patrimonio primario.[35]

La disposición de cambios al estatuto contenía otras modificaciones, algunas de ellas se hicieron, otras no; pero tal vez aquello que no se disponía en el papel, pero se insinuaba en palabras, fue lo que posteriormente provocó cambios fuertes en la institución: la Superintendencia sugirió enfocar la administración de la Cooperativa al manejo de sus riesgos.

Una de las primeras acciones bajo la sugerencia de este nuevo enfoque, fue la firma de un convenio con SWISSCONTACT para implementar un sistema de gestión de los riesgos en la institución[36], que no dio los resultados esperados. Siguiendo esta línea, posteriormente se realizó un convenio con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), con el cual se contrató una consultoría que tenía como finalidad desarrollar el sistema de gestión de los riesgos y formar capacidades en el personal interno.

En todo este proceso, "Jardín Azuayo" se opuso a los abusos del órgano de control. Hasta antes de estar oficialmente supervisados por la SBS, fuimos selectivos en cumplir las observaciones que convenían a la Entidad; las demás no las hacíamos. Por ejemplo se aplicó el catálogo de cuentas, el cálculo del patrimonio técnico, la calificación de los préstamos en riesgo, la conformación de provisiones, entre otras cosas; sin embargo eliminar las comisiones de crédito[37] de las oficinas, fue una recomendación de la SBS desde 2002 que no la acatamos.

Entre 2002 y 2005 la Cooperativa vivió un proceso de adecuación para ingresar al control de la SBS, creándose las condiciones iniciales para profundizar años después la implementación del modelo de administración por riesgos.

[34] Los documentos que se analizaron en esa reunión fueron: el nuevo estatuto diseñado por la Cooperativa, el decreto 354 y el modelo de estatuto entregado por el órgano de control.
[35] Oficio INIF-STCO-2007-2942. El patrimonio técnico primario está constituido por cuentas patrimoniales liquidas, permanentes y de mejor calidad.
[36] Convenio firmado el 8 de septiembre de 2005, por el plazo de un año.
[37] Las comisiones de crédito estaban conformadas por directivos elegidos en asamblea que tenían que aprobar los créditos solicitados por los socios en las oficinas.

EL CONTROL BANCARIO A UNA COOPERATIVA

Para "Jardín Azuayo" el proceso previo al control fue largo y contestatario, con muchos cuestionamientos a la SBS y al mismo hecho de que una institución preparada para controlar a los bancos, también pretenda controlar a las cooperativas. Finalmente, en diciembre de 2006 la SBS, resolvió calificar a "Jardín Azuayo" para que se sujete a la supervisión y control de dicha Entidad[38], solicitando además la elaboración de un Plan de Negocios para cinco años, como condición para autorizar su funcionamiento. Desde entonces y paralelamente al proceso gradual de asfixia normativa que soportó "Jardín Azuayo", el reto fue mantener nuestra identidad institucional.

Durante los primeros meses de 2007 recibimos la primera auditoria formal de la SBS, cuyo objetivo principal fue hacer seguimiento a las recomendaciones realizadas en una auditoria anterior. Fundamentalmente las observaciones se concentraron en mejorar los procesos de crédito, desarrollo de manuales y nuevamente se cuestionó el aporte a reservas como mecanismo de fortalecimiento de nuestro patrimonio. En ese mismo año, la SBS hizo otra auditoria a la clasificación de créditos por actividad económica que obligó a modificar nuestro sistema de registro[39].

En ese año, el Consejo de Administración designó a la primera Oficial de Cumplimiento,[40] luego de escoger entre los colaboradores de Jardín Azuayo a la persona idónea. Por su parte el órgano de control le atribuyó poder de decisión e independencia para prevenir lavado de activos y dispuso que dicho cargo se incorpore a la estructura administrativa como una unidad de apoyo, independiente a cualquier área. También exigió la formación de los comités de crédito, auditoria, riesgos y activos de riesgo. Con ello la Superintendencia creó las condiciones para inducir a una administración por riesgos en la Cooperativa.

A finales de 2007, el Consejo eligió su primer secretario de entre sus miembros, ya que la Superintendencia cuestionó el hecho de que un colaborador cumpliera esa función. Dicha persona también se encargó de la secretaría de la Asamblea General de Representantes.

Como dijimos, la SBS en 2007, nuevamente prohibió el aporte al patrimonio de la Cooperativa que los socios hacían cuando obtenían un crédito, conocido como "Aportes a

[38] Resolución No. SBS-2006-707 de 8 de diciembre de 2006.
[39] Se refiere a los registros contable, operativo y transaccional.
[40] En Junio de 2007 el Consejo designa la primera oficial de cumplimiento.
[41] En la concesión de créditos la cooperativa cobraba un aporte voluntario que oscilaba entre el 2,5% y 4% dependiendo del monto, tipo y plazo del crédito; valor que sirvió para incrementar sus reservas. Dichos aportes se cobraban en cada cuota de crédito y se registraban directamente en la cuenta otros aportes patrimonio sin pasar por el estado de resultados.

reservas"[41] , señalando impedimento de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero[42] y riesgo legal; además, que dichos aportes no eran patrimonio sino comisión y, por tanto, suponía un ingreso que debía ir al estado de resultados, no al patrimonio, por tanto debíamos pagar impuesto a la renta.

De otro lado, sin dar a conocer las razones de fondo, sino tan solo enunciando la norma, el órgano de control exigió que en todos los formatos, papelería y publicidad en general, después de la denominación: "Jardín Azuayo" se haga constar "Cooperativa Financiera Controlada por la Superintendencia de Bancos y Seguros".[43] Posiblemente este hecho pudo pasar desapercibido, pero describía una contradicción real: la Cooperativa era controlada por una Superintendencia de Bancos.

La SBS en 2008 realizó una auditoria para "Verificar el cumplimiento de las regulaciones del Banco Central del Ecuador sobre el sistema de tasas de interés, Evaluar la eficiencia microeconómica de la Cooperativa", y realizar el seguimiento a la implementación de recomendaciones de una auditoria anterior[44]. Como resultado, la Cooperativa recibió treinta y cuatro recomendaciones que giraron en torno a algunas modificaciones al reglamento de ahorro y crédito, a la incorporación de documentos para el análisis de las solicitudes de préstamos, elaboración de metodologías y reglamentos para fortalecer el control interno de los riesgos y más reformas al estatuto social.

El Consejo de Administración a comienzos de 2009 recibió un comunicado de la SBS, disponiendo que los miembros del Consejo de Administración para su calificación debían presentar una declaración juramentada de bienes ante notario, como requisito previo al ejercicio del cargo y al término del mismo. También dispuso que al menos dos miembros del Consejo de Administración deben tener títulos profesionales. Ante ello el Consejo reaccionó señalando que dichos requisitos eran excluyentes y rompían con el proceso democrático de la Cooperativa. Después de elecciones, reelecciones y constantes requerimientos de la SBS para reconocer a los miembros del



[42] Oficio No. INIF-STCO-2007-02668, Quito 16 de noviembre de 2007

[43] Oficio No. INIF-STCO-2007-02668, Quito 16 de noviembre de 2007. Hace referencia al decreto 354. Se ratifica la observación según oficio No. INIF-DNIF2-SAIFQ4-2009-00198, del 28 de enero de 2010. Sobre la necesidad de colocar en la papelería la leyenda: Cooperativa Financiera Controlada por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

[44] Comunicación realizada según oficio No. INIF-STCO-2007-02668, de 16 de noviembre de 2007.

Consejo de Administración, éstos fueron calificados, no sin antes exigir ciertas reformas al Estatuto de la Cooperativa.[45]

En el mismo año, el órgano de control ordenó también que se deje de pagar intereses a los certificados de aportación de los socios. En consecuencia, el Consejo de Administración obedeció la disposición y decidió enviar a reservas el valor que desde los inicios de la Cooperativa se habían pagado por intereses a los certificados.

La Superintendencia, en 2009, realizó dos auditorías. La primera, entre junio y julio de ese año, sin embargo, el informe llegó en mayo de 2010[46] tuvo como objetivo evaluar los riesgos de Jardín Azuayo, así como el cumplimiento de las normas vigentes. Producto de esta auditoría, la cooperativa tuvo 154 observaciones[47] que nos mantuvo aproximadamente tres años trabajando para cumplir los requerimientos del órgano de control. Paralelamente se desatendió otras cosas de importancia como el desarrollo de nuevos servicios, la expansión territorial o mejorar la atención a las oficinas y a los socios.

De todas las auditorías realizadas a "Jardín Azuayo", quizá fue ésta la de mayor impacto en su sistema de control interno, en el sistema informático, en la estructura administrativa, en el enfoque de la administración, en su patrimonio y en general en los intereses de los socios, directivos, colaboradores.

En cuanto al control interno tuvimos que trabajar fuertemente en la actualización de todos los reglamentos internos, levantamiento de procesos y funciones, elaboración del código de conducta (ética), cambios al reglamento de caja chica, el manual y reglamento de inversiones, el manual de políticas y procedimientos de los activos fijos de la entidad, cambios al reglamento para control de compras y contrataciones, reformas al reglamento de ahorro y crédito, elaboración del manual de administración integral de riesgos, definir el control previo y concurrente para los procesos de crédito, elaborar el reglamento para uso de tickets aéreos, elaboración de reglamento para concesión de estímulos de capacitación, elaboración del reglamento de cajas, elaboración de un manual de seguridades, elaboración de un manual de procedimientos de tecnología, entre otros.

Respecto al Sistema Informático, recomendó varias automatizaciones de tareas que hasta entonces eran manuales, la depuración de la información de socios, la elaboración de un plan estratégico de tecnología (PETI), el desarrollo de funcionalidades para mejorar la administración de la Cartera de Crédito, fondos administrados, tesorería y por último la reorganización del área de sistemas. Aquello repercutió en la inversión de grandes cantidades de dinero en equipos, software y en colaboradores de la informática dedicados a cumplir

[45] La SBS sustento el pedido de reformas al estatuto sustentada en el decreto ejecutivo 354 del 28 de julio de 2005.
[46] Oficio No. INIF-DNIF2-SAIFQ4-2010-01409 del 19 de mayo de 2010.
[47] En 2009 la SBS utilizó la metodología de riesgos CREC para realizar la auditoria. (Gobierno, Riesgos, Económica financiera y Cumplimiento)

las observaciones de la SBS.

En relación a la estructura administrativa se recomendó designar una persona encargada de servicio y atención al socio, la reestructuración del orgánico funcional en cuanto a líneas de mando y actividades, ajustar las funciones incompatibles y concentración de tareas, elaborar un plan de remuneraciones, implementar procedimientos de evaluación de desempeño, la conformación del comité de inversiones (activos y pasivos), separar funciones en el proceso de crédito, conformación del comité de sistemas (informático). Todo ello obligó a aumentar el personal más allá de lo que la Cooperativa necesitaba para su funcionamiento.

