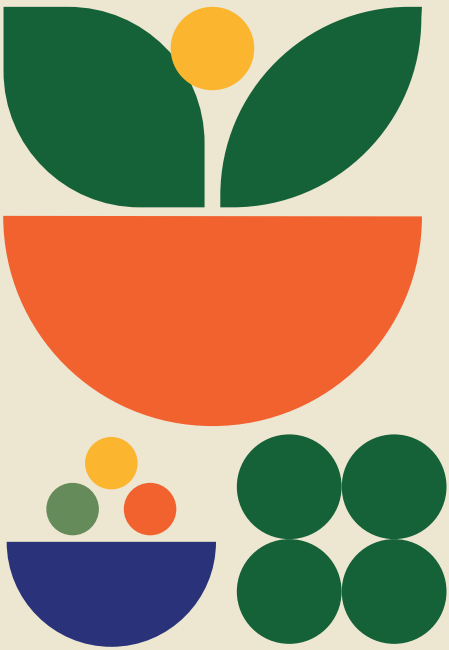
Memoria de una siembra viva

25 años

cultivando solidaridad y esperanza



FUSOAN
Fundación Solidaria Oriente Antioqueño

Memoria de una siembra viva

© Sistematización de experiencias.
25 años Fundación Solidaria del Oriente Antioqueño

Primera edición, octubre de 2025
200 ejemplares

LINA MARCELA VILLEGAS GIL
Investigadora
ANYELO LEÓN LEÓN
Auxiliar de investigación

ALBERTO SÁEZ
Dirección editorial
RODNEI CASARES
Coordinación editorial
MARÍA EMILIA CASTELLET
Diseño

Impreso por Carvajal Soluciones de Comunicación S.A.S.
Bogotá, Colombia, 2025

Fundación solidaria del Oriente Antioqueño

NÉSTOR ALIRIO LÓPEZ GIRALDO
Gerente Cooperativa Pío XII
Presidente de la Junta Directiva