En cuanto a los riesgos, dispuso elaborar un Plan Operativo de adecuación institucional para la implementación de la administración integral de riesgos[48], elaborar un manual integral de riesgos por producto de crédito, elaborar un modelo de administración de riesgos de crédito, entre otros.

También introdujo más cambios en los procesos de crédito. Se observó la necesidad de contar con una tecnología crediticia adecuada para microcrédito y consumo, lo cual modificó la metodología de crédito. En ambos tipos de préstamos se indujo a la implementación de un modelo de evaluación de riesgos que obligó a calificar a los socios según: capacidad de pago, niveles de ingreso, diversificación y estabilidad de los mismos, siguiendo métodos bancarios. Se dispuso igualmente el mejoramiento y estandarización de los procesos de crédito, en base a la actualización de un manual de crédito.

Para la SBS, nuestros oficiales de crédito debían justificar mediante documentos, el análisis de las solicitudes de crédito para reducir al máximo el riesgo de entregar mal los préstamos. Metodología contraria a la práctica de Jardín Azuayo que se basaba en el conocimiento del socio, en el análisis de su red de relaciones y la participación de las comisiones locales de crédito en el proceso de aprobación. Al apartarnos de nuestra forma de trabajo originaria, entramos en otro tipo de riesgos.

Nunca pudimos lograr que la SBS acepte nuestra manera de trabajar, porque teníamos diferentes enfoques. Nosotros pensábamos el Crédito como un medio de desarrollo de las personas, la SBS como un negocio que debía generar rendimientos con el menor riesgo. La lógica impuesta por el órgano de control se trasladó a las oficinas de una manera dolorosa; porque se



[48] Dicho plan incluyó: principales factores de riesgo del contexto estratégico y operativo, perfil de riesgo definido por la administración para cada producto y definición de los sistemas utilizados para medir dicho nivel, medidas de control y planes de tratamiento en función del riesgo, evaluación de los controles para el mejoramiento de los sistemas de administración integral de riesgo.

incrementaron los requisitos para todos los socios, siendo los más afectados los más pobres.

Una segunda auditoria se realizó en agosto de 2009 sobre prevención del lavado de activos, cuyas recomendaciones fortalecieron la Unidad de Cumplimiento ya creada en 2007. Se dispuso considerar en la estructura administrativa al Comité de Cumplimiento como órgano jerárquicamente superior a la Unidad de Cumplimiento; mientras que riesgos, auditoria y sistemas debían ser soportes de esta última.

En dicha auditoria también se dispuso de forma inmediata la elaboración de un Código de Ética[49], reformar el manual de prevención de lavado de activos, levantar los requisitos y características de los cargos, mantener las carpetas de los colaboradores actualizadas, realizar al menos una vez al año un estudio de la situación financiera de cada colaborador, solicitarles la declaración de bienes, endurecer los controles a los socios para prevenir el lavado de dinero mediante la solicitud de nuevos documentos, entre otras cosas.

Las recomendaciones realizadas por la SBS en las auditorías por ella realizadas, significaron la implementación gradual de la administración por riesgos en la Cooperativa.

La administración por riesgos que implanto la SBS en Jardín Azuayo, complejizó el acceso del socio a los servicios. Por ejemplo, en un proceso de solicitud de crédito en donde antes del control solo necesitábamos copias de cédula, certificado de votación y la información económica del solicitante, tuvimos que empezar a recibir información al detalle de los socios y sus garantes, cumpliendo requisitos exagerados de información que no estábamos acostumbrados a hacer; porque nuestra metodología no tenía un enfoque de gestión de riesgos, sino del conocimiento de la red de relaciones. Esto significó un cambio brusco que redundó en que el socio esperara mucho más tiempo para obtener un crédito. Incluso las exigencias de la SBS pudieron encarecer el costo de los préstamos y varias oficinas nuestras hubieran tenido que cerrar, de no haber llegado a un acuerdo.

Otra de las exigencias de la SBS que impactó en el servicio al socio fue la entrega de información. En los cantones rurales los socios y colaboradores se conocían, eran vecinos y con base en ello, se daba al socio información personal de su cuenta, sin otro requisito que la palabra. Luego cambió; por normativa nos exigieron que para dar información al socio se exija libreta y cédula de identidad. Aquello nos hacía notar que el control estaba diseñado para la ciudad en donde la gente no se conoce; en la ruralidad resultó por lo menos una falta de confianza para

[49] El código de ética es un documento que contiene las normas de comportamiento de las personas al interior de la Cooperativa.

el socio que el vecino que trabaja en "Jardín Azuayo" ahora le pida libreta y cédula para contestarle unas preguntas. Constantemente los socios reclamaban a nuestros colaboradores diciendo "Acaso no me conoce".

"Las instancias de control exigen el cumplimiento del reglamento y no permiten ayudar a los socios. A veces los socios no venían con cédula y se le daba los retiros porque eran conocidos. Pero ahora ya no podemos porque somos sancionados por auditoria o nos vigilan por las cámaras. Ahora las cajeras son más exigentes hacen cumplir el reglamento y no ayudan al socio porque en inducción les dicen que actúen así. Los socios se molestan mucho."

De la misma forma, las exigencias del órgano de control repercutieron en una fuerte carga de trabajo en casi todas las dependencias de la coordinación general y multiplicó el número de colaboradores en las dependencias de control interno y en áreas como sistemas, contabilidad, tesorería, servicios, etc., provocando mayores costos para la Cooperativa y lentitud de respuesta en la medida en que se implementó un sistema de autorizaciones.

Si bien las unidades de control interno en sus inicios estaban enfocadas a la supervisión operativa de las oficinas, luego, dada la concentración de actividades en la coordinación, la SBS recomendó ampliar los controles a esta parte de la institución. El criterio fue que la coordinación, por su rol, tenía el riesgo de multiplicar los errores operativos en las oficinas.

Adicionalmente, la SBS encargó a las unidades de control interno hacer seguimiento a las recomendaciones de sus auditorías, convirtiéndose de esta manera en extensiones de los órganos de control al interior de la Cooperativa. Hasta sus planes de actividades eran funcionales a la SBS, entidad que expresamente los consideraron sus aliados estratégicos.

ALGUNOS IMPACTOS DEL CONTROL

Es importante resaltar algunas observaciones de la auditoría de riesgos de 2009, que de forma directa o indirecta impactaron en socios, directivos y colaboradores:

PERITOS CALIFICADOS

La SBS observó que los avalúos de los bienes hipotecados no eran realizados por peritos calificados por ese órgano de control; en consecuencia exigió trabajar con ellos.[50] Para la realidad de los socios, fundamentalmente rurales, implicaba un fuerte encarecimientos del crédito por los costos de peritaje y el traslado de esos profesionales a territorio, lo que representó casi cerrar el acceso al crédito a los socios campesinos. Sin embargo, las capacidades desarrolladas en nuestros oficiales de crédito fueron aprovechadas. Previo una capacitación y en acuerdo con

[50] Oficio No. INIF-STCO-2007-02668, Quito 16 de noviembre de 2007. Oficio No. INIF-DNIF2-SAIFQ4-2010-1409. Se ratifica observación de la SBS en febrero de 2011 mediante oficio No INIF-DNIF2-SAIFQ4-2011-00524.

peritos de mucha experiencia se aplicó una forma de trabajo que redujo al mínimo los costos para el socio; el trabajo de campo lo realizaba el oficial de crédito para levantar los datos técnicos necesarios que luego los peritos los validaban, los procesaban y se responsabilizaban ante la SBS, evitando su salida a campo, salvo montos mayores a los treinta mil dólares. Cuando los peritos requerían más información o había incoherencias, solicitaban al oficial de crédito complementar los datos o repetir el trabajo de campo. Esta forma de trabajo se plasmó en el "Manual de Valuación Inmobiliaria", cuya aprobación por la SBS se dio mediante silencio administrativo[51] y significó una enorme contribución a las economías de nuestros socios.

PROVISIÓN PARA CUBRIR SINIESTROS

Para contingencias de la Cooperativa, como asaltos, robos, incendios, accidentes, Seguro de Desgravamen, seguro de vida, o de cualquier otra índole, antes del control de la SBS, la Cooperativa formó una provisión interna mensual y, en caso de que se materializaran los eventos de riesgos, se tomaba de esa reserva y se cubría la pérdida. Al final del año, por requerimientos contables, las provisiones no gastadas pasaban al patrimonio de la Cooperativa por si las necesitábamos después.

Nunca podremos prever cuándo ocurrirá un siniestro grave para el que debemos estar preparados, pero el cuadro contiguo muestra que nuestras modestas provisiones

RELACIÓN SINIESTROS / GASTOS

AÑOS	PROVISIONES	SEGUROS	SINIESTROS
2001	28.000,00	-	13.111,72
2002	30.000,00	-	66,56
2003	28.875,76	-	354,90
2004	24.414,88	-	9.686,39
2005	19.998,50	-	-
2006	19.998,00	-	-
2007	-	1.670,77	-
2008	-	2.097,79	-
2009	-	2.956,91	-
2010	-	4.998,80	-
2011	-	4.295,07	-
2012	-	188.431,94	20.166,00
2013	-	119.840,73	-
2014	-	69.920,48	2.242,40
TOTAL	151.287,14	394.212,49	45.627,97
% Siniestros	30%	12%	100%

Fuente y elaboración: Contabilidad

[51] Silencio Administrativo: cuando una petición al sector público no tenía respuesta en 15 días, se asumía una respuesta favorable al peticionario.

rebasaban en mucho los siniestros "normales" ocurridos y que, desde este punto de vista, teníamos una protección adecuada.

Sin embargo, la SBS prohibió estas reservas aduciendo contraposición a la norma[52] y ordenó a la administración que inmediatamente suscribiera contratos de seguros con empresas autorizadas, para cubrir los siniestros antes descritos. La orden del órgano de control, aunque legal, no cerró nuestros sentidos para percibir el enorme peso financiero que esa norma causó a nuestra Cooperativa y, con seguridad, seguirá causando, pues elevó los costos para la Institución y en algunos casos para el socio.

BIENES DE USO COMPARTIDO

Desde 2003 la Cooperativa aplicó la modalidad de bienes de uso compartido en la entrega de computadoras portátiles a los colaboradores que voluntariamente querían sumarse a esta política. "Jardín Azuayo" pagaba la totalidad del valor de la computadora al proveedor y descontaba mensualmente por tres años, el 50% del valor del bien al colaborador, el mismo que podía usar durante ese tiempo en sus actividades personales, pero compartiendo con la Cooperativa cuando trabaje en ella. Luego de transcurrido la vida útil del bien (tres años), el colaborador no tenía la obligación de compartir el bien. Estas transacciones contablemente se lo registraban como servicios de arriendo porque el equipo era del colaborador.

A partir de 2007 se cambió la modalidad de Registro Contable, en donde deja de ser arriendo y pasa la Cooperativa a ser dueña del bien durante tres años, siguiendo con la misma modalidad del 50% del valor de bien asumido por el colaborador; luego de este tiempo se lo entregaba dándolo de baja.

Este cambio de concepto en el Registro Contable generó una observación por parte de la SBS, que ordenó al gerente y Consejo de Administración suspender esta modalidad, con el argumento de que los bienes de la institución debían servir para su provecho; en otras palabras, su adquisición debía tener el propósito de utilizarlos, no de venderlos.

Aunque esta política era beneficiosa para la institución en el sentido de que ayudaba a conservar los bienes, renovar tecnología, reducir los costos de obsolescencia y servía como incentivo para el colaborador, se la suspendió. Aprendimos que se puede conseguir un mismo resultado manejando conceptos distintos, pero que lo importante era analizar la viabilidad.

[52] Artículo 83 del Decreto Ejecutivo No.354, vigente en 2009: "Las cooperativas que deseen otorgar a sus socios o clientes servicios de seguros, están obligadas a contratar con entidades autorizadas por la Superintendencia para la prestación de los mismos"

PROTECCIÓN DE CONTINGENCIAS PARA COLABORADORES

Con la aplicación de las políticas neoliberales recomendadas por el FMI en las décadas de 1980 y 1990 en el país, el IESS entró en una profunda crisis financiera y de servicios. Los afiliados normalmente no acudían a recibir atención de esta institución por falta de confianza, quedando desprotegidos.

Entonces inventamos en "Jardín Azuayo" un servicio de protección de contingencias para aquellos colaboradores que quisieran tomarlo. Colocábamos en una cuenta especial, a nombre del colaborador, llamada Ahorro Jardín Azuayo, un valor igual al que él estuviera dispuesto a ahorrar, hasta un límite del 10% del sueldo que recibía, en tanto que la Cooperativa ponía otra cantidad igual; como todos decidieron aportar a esa cuenta con el 10% de su remuneración, la Cooperativa ponía otro 10% y en total la cuenta de cada colaborador se alimentaba mensualmente con el 20% del valor de la remuneración. Esta contribución, se consideró un beneficio de orden social para los colaboradores pues no superaba el 10% de su remuneración.

El colaborador solo podía utilizar los valores de esta cuenta especial por enfermedad o siniestros graves suyos o de su familia. La medida nos dio la tranquilidad de que todas las familias de los colaboradores de Jardín Azuayo estaban protegidas y, a su vez, alivió una gran preocupación que tiene toda persona responsable de una familia; también contribuyó a un trabajo más distendido en la institución.



Debido a que pocas personas llegaron a utilizar estas cuentas y cuando lo hacían era por fracciones de su valor, el monto de éstas iba creciendo muy atractivamente para sus dueños y, en conjunto, se volvieron un recurso muy estable para los créditos de la Cooperativa, pues la mayor cantidad de ahorros captados eran a la vista.

A pesar de que, según el Código del Trabajo, los valores que ponía la Cooperativa en las libretas de Ahorro Jardín Azuayo de los colaboradores, se consideraban como parte de sus remuneraciones ordinarias y que el uso del dinero de dichas libretas no significaban ningún riesgo institucional porque eran personales de los colaboradores, tanto el producto de ahorro Jardín

Azuayo como el incentivo a los colaboradores fue cuestionado por el órgano de control; consideraron que eran privilegios para los colaboradores frente a los socios[53]. De esta forma, en primera instancia la SBS los vinculó por presunción[54].

Posteriormente, luego de las debidas aclaraciones de parte de la Cooperativa, el órgano de control determinó que estas operaciones de Ahorro Jardín Azuayo no estaban vinculadas porque eran captaciones a la vista, ofrecidas al público en general[55]. Finalmente, el producto de ahorro sobrevivió al control, pero no el incentivo a los colaboradores que tuvo que terminar con la enorme pena e impotencia de todos sus propietarios. Esta decisión cegó un gran incentivo institucional para sus colaboradores y fue un perjuicio para dichas personas.

El siguiente cuadro (izquierda) muestra los aportes de la Cooperativa al IESS y al Ahorro "Jardín Azuayo"; el primero no prestaba beneficios reales a los trabajadores, en tanto que el segundo, cumplía la función que hemos mencionado.

PAGOS AL IESS (VS) AHORROS JARDÍN AZUAYO

AÑO	PAGO IESS	AHORRO J.A.
1999	-	6.400,94
2000	2.272,50	11.793,91
2001	6.167,29	51.316,51
2002	9.255,00	134.819,73
2003	13.097,27	216.062,11
2004	26.479,45	302.780,40
2005	56.691,44	411.318,17
2006	94.952,87	373.547,40
2007	116.304,27	115.219,86
2008	147.364,10	95.526,78
2009	190.429,51	97.404,16
2010	226.696,41	37.928,91
TOTAL	889.710,11	1.854.118,88

Fuente y elaboración: Contabilidad[56]

[53] Aunque no eran parte del informe de auditoría de la SBS se dio dos razones más: Primero, que estábamos haciendo un mal uso del dinero de la cooperativa, al regalar a los colaboradores dinero ajeno. Argumento falaz porque ese dinero ya era parte de las remuneraciones, según el Código del Trabajo.
Segundo, que esos ahorros ponían en riesgo a Jardín Azuayo porque estaba administrando un seguro para el que no tenía ni autorización ni competencias, cuando lo que hemos visto sobre la naturaleza de dichas libretas es que se trata de libretas de ahorro personales.

[54] Al momento de la auditoria de 2009, las tasas para el producto Ahorro Jardín Azuayo oscilaban entre el 8,5% y 9%; frente al 4% que la Cooperativa pagaba por ahorros a la vista. La Ley de Instituciones del Sistema Financiero vigente entonces y aplicada a nosotros por la SBS, en el artículo 74, determina las personas vinculadas en las operaciones financieras y ninguno de esos casos era aplicable al nuestro, salvo el literal e) del referido artículo que dice: "Las que se declaren presuntivas, con arreglo a las normas de carácter general que dicte la Superintendencia de Bancos y Seguros, en la órbita de su competencia…".

[55] Oficio No. INIF-DNIF2-SAIFQ4-2010-02421, del 02 de septiembre de 2010.

[56] Para convertir los sucres a dólares del año 1.999 se consideró el valor de dólar a diciembre de ese año.

PROYECTO PARA MIGRANTES

La Cooperativa emprendió un proyecto para acercarse a los migrantes de EE. UU., mediante cuatro líneas de trabajo: servicios financieros, fortalecimiento de capacidades institucionales, desarrollo de servicios de capacitación y desarrollo de procesos organizativos cooperativos; para ello, se contrató a una migrante para que trabaje en EE. UU. El órgano de control también cuestionó el proyecto y pidió que Auditoria Interna lo evalué, ya que a su criterio no se sustentaba en un análisis costo – beneficio y tampoco se conseguía los resultados esperados.

Auditoria no pudo determinar el impacto en número de socios y captaciones relacionadas con el proyecto; sin embargo hicimos una evaluación in situ y vimos que la cultura americana diluye el sentido de colaboración de nuestros migrantes, lo cual imposibilitaba hacer un trabajo como el que acostumbrábamos realizar en nuestras comunidades ecuatorianas. En Estados Unidos, la gente nativa y nuestros migrantes adoptaban el criterio de que el tiempo es dinero ("time is money", su expresión); por tanto, la idea de hacer asambleas de socios, de directivos o de estudio, tuvo *"barreras prácticamente insuperables. Nuestros emigrantes no estaban interesados en este tipo de oferta, el tiempo era lo que más valoraban, tenían diversidad de horarios de trabajo, se notaba un individualismo marcado, desconfiaban del otro, tenían la idea de que nos acercábamos a ellos para hacer negocio y esperaban una retribución económica para reunirse. Era muy difícil encontrar lugares para hacer una reunión y los que había, tenían costo."*[57] Las distancias de movilización también implicaban tiempo (dinero) y costos para nuestros migrantes, redundando en desmotivación.

En esa cultura todo se ve con los cristales del dinero, todo se alquila, no está presente el sentido de cooperación. Consecuentemente, mantener los objetivos iniciales del proyecto implicaba una pérdida de nuestra identidad, lo cual no estábamos dispuestos a aceptar. El proyecto en lo sustancial se extinguió, quedando tan solo el servicio de entregar información telefónica a migrantes desde el país.



[57] Adaptado del Informe sobre "La Migración de la Región Sur del Ecuador en EE. UU."

DEFINICIÓN DE PROCESOS Y CONTROL DEL PRESUPUESTO

La SBS también recomendó documentar los procesos y funciones institucionales para evitar errores operativos. Aquello ayudó mucho en la Estandarización de los Procesos Institucionales, volviendo más fácil su difusión. Adicionalmente, implicó la actualización de varias normas internas.

La gestión de la calidad es mejoramiento continuo y se basa en la gestión de los procesos. En Jardín Azuayo, el órgano de control encaminó a la entidad por este sendero; sin embargo los límites impuestos por el modelo de la administración por riesgos, que también fue impulsado por el órgano de control, hicieron que en la práctica la gestión de la calidad en la institución llegue solo a documentar los procesos. Todos los sectores económicos están regulados de alguna manera por el Estado, sin embargo hay algunos sobre los cuales se ejerce un mayor control; es el caso del sector financiero, donde las normas muchas veces limitan la creatividad e innovación, características estrechamente relacionadas con la gestión de la calidad.

En otro tema, se recomendó también un mayor control al manejo del presupuesto institucional. Para ello fue necesario mejorar algunas prácticas como un monitoreo mensual, realizar liquidaciones anuales, el manejo formal de reformas autorizadas por el Consejo de Administración, el control de subestimaciones o sobrestimaciones de los ingresos o gastos y el manejo presupuestario acorde al catálogo de cuentas, entre otras cosas. Un manejo mejor documentado del presupuesto constituyó un avance para la Cooperativa.

A PESAR DE TODO, NO DEJAMOS DE REÍR

Una de las cosas que algunos colaboradores recuerdan con humor fue que en la Auditoría GREC de 2009, la SBS recomendó la depuración de las bases de datos de socios y de crédito. Cuando la Estructura de Crédito estaba terminada no se validó, lo que significó angustias y revisiones técnicas de parte de los colaboradores que no ayudaron mucho porque en realidad el error no era técnico, era de identidad; un socio se había cambiado de género, lo cual implicó un cambio en su número de cédula que impedía validar la estructura en su conjunto.



INSOLVENCIA PROVOCADA

Cuando la SBS presentó el informe provisional de la Auditoria de Gestión integral de riesgos (2009), manifestó que la forma de incrementar nuestro patrimonio mediante aportes de los socios por los servicios de crédito que recibían no era adecuada; que la forma correcta era producir utilidades y pasarlas al patrimonio.[58] En el fondo, este criterio obedecía a una lógica bajo la cual funcionan las sociedades de capital, más no las sociedades de personas.

Lo anterior fue el preámbulo para que meses después una resolución de la Junta Bancaria[59], obligara a las Cooperativas de Ahorro y Crédito controladas por la SBS a retirar del cálculo del patrimonio técnico el valor correspondiente a la sub cuenta "Otros aportes patrimoniales - Otros" y transferir dicho valor a certificados obligatorios de socios[60]. Con ese movimiento de cuentas las dos cooperativas más grandes del país: JEP y "Jardín Azuayo", cayeron en insolvencia, pues el índice de patrimonio técnico bajaba a menos del 9% en el primer caso y al 5% en el segundo[61].



Luego de la emisión de dicha resolución se realizaron una serie de visitas, consultas y reclamos de carácter institucional y también como UCACSUR al Intendente de Bancos del Austro, al Intendente Nacional de Instituciones Financieras, a la Junta Bancaria y a los Ministros Coordinadores de la Política Económica y Desarrollo Social, con el fin de conseguir se revea dicha resolución. Finalmente, la SBS ratificó lo dispuesto por la Junta Bancaria obligando a la Cooperativa en noviembre de 2009 a transferir los valores registrados en la cuenta "Otros aportes Patrimoniales" a la subcuenta de "Reservas- Otras"[62]. Aquello modificó la composición

[58] Cabe indicar que esta observación fue una ratificación de una auditoría realizada en 2006 y de su seguimiento a las recomendaciones realizada en enero de 2007.
[59] La Resolución JB-2009-1408, del 16 de julio de 2009: Art. 1. En el artículo 7, del capítulo I 'Relación entre el patrimonio técnico total y los activos y contingentes ponderados por riesgo para las instituciones del sistema financiero", del título V "Del patrimonio técnico", efectuar las siguientes reformas: 1. En el grupo 34 "Otros aportes patrimoniales" del patrimonio técnico primario, deducir la subcuenta 340210 'Otros aportes patrimoniales - Donaciones - En bienes" y la cuenta 3490 "Otros aportes patrimoniales - Otros"(...).
[60] El valor que debía mover de su patrimonio técnico Jardín Azuayo era de 14.779.996,06 dólares, según Informe del Comité de auditoría, 2009.
[61] El patrimonio técnico en aquel entonces según el órgano de control debía ser mayor al 9%
[62] Oficio No. SBS-CN-2009-1172 del 6 de noviembre de 2009.

del Patrimonio de "Jardín Azuayo", haciéndonos caer en insolvencia por más de medio año.

Este debilitamiento del patrimonio de "Jardín Azuayo", generó condiciones para que el órgano de control intervenga la Cooperativa, como parecía ser el propósito, no consumado por gestiones a nivel político. Sin embargo, nos obligaron a generar algunas estrategias para soportar la insolvencia por ellos provocada:

1. Incrementar las tasas de interés con la finalidad de generar excedentes que permitan aumentar el patrimonio técnico. Con ello "Jardín Azuayo" contrariamente a su fin, pasó a ser una de las Cooperativas que mayor utilidad generaba en el sistema Cooperativo.

2. Mover cada fin de mes las inversiones realizadas en otras Instituciones financieras a las bóvedas, cuentas corrientes o ahorros para mejorar el indicador de capacidad y solvencia; esto demostraba el absurdo de las normas enfocadas a la gestión de riesgos porque para ser solvente teníamos que dejar de ser rentables; luego de presentada la información del mes al órgano de control, regresaba el dinero como inversiones.

3. Capitalizar las utilidades[63] en el mes de marzo y con ello soportar todo el año. Los meses de mayor tensión comenzaban en agosto porque crecía la demanda de créditos y en consecuencia nuestros activos; esto afectaba al patrimonio técnico, lo cual nos hacía disminuir las colocaciones. Esas tensiones duraron hasta 2012.

Años después regresamos a nuestra forma inicial de capitalización, anclándonos a las pólizas de ahorro y planteando una nueva manera de capitalizar para posibilitar operaciones de crédito[64]; lo cual fue aceptado por el órgano de control en 2011.

La mencionada resolución de la Junta Bancaria pretendió cambiar el sistema tradicional de capitalización que hasta entonces había generado un patrimonio de propiedad común fuerte, garantizaba los ahorros de los socios, generaba menores costos financieros al contar con recursos importantes por los cuales no se paga intereses y posibilitaba, a su vez, la inclusión de personas pobres.

La resolución no consideró que los aportes patrimoniales de muchas cooperativas se hicieron antes de entrar al control de la SBS, volviendo retroactiva a la norma. Con ello afectaron una práctica sana de fortalecimiento patrimonial de todo el sistema cooperativo controlado, así como su capacidad para crecer con seguridad. También limitaron

[63] Convertir en capital las utilidades obtenidas en un año.

[64] El 9 de febrero de 2011 el Consejo de Administración aprobó la propuesta de política de capitalización que fundamentalmente consistía en que si un socio no contaba en sus certificados de aportación con el 9% de los activos ponderados por riesgo que generaba con su actividad de manera directa o indirecta, para recibir un servicio que la cooperativa prestaba, debía consignar a sus certificados de aportación el 1% del valor del servicio a recibir en el caso de los créditos y el 0,5% en el caso de los ahorros a plazo fijo.

el aumento del patrimonio tan solo a los certificados de aportación de nuevos socios y a la capitalización de excedentes después de cada ejercicio económico.

Fue curioso que la mencionada resolución entró en vigencia en momentos en los que se diseñaba el marco normativo para el sector financiero popular y solidario de acuerdo con la nueva Constitución aprobada en 2008; además era una etapa de rápido crecimiento del sistema financiero cooperativo en el país y particularmente de Jardín Azuayo.

En 2010 un decreto ejecutivo[65] puso en vigencia un nuevo reglamento[66] para las cooperativas de ahorro y crédito, en donde se frenó de alguna manera la embestida del órgano de control a las cooperativas. Por ejemplo, se estableció que la SBS creara una instancia encargada exclusivamente para la supervisión y control de las cooperativas con profesionales que tengan conocimiento y experiencia del sector. También dispuso que la SBS solo pueda hacer cambios puntuales a los Estatutos solo cuando estén en contra de la ley o normas. Reconoció sus principios y valores. Se aceptó que puedan tener uno o varios Comités de Crédito de acuerdo a sus necesidades. Se dispuso la posibilidad de que las cooperativas de segundo piso puedan constituir un fondo de liquidez con los aportes de sus socias, etc. Este decreto trajo como consecuencia la necesidad de realizar algunos cambios a los Estatutos[67] y a la reglamentación interna de Jardín Azuayo.



[65] Decreto ejecutivo 194, publicado en el Registro Oficial el 19 de enero de 2010.
[66] Reglamento para la constitución, organización, funcionamiento y liquidación de las cooperativas de ahorro y crédito".
[67] Reformas aprobadas en agosto de 2010.

CLASIFICACIÓN DE LOS CRÉDITOS

Antes de ingresar al control de la SBS, "Jardín Azuayo" tenía una forma propia de clasificar sus créditos; luego el órgano de control nos obligó a considerar la clasificación dispuesta por las normas. Años después una disposición de la Junta Bancaria determinó que los crédito se los debe clasificar en comerciales, consumo, microcréditos, vivienda y que para ubicarlos en cualquiera de estos segmentos se debía considerar la fuente de pago[68].

Este criterio fue funcional a la seguridad del retorno, privilegió el interés del prestamista y no permitió atender adecuadamente a las empresas solidarias, a las economías familiares, a las organizaciones de la EPS, a las economías de las comunidades, ni tener un registro adecuado del destino del crédito. Un ejemplo de lo dicho ayudará a comprender mejor: supongamos que un empleado rural recibió un crédito para criar pollos y pagó la deuda con su sueldo, ese crédito se debió registrar como crédito de consumo, porque no se pagó con el ingreso que proviene de la inversión hecha con el crédito.

Una clasificación adecuada debió considerar el destino del crédito, tanto desde el punto de vista de la clase de unidad económica que apoya (empresas solidarias, economías familiares, organizaciones de la EPS, comunidades), cuanto desde el punto de vista de la actividad económica a la que se dirige: producción de bienes y servicios (con sus distintas clases) y consumo. Todo ello con el fin de conseguir un mejor manejo del crédito tanto de las cooperativas de ahorro y crédito, cuanto de los que piden el dinero y controlar la devolución del dinero.



[68] Resolución JB-2011-1897, publicada en el Registro Oficial N. 430 del 19 de abril de 2011.

LUZ VERDE PARA EL CANTÓN CAMILO PONCE ENRÍQUEZ

En 2011 cantón Camilo Ponce Enríquez recibió una buena noticia. Años atrás[69] el Consejo de Administración había aprobado la apertura de una oficina en este cantón previo solicitud de algunos de sus habitantes, sus autoridades y directivos de la oficina Pasaje[70]. Luego de esto, siguió un largo y tortuoso camino para obtener los permisos de parte de la SBS. Tuvimos que soportar un comunicado fuerte del órgano de control[71], en el que luego de hacer varias recomendaciones al estudio de factibilidad negó la solicitud de apertura, señalando además que Jardín Azuayo tenía varias deficiencias cualitativas y cuantitativas relevantes que daban lugar a riesgos elevados. Esta situación tuvo su respuesta en gerencia que pidió una reunión para aclarar dichas afirmaciones. Finalmente, luego de tres años de insistir, la SBS autorizó el funcionamiento de "Jardín Azuayo" en Camilo Ponce Enríquez[72].

"ÚLTIMO DÍA DEL DESPOTISMO Y PRIMERO DE LO MISMO"[73]

En 2007 tomó posesión el Gobierno de Rafael Correa, e inicia un proceso de transformación del país. En este contexto, el gerente de "Jardín Azuayo" es llamado a participar en la Subsecretaria de Desarrollo Social, del Ministerio de Bienestar Social. Vimos cómo la organización de las cooperativas del país apoyó para que en Montecristi se reconozca a la Economía Popular y Solidaria y las Finanzas Populares y Solidarias en la Constitución de 2008; así como también para que se forme un órgano de control propio para cooperativas, contradiciendo la propuesta de la Superintendencia de Bancos que insistió en la creación de una "Intendencia de Cooperativas" dentro de su estructura[74].

La nueva Carta Magna reconoció que el Sistema Económico Nacional estaba compuesto por los sectores público, privado y por el popular y solidario. Al interior de este último, el sector financiero popular y solidario, en donde se ubican las cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro. La Constitución estableció también que cada uno de los sectores Público, Privado y Popular y solidario, debía contar con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su

[69] En octubre de 2008 el Consejo de Administración autorizó la apertura de una oficina en Camilo Ponce.
[70] Oficio dirigido a Hernán Rodas, el 22 de febrero de 2008.
[71] Oficio No. INIF-DNIF2-SAIFQ4-2010-01170 del 30 de abril de 2010.
[72] Resolución No. SBS-INIF-DNIF2-2011-825 del 17 de octubre de 2011.
[73] Esta frase apareció como un grafiti en un muro de Quito al siguiente día del triunfo de la Batalla de Pichincha.
[74] Desde la Subsecretaria de Desarrollo Social se contribuyó para el diseño de la Ley de Economía Popular y Solidaria y su reglamento.

seguridad, estabilidad, transparencia y solidez[75]. Para dar cumplimiento a este mandato constitucional, nació la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (LOEPS), en mayo de 2011[76].

Luego de la aprobación de dicha Ley se conformó el Comité de Finanzas Populares, en el que participó nuestra Cooperativa. Este Comité solicitó al Ministerio Coordinador de Desarrollo Social que permita hacer una propuesta de reglamento a la Ley. Dicha petición fue aceptada, entregando días después a su Ministra, un documento borrador con aportes para su análisis[77]. Luego de su publicación en el registro oficial, el Reglamento entró en vigencia en febrero de 2012,[78] con modificaciones.

Como estableció la Constitución era necesario que una institución debia controlar la aplicación de esas normas, para lo cual creó la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), que empezó a funcionar en noviembre de 2012. Entonces inició un periodo de transición para que la SBS transfiera funciones, información, documentos y apoye la incorporación de las cooperativas de ahorro y crédito al control de la nueva Superintendencia[79].

Durante el periodo de transición, las cooperativas controladas por la SBS continuaron bajo su vigilancia y la normativa vigente antes de la nueva Ley; así mismo, continuaron realizando gestiones administrativas, al tiempo que se suspendió la creación de nuevas cooperativas y sucursales.

La elección del primer Superintendente de Economía Popular y Solidaria en 2012 generó muchas expectativas. Luego, se produjo la transferencia de las cooperativas del MIES a la nueva Superintendencia; en ese contexto, debido a manejos inadecuados, tamaños insostenibles o por la proximidad del control, algunas cooperativas quebraron, fueron absorbidas o liquidadas, perjudicando la buena imagen del sector.

"Jardín Azuayo" enfrentó la segunda auditoria con la metodología GREC en 2012 para verificar el cumplimiento del cronograma de adecuación de las disposiciones de la SBS y la implementación de procedimientos de control del riesgo. De esta auditoria se determinaron ciertas debilidades, pero en términos generales a la institución se la calificó de manera positiva.

También en ese año, la Junta Bancaria emitió una resolución en la que exigió la implementación de medidas de seguridad[80] en canales electrónicos y cajeros automáticos. Aunque la resolución fue emitida

[75] Artículos 309 y 311 de la Constitución Política del Ecuador.
[76] Publicada en el Registro Oficial No. 444 del 10 de mayo de 2011.
[77] Para entonces el gerente titular de Jardín Azuayo ya regresó de su licencia obtenida para cumplir funciones en la subsecretaria de desarrollo. Entre el 8 de julio de 2009 que se reincorpora y el 1 de septiembre de ese mismo año en que asume la gerencia, decide hacer un proceso de reinducción.
[78] Decreto No. 1061, publicado en registro oficial 648 del 27 de febrero de 2012.
[79] Resolución No. JB-2011-1960 de la Junta Bancaria.
[80] Resolución de la Junta Bancaria JB-2012-2148.

en 2012, tuvo un antecedente en una auditoria de gestión de riesgos realizada en 2010 por la SBS. Dicha normativa fundamentalmente orientaba a mejorar la seguridad del socio en cuanto a manejo de la página web, cajeros automáticos, mensajería y evitar ataques a nuestra tecnológica informática.[81] Esta exigencia del órgano de control mantuvo trabajando a la cooperativa por dos años, e incluso vimos la necesidad de crear el departamento de seguridades de la información.

De otro lado, una de las cosas importantes para la Cooperativa en 2012 fue la disposición de la Junta Bancaria[82] de aplicar, al cierre de ese año, una provisión genérica equivalente al 1% del monto total de créditos colocados en consumo y en microcréditos; está medida significó USD$ 2'169.761,00 en provisiones, un peso financiero fuerte que afectó las utilidades de ese año; no obstante, ayudó a fortalecer nuestras reservas (provisión de cartera) para utilizarlas en los tiempos de vacas flacas.

A finales de 2012 terminó la etapa de transición de las Cooperativas de Ahorro y Crédito que estaban bajo el control de la SBS; en consecuencia, "Jardín Azuayo" y otras cooperativas pasaron al control de la SEPS a inicios de 2013. Esta nueva institución dispuso que, para cumplir sus funciones, aplicaría las leyes y normas que hasta 2012 habían sido utilizadas por la SBS, en cuanto guarden consistencia y no se contrapongan a la LOEPS, hasta que la SEPS emita las normas aplicables para cooperativas.[83]

Este hecho evidenció que la SEPS no estaba preparada para controlar al sector y echó mano de lo que había. En esta línea, exigió a las cooperativas cumplir las observaciones que la SBS había hecho en sus auditorías, de acuerdo con los cronogramas establecidos, sin una valoración previa de la aplicabilidad de



[81] La resolución 2148 implicó la adquisición de nueva tecnología, el desarrollo y mejoramiento de varias aplicaciones, la implementación del call center y las tarjetas de débito con chip.

[82] Resolución JB-2012-2217, del 22 de junio de 2012; publicada en el registro oficial 738 del 04 de julio de 2012. Fue una medida anticíclica adoptada por el órgano de control para cubrir la exposición al riesgo en los créditos de las instituciones financieras en la fase expansiva de la economía.

[83] Oficio No. SEPS-IFPS-2012-2033 del 28/dic/2012

dichas recomendaciones. De esta forma, la SEPS continúo por el camino de amoldar las cooperativas a las normas creadas para controlar los bancos.

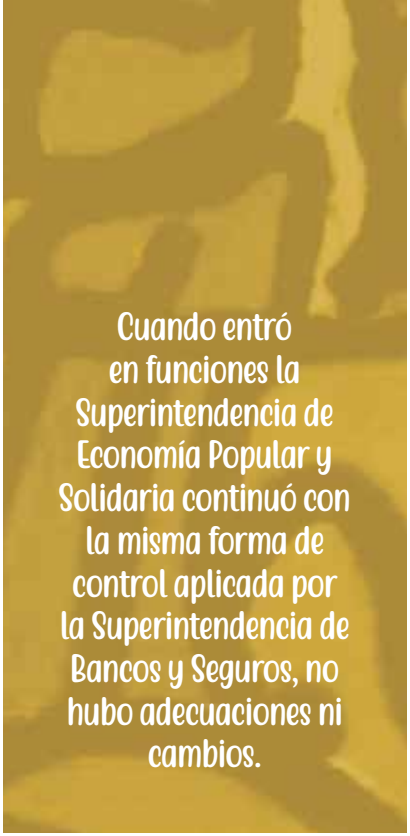
Jardín Azuayo esperaba incidir a través de la UCACSUR, en el proceso de cambio de normas que trajo la SEPS; sin embargo, las relaciones empezaron a deteriorase pues no aceptábamos que la SEPS trabaje con un enfoque y metodología similar a la SBS. Por ejemplo, seguramente queriendo simplificar los procesos de control, la SEPS estandarizó un modelo de estatuto para todas las cooperativas, sin dar la oportunidad de hacer adecuaciones según la identidad y realidad de cada cooperativa, afectando de entrada su cultura e identidad.

Uno de los hechos que trajo efectos al sistema cooperativo y particularmente a nuestra Cooperativa ocurrió en 2013. La presunción de lavado de activos y las dificultades financieras y patrimoniales presentadas por la cooperativa COOPERA, fueron causa del cierre de dicha entidad financiera. En junio de ese año la fiscalía presentó una denuncia en contra de algunos funcionarios de COOPERA y, por otro lado, la SEPS anunciaba que la Corporación de Finanzas Populares y Solidarias (CONAFIPS) se haría cargo de la recuperación de los créditos entregados por dicha Cooperativa, con el fin de devolver a los ahorristas su dinero. En este contexto Jardín Azuayo, junto a otras cooperativas, fue invitada a ser parte de la devolución de ahorros a los socios de COOPERA, lo cual implicó también comprar la cartera de las oficinas de las que se haría cargo, por un valor de 7,4 millones de dólares[84]. Adicionalmente, la SEPS autorizó el funcionamiento de oficinas de Jardín Azuayo en 5 puntos de atención de COOPERA, donde pago los ahorros a los socios; en tanto que la CONAFIPS nos entregó un crédito por el valor de la cartera comprada.

Con la SEPS Jardín Azuayo, retomó su expansión territorial, represada por la SBS, ahora bajo la modalidad de absorción de cooperativas quebradas[85], previo pedido de la SEPS. En agosto de 2014, la SEPS autorizó el traslado de cuatro oficinas especiales más que pertenecían a COOPERA en Cuenca, como nuevos puntos de atención de Jardín Azuayo[86].

Los hechos descritos provocaron una dinámica importante, pues en dos años se adicionaron doce nuevos puntos de atención, cuya ubicación geográfica ayudó a tener una mayor presencia de Jardín Azuayo en la ciudad de Cuenca y ampliar sus actividades en la Costa.

[84] El 02 de septiembre de 2013 se realizó la migración de un total de 2.316 operaciones de crédito por un monto de 7.441.329,96 dólares. (Comité de Calificación de Activos de Riesgos, 2013)
[85] Ver el acápite correspondiente en el capítulo de Ampliamos Oportunidades.
[86] Nuevas oficinas en: Av. Abelardo J. Andrade, Av. Hurtado de Mendoza, Calle José Peralta y Huayna Cápac.



Cuando entró en funciones la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria continuó con la misma forma de control aplicada por la Superintendencia de Bancos y Seguros, no hubo adecuaciones ni cambios.

A PESAR DEL CONTROL

El control del Estado sobre Jardín Azuayo frenó su expansión territorial pero no detuvo su crecimiento, tampoco el compromiso y entusiasmo de nuestros colaboradores y directivos.

No podemos negar que los órganos de control lesionaron la identidad de Jardín Azuayo mediante la aplicación de normas bancarias; sin embargo, hemos persistido. La repetición de prácticas asentadas en valores se volvió cultura institucional que ayudo a soportar los embates del control.

Como se ve en otros apartados de este trabajo, la transparencia de la información, el ejercicio democrático del gobierno, EDUCOOPE, el diseño y funcionamiento apropiados de los servicios, la expansión territorial, entre otros, aunque normados por el Estado, fueron expresiones del ser institucional.

ARGUMENTOS A FAVOR DEL CONTROL DEL ESTADO

Como se dijo líneas arriba, Jardín Azuayo nunca se opuso al control; sino a la metodología del controlador. A continuación, presentamos algunos argumentos positivos:

Los socios relacionan el control del Estado con seguridad, independientemente de que éste sea efectivo o no. Jardín Azuayo al ser controlada generó en los socios mayor seguridad. La calificación de riesgos y los informes de auditoría externa también ayudaron en ese sentido.

Jardín Azuayo de 2014 no fue la misma de 1996. El crecimiento nos enfrentó a varios riesgos, muchos de ellos externos, incontrolables para nosotros. El control nos ayudó a pensar en los peligros de una organización grande y prevenirlos, nos ayudó a soportar el crecimiento.

Jardín Azuayo hizo control al andar. Es posible que algunas prácticas que hoy tenemos las hubiéramos incorporado con el paso del tiempo; sin embargo, la SBS aceleró el paso. Sus auditores de experiencia, con sus recomendaciones ayudaron a desarrollar habilidades en nuestros colaboradores. Como institución nos ayudó a madurar rápidamente en temas de control interno, aunque haya marcado directrices bancarias.

La SBS, basada en cuerpos legales, normativos y justificando la necesidad de fortalecer la situación patrimonial del sistema financiero, dispuso que cada año con el

100% de las utilidades obtenidas entre 2008 y 2013 se forme una reserva especial para futuras capitalizaciones[87]. Esta práctica, que fue costumbre normada por Jardín Azuayo desde su inicio, además de fortalecer el patrimonio, ayudó a mejorar la solvencia y tener dinero sin costo para mantener bajas las tasas de interés de los préstamos.

El control nos hizo notar los riesgos en el aspecto tecnológico que antes no los vimos con claridad. Posiblemente la gestión de los riesgos asociados a la informática incluso ni eran percibidos como un valor agregado para los socios, pero les dio mayor seguridad.[88]

EFECTOS DEL CONTROL EN JARDÍN AZUAYO

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
Contribuyó a mejorar la confianza de los socios en la Cooperativa.	Imposición de un modelo de control bancario, con enfoque de maximización de utilidades.
Previno e impulsó la gestión de los riesgos producto del crecimiento.	Control muy parcial, fundamentalmente enfocado al aspecto financiero y control de los riesgos.
Ayudó a mejorar y adaptar algunos procesos de control interno.	Normas y controles que intentaron cambiar nuestra forma de organización y capitalización.
Contribuyó a disminuir los riesgos en el aspecto tecnológico y en la seguridad de la información.	Frenó el desarrollo y expansión de la Cooperativa.
Impulsó la incorporación de algunas herramientas adicionales de planificación financiera.	Orientó el trabajo de la Cooperativa al cumplimiento de la norma, descuidando su razón de ser: socios y comunidades.
Facilitó la gestión y control de las actividades operativas, a través de la estandarización de sus procesos.	Dispuso la eliminación de iniciativas propias, creativas y menos costosas (Ejemplo: auto seguro).
La calificadora externa, cuyo servicios Jardín Azuayo los utilizó desde antes del control generó mayor seguridad en la administración respecto el manejo financiero de la Cooperativa.	Implementó procesos burocráticos y centralizados que incrementaron los costos de operación y volvió lenta la capacidad de respuesta de la institución.
	Dificultó al socio, el acceso a los servicios (requisitos exagerados).
	Impuso la forma bancaria de clasificar los préstamos, lo cual impidió tener un registro adecuado y consecuentemente atender de mejor forma a la economía popular y solidaria.
	Los órganos de control actuaron como coadministradores de la Cooperativa (pérdida de autonomía).



[87] Oficio No. SBS-INJ-SN-2010-0107, Quito 4 de enero de 2010. Oficio No. SBS-INJ-SN-2008-909, Quito 1 de diciembre de 2008. Oficio No. SBS-INJ-SN-2012-0173. Oficio No SBS-INJ-SJ- 2011-063

[88] Por ejemplo, incrementar la seguridad de la página web implicó para los socios molestias por cuanto requirió mayores claves de confirmación para el acceso.

PISTAS PARA EL DISEÑO DE UN CONTROL ADECUADO AL SISTEMA FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO

El cuarto principio cooperativo, de autonomía e independencia, establece que "Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa." (Alianza Cooperativa Internacional, s.f.)

El diccionario define autonomía como la facultad de la persona o la entidad para obrar según su criterio, con independencia de la opinión o el deseo de otros.

Considerando los conceptos descritos, se desprende entonces que el sector financiero popular y solidario (FPS) debería tener la facultad para gobernarse de acuerdo con leyes y organismos acordes a su naturaleza. Esto no quiere decir que el sector funcione al margen de las normas del país, sino que las normas del país reconozcan y promuevan la autonomía del sector. El control estatal debe respetar y potenciar el modelo cooperativo, no pretender cambiarlo. En este sentido, debe constituirse en un instrumento para vigilar (no imponer) comportamientos responsables y coherentes del SFPS, además de promover su desarrollo.

Para ello quienes regulan, controlan o promueven las Finanzas Populares y Solidarias (FPS) deben conocerlas y comprenderlas en profundidad y no sólo a ellas, sino a toda la economía popular y solidaria (EPS), a la que las FPS deben servir. Deben ser personas con mucha ciencia, pero sobre todo mucha experiencia en esos campos. Deben comprender sus debilidades y sus potencialidades, para que puedan tomar decisiones acertadas en función de sus necesidades de desarrollo; caso contrario, nos llegarán otra vez normas y controles que desvirtúen la naturaleza de las Instituciones Financieras Populares y Solidarias (IFPS). (Vázquez, 2014)

También debe darse un alineamiento de objetivos de largo plazo entre los órganos de control y las cooperativas. Este alineamiento no puede ser otro que la búsqueda del desarrollo de las personas, de las instituciones y de los pueblos implicados en sus procesos, en la perspectiva del buen vivir para todos. Si no es así, tarde o temprano tales instituciones de control se volverán burocráticas, centralistas e impositivas y obstruirán el desarrollo de las IFPS y, en consecuencia, de la EPS. (Ibídem)

Entendemos el desarrollo de las IFPS como el fortalecimiento de sus capacidades para responder de manera pertinente, eficiente, oportuna y coherente, a las necesidades de financiamiento

de la EPS. Por tanto es necesario convertir al sistema de regulación, control y promoción de las FPS, en un sistema orientado al desarrollo de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, lo cual implica muchos y grandes retos, algunos de ellos exponemos a continuación:

1. El control debe orientar a que las Cooperativas de Ahorro y Crédito verdaderamente financien las economías populares y solidarias. El control debe redefinir su enfoque; es decir, necesitamos un control diseñado para sociedades de personas y no para sociedades de capital. Es importante que el capital sea funcional al bienestar de los socios y de las comunidades que atienden las cooperativas, no viceversa.

Esto implica revisar toda aquella normativa bancaria aplicada a las cooperativas que obedece a la lógica de la economía moderna (de capital), en donde el ser humano está en función del capital y su acumulación, poniendo como centro de la economía a las cosas. En cambio, en las economías populares y solidarias se privilegia a las personas y sus condiciones de vida por encima de las cosas, "les importa, sobre todo, que la vida se conserve, se reproduzca y se perpetúe" (Ibídem).

2. El costo del control debe ser financieramente fácil de asumir. En la actualidad las exigencias de informes, estadísticas, requerimientos informáticos, etc., genera un peso financiero que requiere un volumen elevado de operaciones para poderlo costear. Aquello dificulta la estabilidad financiera de las cooperativas pequeñas y en algunos casos es causa de quiebra. El control debe ser proporcional al tamaño de las cooperativas; a mayor tamaño, mayor control.



El control no debe ser asfixiante, sino el necesario de acuerdo con la realidad de cada cooperativa. Es fundamental una calibración de las normas, lo cual derivará en su aplicación diferenciada.

Las formas de control deben responder a los riesgos que conlleva la administración de dineros del público, tomando en cuenta que nos estamos refiriendo al Sector Financiero Popular y Solidario. Los medios a utilizar para dicho control deben ser una combinación del

auto control, del control delegado, del control auxiliar y del control directo por parte de la SEPS.[89]

Para desarrollar el autocontrol se debe fortalecer, de manera urgente, efectiva y por diversos medios, las capacidades de los gobiernos de las 1FPS. Esto se facilitaría, primero, con una definición clara del perfil del directivo para cada puesto de dirección, según el segmento de las cooperativas y, luego, adecuando a los requerimientos de dichos perfiles la formación y capacitación que puedan entregar las propias COAC y las instituciones estatales encargadas de estas tareas.

La referida formación y capacitación daría como resultado gobiernos cooperativos competentes, confiables y con alta legitimidad, capaces de controlar adecuadamente a sus organizaciones. Si a un gobierno competente se le agrega el apoyo de una auditoria externa anual y el envío de reportes periódicos a la SEPS, tendremos una canasta completa de elementos de autocontrol, suficientes para 1FPS pequeñas, que por otra parte tampoco podrían pagar los altos costos que implica el control directo.

Concebido de la forma expuesta, el autocontrol será suficiente para el desarrollo del segmento 4 y 5 de las COAC[90] y para las cajas y bancos comunales, toda vez que se trata de 1FPS de tamaño pequeño, con pocos socios y muy cercanos, que pueden vigilar permanentemente la marcha de su 1FPS; aún más, si en un caso extremo alguna de estas 1FPS llegara a fracasar, su impacto, siendo catastrófico para sus socios, no tendría una gravitación social significativa.

Para desarrollar el control auxiliar y delegado se requiere fortalecer los organismos de integración para que se hagan cargo. Esto implica fortalecer las capacidades de gobierno de estos organismos y de sus organizaciones socias. Sin duda, unos socios fortalecidos exigirán y contribuirán a una integración fuerte.

Los organismos de integración deben definir con claridad requisitos exigentes para sus socios, principalmente sobre la calidad de sus gobiernos y de la información, y controlar que se cumplan. Tanto los organismos de integración como sus organizaciones socias podrán cumplir estas responsabilidades si desarrollan para sí gobiernos competentes, democráticos, transparentes. El control auxiliar debería aplicarse para el segmento 3 y el control delegado, para el segmento 2 de las COAC.

[89] La aplicación del autocontrol (desarrollado al interior de las IFIs), la supervisión auxiliar (el órgano de control encarga ciertas actividades de su competencia a otra institución), la supervisión delegada (el órgano de control responsabiliza del control a otra institución), la supervisión directa (ejercida por el órgano de control) y la supervisión especializada (realizada por un equipo técnico especializado) no es nueva; en América Latina existen varias experiencias de la aplicación de una combinación entre los tipos de controles que se señalan.

[90] Según la clasificación de la SEPS; los segmentos 4 y 5 son los más pequeños del sector financiero popular y solidario con activos de hasta 1 millón de dólares; los segmentos 3 y 4 se los considera medianos y sus activos son hasta 5 millones y 20 millones respectivamente; por último el segmento 1 son las cooperativas más grandes con activos mayores a 80 millones.

En la provincia de Trento – Italia hay una experiencia muy importante al respecto. La Federación de Cooperativas que proporciona asistencia y resuelve consultas a más de 500 cooperativas, constituye además un organismo de representación, tutela y vigilancia para todas las cooperativas a su cargo. El control de las cooperativas lo ejerce su Federación; no obstante, el gobierno puede llegar en cualquier momento a una cooperativa y pedir la información que estime conveniente.

Con el autocontrol, el control auxiliar y control delegado aplicados adecuadamente, la SEPS debería centrarse en el control directo de las COAC del segmento 1 (las más grandes) y en el control a los controladores auxiliares, delegados y auditores. Con estas tareas tendría suficiente, si quiere un control eficaz y hacer de éste, como se dijo, una herramienta de desarrollo del SFPS.

3. El control debe transparentar el ejercicio del cooperativismo. Toda Cooperativa de Ahorro y Crédito (COAC) cuyas prácticas sean distantes a su naturaleza, debe iniciar un proceso de transición hacia Economías de Capital o de cualquier otra índole.

"En el Ecuador existe la percepción de que las COAC son las instituciones más desarrolladas de la EPS. Tal vez esta situación se deba a que se confunde desarrollo con crecimiento. Ciertamente las COAC han crecido más que cualquiera de las otras formas de organización de la EPS. Sin embargo, este crecimiento, ha llevado a que las disputas por el "negocio" desemboquen en formas agresivas y con frecuencia desleales de competencia.

Su preocupación centrada en el negocio financiero, descuida la información, la formación y la educación cooperativa de los socios y, lo que es peor, de los directivos. En este ambiente, no es de extrañar los comportamientos poco democráticos y participativos en las relaciones con los socios, entre directivos y con el personal de trabajo, en donde han tenido cabida las conductas impositivas y hasta clientelares. Incluso hay COAC que han llegado a alinearse



con partidos políticos, con credos religiosos y con etnias.

Las referidas conductas nos muestran que estamos lejos de practicar los principios universales del cooperativismo en las COAC, pues tales comportamientos son incompatibles con dichos principios, y que es necesario trabajar en muchos frentes para que se produzca la necesaria coherencia entre principios y práctica cotidiana de las COAC." (Vázquez, 2014)

Por otro lado, es de suma importancia que el control ayude a transitar desde Finanzas Populares hacia Finanzas Populares y solidarias. Entendemos lo solidario, no como la caridad que denigra, sino como el apoyo mutuo entre sujetos activos que comparten un mismo proyecto de vida o un mismo sentido de la vida.

Aplicado este punto de vista al SFPS, encontramos que finanzas populares, en el sentido de finanzas para pequeños y dispersos negocios, lo realizan muchas instituciones financieras; en tanto que finanzas solidarias, en el sentido mencionado, lo hacen menos instituciones.

De aquí se plantea si el SFPS ha de desarrollar solamente finanzas para el pueblo (finanzas populares), o finanzas del pueblo; Finanzas Populares solamente o también solidarias. Para que una IFPS sea de verdad solidaria, a nuestro entender, debe cumplir al menos con los siguientes requisitos: ha de ser propiedad de quienes reciben sus servicios; ha de ser una sociedad de personas, no de capitales; ha de existir sobre ella un control social efectivo de sus socios; ha de ser parte activa de los procesos locales donde actúa y contribuir a su desarrollo; los usuarios de sus servicios, es decir, sus socios han de participar activamente en el gobierno institucional y este gobierno, en consecuencia, ha de ser democrático y participativo.

4. El control debe promover el desarrollo del sector mediante el impulso de mecanismos de cooperación y no de competencia, la integración en redes territoriales para aprovechar economías de escala, la incorporación de nuevas capacidades en las organizaciones, la investigación y desarrollo de buenas prácticas o tecnologías apropiadas. En América Latina y particularmente en Ecuador el sector "aún no ha mostrado todo su potencial" (Alianza Cooperativa Internacional, s.f.).






BIBLIOGRAFÍA

Agila, J., Alvarado, J., & Barragán, R. (Octubre de 2017). Factores que determinan las tasas de interés en Jardín Azuayo. Cuenca.

Aguilera, E. & otros, (1996). Alternativas y soluciones. En O. Zevallos, M. A. Fernández, G. Plaza, & S. Klinkicht (Editores), Sin plazo para la esperanza. Reporte sobre el Desastre de la Josefina-Ecuador, 1993. Quito: Escuela Politécnica Nacional.

Alianza Cooperativa Internacional. (s.f.). Obtenido de https://www.aciamericas.coop

Arquidiócesis de Cuenca, Pastoral Paute, CECCA, FODERUMA. (1993). Programa de emergencia de abastecimiento de productos básicos. Paute.

Astudillo, J. & otros, W. (2012). Informe final de evaluación de la Escuela de Educación Cooperativa (Educoope) - Jardín Azuayo. Cuenca.

Banco Central del Ecuador. (s.f.). Obtenido de https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica/

Banco Central del Ecuador. (2016). Sector Externo - Remesas. Recuperado el 14 de febrero de 2017, de Banco Central del Ecuador: https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/762

Banco Central del Ecuador. (2018). Obtenido de https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp

Banco Central del Ecuador. (s.f.). Cuentas Nacionales Anuales. Recuperado el 14 de febrero de 2017, de Banco Central del Ecuador, de: https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/763

Casellas, L. (s.f). Historia del Cooperativismo. La Evolución de los Principios Cooperativos. Algunos Apuntes. Recuperado el 18 de febreo de 2017 de Consultoría Social y Educativa: https://cooperativasdetrabajo.wikispaces.com/file/view/Principios+cooperativos.+Evoluci%C3%B3n.pdf

CECCA. (1993). Proyecto de Emergencia y Reconstrucción Zona del Desastre Paute - Azuay. Paute.

CECCA. (1994). Paute, del desastre a un desarrollo sustentable. Paute.

CECCA. (1995). Criterios para escoger alternativa de institución financiera. Paute.

CECCA. (1999). Plan de Desarrollo Humano Sustentable para las Parroquias Paute, El Cabo, Chicán, y Dugdúg del Cantón Paute. Paute.

Chacon, J. (1982). La república de los indios en la antigua provincia de Cuenca. En U. de Cuenca, Ensayos sobre historia regional (págs. 1-29). Cuenca: IDIS.

Chacón, J. (2000). Paute: Las transformaciones sociales, políticas y económicas en el período colonial. En F. INKA,

Semblanzas bioregionales del Paute (págs. 71-78). Cuenca: Fundación Inka.

Comité de Calificación de Activos de Riesgos. (2013). Informe de Calificación de Activos de Riesgos (septiembre 2013). Jardín Azuayo, Cuenca.

Comité de Coordinación. (1993). Acta N.1 del Comié de Coordinación. Paute.

Consejo Nacional de Desarrollo. (1983). El Cooperativismo en el Ecuador. Recopilación estadística. Recuperado el 16 de febrero de 2017, de Instituto de Altos Estudios Nacionales: http://repositorio.iaen.edu.ec/handle/24000/622

Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo. (2014). Programa de Formación en Cooperativismo, Ciudadanía y Liderazgo. Introductorio. Cuenca.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo; CECCA. (2011). Escuela de Cooperativismo. Programa para Directivos. Módulo: Educación cooperativa. Cuenca.

Correa Delgado, R. V. (2009). ECUADOR: de Banana Republic a la No República. Bogotá: Nomos Impresores.

Costales, A., & Costales, D. (2002). Huambracuna: La epopeya de Yaguarcocha. Quito-Ecuador: Abya-Yala.

Covey, S. R. (2003). Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva. Buenos Aires: Paidós.

Cruz, M., & otros. (1996). Pérdidas Humanas y Materiales. En O. Zevallos, M. A. Fernández, G. Plaza, & S. Klinkicht (Editores), Sin plazo para la esperanza. Reporte sobre el Desastre de la Josefina-Ecuador, 1993. Quito: Escuela Politécnica Nacional.

Da Ros, G. (2007). El movimiento cooperativo en el Ecuador. Visión histórica, situación actual y perspectivas. CIRIEC-España(57).

Delors, J. (1994). Los cuatro pilares de la educación. Recuperado el 04 de abril de 2017, de Univesidad Veracruzana: https://www.uv.mx/dgdaie/files/2012/11/CPP-DC-Delors-Los-cuatro-pilares.pdf

Echeverria, R. (2000). La empresa emergente: la confianza y los desafios de la transformación. Buenos Aires: Gránica.

Ecuadorinmediato.com. (29 de agosto de 2008). Hijo de Ex Presidente Bucram pide que se demuestre que su hermano Jacobo se robóun millón de dólares. Ecuador.

El Pauteño. (01 de Mayo de 1993). Con el agua nos llego el desastre y la hora de la reconstrucción. El Pauteño(24), pág. 4.

Feijoó, G., & Feijoó, L. (15 de febrero de 2017). Entrevista a organizadores de cooperativas CREA. (P. Vázquez, F. Lalvay & N. Vázquez, Entrevistadores)

Flores, T. (1996). El manejo político. En O. Zevallos, M. A. Fernández, G. Plaza, & S. Klinkicht (Edits.), Sin plazo para la esperanza. Reporte sobre el desastre de la Josefina-Ecuador, 1993 (págs. 165-172). Quito: Escuela Politécnica Nacional.

Freire, P. (2001). Política y educación. México: Siglo XXI.

Galarza Zabala, J. (26 de octubre de 2016). Obtenido de www.eltelegrafo.com.ec/noticias/columnistas/15/el-notario-cabrera-y-los-heroes-del-cenepa

Gerhardt, H. P. (1993). Paulo Freire. Perspectiva: revista trimestral de educación comparada, 23(3-4), 463-484.

Gomís, D. (2000). La identidad como ejerector de la sustentabilidad en el desarrollo de la bioregión del Paute. En F. Inka, Semblanzas Bioregionales del Paute (págs. 99-108). Cuenca: Fundación Inka.

González Brito, A. (julio de 2000). Obtenido de http://pensamientoeducativo.uc.cl/index.php/pel/article/download/165/356

González, I. (2000). La sociedad contemporánea en Paute y los retos de un desarrollo sustentable. En F. Inka, Semblanzas Bioregionales del Paute (págs. 89-98). Cuenca: Fundación Inka.

González, I. (s.f). Antes. En PYDLOS, Del Desastre al Desarrolo. A Diez Años de La Josefina 1993-2000. Cuenca: PYDLOS.

Hernández , L. (2010). Antes de empezar con metodologías participativas. Tenerife, España: CIMAS.

Hevia de la Jara, F. (s.f.). Cómo Construir Confianza. Hacia una definición relacional de la confianza social. 21.

Human Development Report. (3 de marzo de 2013). hdr.undp.org. Obtenido de hdr.undp.org.

INEC. (Diciembre de 2014). Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec

INEC. (s.f). Fascículo Provincial Azuay. Recuperado el 14 de febrero de 2017, de INEC: http://www.ecuadorencifras.gob.ec//wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/azuay.pdf

Informe COSO. (2005). Control Interno. Bogota: Kimpress Ltda.

Izquierdo, Á. (2013). Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco de Asís" Ltda. Un Paradigma Nacional. En W. Miño, Historia del Cooperativismo en el Ecuador. Quito: Ministerio de Coordinación de la Política Económica.

Jardín Azuayo. (1996). Acta N.3 Asamblea General de Socios. Paute.

Jiménez, J. C. (2008). El valor de los valores en las organizaciones. Recuperado el 2 de marzo de 2017, de Cograf Comunicaciones: http://

www.libroscograf.com/valores/losvalores/elvalordelosvalores.pdf

La Hora. (17 de enero de 2005). Consultas populares con pocos resultados. La Hora.

Larrea, C. (2014). Limites de Crecimiento y Linea de la Codicia. En C. Larrea, & y Otros, Post - Crecimiento y Buen Vivir. Quito: Gráficas Araujo.

Ley para la Transformación Económica del Ecuador. (2000). Quito.

Mariño, M. (2014). Modelo de Gobierno Cooperativo de Cooperativas de las Américas, Región de la Alianza Cooperativa Internacional. Recuperado el 19 de abril de 2017, de SEPS: http://www.seps.gob.ec/documents/20181/26626/Modelo%20de%20Gobierno%20Cooperativo%20Quito%20vers%20reducida.pdf/0863408a-ace8-4b37-88e5-83c6bd074ddb

Martínez Charterina, A. (1995). Los Valores y los Principios Cooperativos. Recuperado el 2 de marzo de 2017, de Dialnet: https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/1148526.pdf

Martínez, J. (2006). ¿Qué es educación de adultos?. San Sebastián: Centro Unesco de San Sebastián.

Mena, R., & Fernández, M. A. (1996). Recepción y distribución de ayudas. En O. Zevallos, M. A. Fernández, G. Plaza, & S. Klinkicht (Edits.), Sin Plazo para la Esperanza. Reporte sobre el Desastre de La Josefina-Ecuador, 1993 (págs. 155 - 163). Quito: Escuela Politécnica Nacional.

Mendoza, C. (s.f.). Ética, moral, valores y la diferencia entre cada uno de ellos. Recuperado el 2 de marzo de 2017, de Slideshare: https://es.slideshare.net/darkcronos/tica-moral-valores-y-la-diferencia

Ministerio de Transporte y Obras Públicas (enero de 2017). Inversión Devengada por Provincias. Recuperado el 14 de febrero de 2017, de Ministerio de Transporte y Obras Públicas: http://www.obraspublicas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/01/Inversion_Devengada_MTOP_ene_2017.pdf

Miño, W. (2013). Historia del Cooperativismo en el Ecuador. Quito: Editogran S.A.

Moncayo Andrade, E. (1995). Evaluación del Proyecto de Reconstrucción de Viviendas y Centros Poblados. Quito.

Morin, E. (1999). Los siete saberes. Francia: UNESCO.

Palma, J. (2008). La ley de Cooperativas y su Reglamento General, como medios alternativos en el ejercicio profesional. Revista del Colegio de Abogados de Manabí. Obtenido de http://abogadosmanabi.blogspot.com/2008/04/la-ley-de-cooperativas-y-su-reglamento.html

Paredes Loza, M. (2006). Supervisión Bancaria en el Desarrollo Futuro de las Microfinanzas en el Ecuador. Quito: Instituto de Altos Estudios Nacionales.

Paz y Miño, J. (noviembre de 2005). Taller de Historia Económica - La "Flexibilidad": El Fracaso de la "Política Laboral" en Ecuador. Recuperado el 14 de febrero de 2017, de Taller de Historia Económica: http://the.pazymino.com/boletinNovDic05.pdf

Pérez, A. (1978). Los Cañaris. Quito: Casa de la Cultura Ecuatoriana. Quito

Pérez, J. & otros. (2004). Teoría de Juegos. Madrid: Pearson Educación, S.A.

Real Academia Española. (2014). Obtenido de http://www.rae.es/obras-academicas/diccionarios/diccionario-de-la-lengua-espanola

Real Academia Española. (s.f.). Obtenido de http://www.rae.es/

Registro Oficial. (23 de diciembre de 1958). Registro Oficial No. 698. Quito

Registro Oficial. (8 de mayo de 2009). Registro Oficial No. 586. Quito.

Rodas, H. (2004). Plan de Capacitación y Educación Permanente de la Cooperativa Jardín Azuayo. Cuenca.

Rodas, H. (2014). Estamos Haciendo Camino. Cuenca.

Sánchez de Roldan, K. (2008). Capital Social y su Relación con la Gestión Humana. En M. García Solarte & otros. Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana. Cali: Universidad de Valle.

Sarmiento Moscoso, S. (2017). Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Revistas/Analitika/Anexos_pdf/Analit_13/2.pdf

Sempértegui, G. (1996). La respuesta. En O. Zevallos, M. A. Fernández, G. Nieto, & S. Klinkicht (Edits.), Sin plazo para al esperanza. Reporte sobre el desastre de La Josefina-Ecuador, 1993 (págs. 139-145). Quito: Escuela Politécnica Nacional.

Serrano Aguilar, A. (1996). Proyectos y acciones del gobierno. En O. Zevallos, F. M. Augusta, G. Plaza, & K. Susana (Edits.), Sin plazo para la esperanza. Reporte sobre el desastre de La Josefina-Ecuador, 1993 (págs. 250-258). Quito, Ecuador: Escuela Politécnica Nacional.

Serrano Cordero, E. (14 de febrero de 2017). Entrevista a organizadores de cooperativas. (P. Vázquez & N. Vázquez, Entrevistadores)

Silva, A. (2010). La Educación Cooperativa como Estrategia para el Desarrollo de la Participación y Autogestión. Estudios Agrarios.

Suárez, O. (14 de septiembre de 2014). Obtenido de http://hablemosdetransparencia.blogspot.com/2014/09/algunos-apuntes-sobre-el-concepto-de.html

Torres, A. (2010). Educación Popular y Producción de Conocimiento. La Piragua (32), 8-25.

UCACSUR, Cooperación Alemana. (2016). Manual Buen Gobierno Cooperativo. Cuenca.

Unda, R., & Piedra, V. (2011). La Migración de la Región Sur del Ecuador en EE. UU. Cuenca: Jardín Azuayo.

Uquillas, A. (2007). El Fracaso del Neoliberalismo en el Ecuador y Alternativas Frente a la Crisis. Obtenido de eumend.net: www.eumed.net/libros/2007c/313/

Urgilés, J. C. (2014). Propuesta de gestión gerencial para la Cooperativa. Cuenca.

Urgilés, J. C. (2016). Tres Líneas Importantes para el cooperativismo hoy. Cuenca.

USAID. (2011). Ecuador 50 años. Quito.

Vásconez, R. (2011). Modelo de un Manual para la Evaluación Contable Financiera de la Información de las Cooperativas de Ahorro y Crédito Sujetas al Control de la Superintendencia de Bancos. Quito: Universidad Técnica Equinoccial.

Vázquez, P. (1994). Centralismo Regional. Revista Cántaro # 7.

Vázquez, P. (2014). Retos del Sistema de Regulación, Control y Promoción del Sector Financiero Popular y Solidario en el Ecuador. En Instituto de Economía Popular y Solidaria. La Economía Popular y Solidaria. El Ser Humano Sobre el Capital. Quito: Mantra, Comunicación Integral.

Vázquez, P. & González, I. (1996). Apuesta por un desarrollo desentralizado. En O. Zevallos, M. A. Fernández, G. Plaza, & S. Klinkicht (Edits.), Sin plazo para la esperanza. Reporte sobre el desastre de la Josefina-Ecuador, 1993 (págs. 290-297). Quito: Escuela Politécnica Nacional.

Zazuela Beltrán, H. G., & Arciniega Ruiz de Esparza, L. M. (2010). Desarrollo de Valores en el Trabajo. México: Trillas S.A de C.V.



2019



La realidad de un sistema que explota y devasta personas, culturas y naturaleza, debe cambiar. A este cambio quiere contribuir la Cooperativa Jardín Azuayo; este compromiso es su razón de ser y el motivo de su éxito social y financiero.

Los orígenes de esta Cooperativa se encuentran en la reconstrucción por el desastre de La Josefina, que devolvió a sus actores los sueños por un mundo mejor y, al hacerlo, también enseñó que hay que construirlos cada día, para poder seguir soñando. Los promotores de la Cooperativa, que participaron en este proceso de reconstrucción, intentaron plasmar en ella esos sueños por un mundo mejor.

Pero esta Cooperativa no es obra de sus promotores con sus ideales; es fruto de una inmensa minga de socios, directivos y colaboradores, 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 esa minga, desde la perspectiva de los ideales y valores construidos entre todos e impregnados en Jardín Azuayo.

El recuento emula la forma en que fue construida la Cooperativa, al ser hecho mediante otra minga de directivos y colaboradores para ofrecer sus testimonios. El libro es, por esto, resultado de esa participación numerosa y de un trabajo colectivo.
Hay entonces un NOSOTROS tanto en la construcción institucional como en la reconstrucción de su historia, presente a lo largo del relato.

JARDÍN AZUAYO