GASPAR ELÍAS SALAZAR JARAMILLO
Gerente COOPERATIVA LEÓN XIII

OSWALDO LEÓN GÓMEZ CASTAÑO
Gerente COOPERATIVA FINANCIERA CONFIAR

DAISSY MARCELA LLANO PINEDA
Gerente COOSANLUIS

MYRIAM SHIRLEY ARISTIZÁBAL LÓPEZ
Gerente CREAFAM

ALBA DORYS ARIAS GIRALDO
Gerente COOGRANADA

LUCELLY JARAMILLO JARAMILLO
Gerente COOABEJORRAL

LUIS FERNANDO CALLE VIANA
Director ejecutivo

MARÍA ALEJANDRA ESCOBAR FUENTES
Coordinadora administrativa y contable

MARÍA ALEJANDRA ECHEVERRI ECHEVERRI
Coordinadora de comunicaciones y educación

MARÍA GIANELLI MONTOYA
Promotora territorial

LINA MARCELA SÁNCHEZ ARIAS
Asistente administrativa

ALBA DORIS HOYOS GÓMEZ - DYJ ASESORES
Revisora fiscal

SERGIO IVÁN GIRALDO GARCÍA
Contador

RIONEGRO, ANTIOQUIA
OCTUBRE DE 2025

Memoria de una siembra viva

25 años

cultivando solidaridad y esperanza

Sistematización de experiencias

Fundación Solidaria del Oriente Antioqueño-FUSOAN

Índice

1. La semilla: una visión sembrada en tierra fértil *pág* 15

2. La germinación: el origen en medio del conflicto y la crisis 18

2.1 Las primeras semillas: el cooperativismo en la región 20

2.2 Tierra agrietada: la crisis financiera y su impacto 23

2.3 Brotando en la adversidad: nace FUSOAN en el Oriente antioqueño (2000) 26

3. El tronco firme: cronología de un crecimiento colectivo 33

3.1 Raíces solidarias (2001-2005): integración en tiempos difíciles 35

3.2 Brotes de educación e intercooperación (2006–2009) 48

3.3 Temporada de poda (2010): repensar para crecer 55

3.4 Dirección y riego estratégico (2011–2013) 58

3.5 Ramas que se extienden (2013–2016): consolidación y agenda pública 70

3.6 Sembrando paz (2016–2020): gestión del conocimiento y territorio 78

3.7 Nuevos brotes (2021–2024): innovación, crecimiento y sostenibilidad 88

4. Hoja por hoja: lo que aprendimos *pág* 102

4.1 Savia de representación e incidencia política 103

4.2 Nutrientes de educación y comunicación 112

4.3 Sostener el bosque: fortalecimiento organizacional 122

4.4. Ramas entrelazadas: intercooperación y gestión del saber 143

4.5 Semillas de equidad: la mujer como eje del cuidado y el liderazgo 161

4.5.1 Raíces del cuidado y la transformación 162

4.5.2 Labrar el terreno: hacia la equidad, reduciendo las brechas 163

4.5.3 Brotes de participación 165

4.5.4 Trayectoria femenina: constancia y transformación 167

4.5.5 Liderazgo en clave de género: retos y propuestas 168

4.5.6 Más allá de la cantidad: hacia un liderazgo con sentido 170

5. Frutos de la esperanza: buenas prácticas que dan vida 173

5.1 Preparando la tierra: el nacimiento de FUSOAN como acto de resistencia cooperativa 174

5.2 Sembrar en terreno difícil: casa de las cooperativas como refugio y semilla de esperanza 175 176

5.4 La integración de cooperativas pequeñas para sobrevivir y florecer 177

5.5 Riego compartido: colegaje, experiencias y apoyo entre iguales *pág* 178

5.6 Abonar el terreno: fortalecimiento institucional y comunitario desde la raíz 181

5.7 Cosechas compartidas: educación continua, formación acreditada y alianzas educativas 183

5.8 Trueques de semillas solidarias: asociatividad local, consumo consciente y festival cooperativo 187

5.9 Cultivar el territorio para el futuro: ecosistema regional solidario y trabajo con aliados 191

6. Sembrar futuro: retos y nuevas temporadas por cultivar 194

7. Anexos 201

7.1 Semblanza a Adrián Francisco Duque Herrera (1963 – 2023) 201

7.2 Línea de tiempo 207

8. Glosario 202

9. Referencias bibliográficas 227

Sembremos que en algún lugar nos bendecirá la lluvia



El 10 de octubre del año 2000, cuando el Oriente antioqueño atravesaba uno de los momentos más difíciles de su historia, un grupo de nueve cooperativas tomó una decisión valiente: unirse para no rendirse. En medio de la violencia que desplazaba comunidades enteras y de la crisis financiera que amenazaba con quebrar instituciones, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pío XII de Cocorná, la Cooperativa Multiactiva Clemente Giraldo de San Luis, CREAFAM de Granada, Coogranada, CoopSAJOL de San Vicente, CoopSanCarlos, CoopAlejandría, Cooprocam y CooMusfran de San Francisco eligieron la integración como camino. No era la primera vez que se intentaba unir fuerzas en la región: antes hubo búsquedas y ensayos que no lograron consolidarse. Pero esta vez fue distinto. Con FUSOAN la integración se hizo realidad y echó raíces profundas, demostrando que sí era posible construir juntos un proyecto solidario duradero.

Esta sistematización, que hemos titulado «Memoria de una siembra viva», no es simplemente un recuento institucional: es la voz de una región que eligió resistir desde la esperanza. En sus páginas hablan dirigentes que apostaron por la cooperación en medio de la crisis, mujeres que transformaron el cuidado en fuerza organizativa, jóvenes que sumaron sus sueños a este proyecto, campesinos que defendieron la tierra como horizonte común, comunidades que supieron creer en sus propias organizaciones. Es una obra coral donde cada testimonio recuerda que el cooperativismo no es una teoría lejana, sino una práctica viva que germina en la cotidianidad, en el apoyo mutuo y en la dignidad compartida.

La historia de FUSOAN puede recorrerse como una siembra que nunca se detuvo. En los primeros años, cuando la violencia aún golpeaba fuerte, el apoyo mutuo entre las cooperativas fue vital para comprender y adaptarse a

los cambios que trajo la Ley 454 de 1998, que transformó el marco legal de la economía solidaria en Colombia. Ese trabajo conjunto de aprender y acompañarse en medio de la incertidumbre normativa cimentó la confianza que hizo posible la integración. Más adelante vino la etapa de consolidación institucional, con la creación de redes de Intercooperación y proyectos compartidos, y con un hito que nos llenó de orgullo: la certificación otorgada por la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias para impartir educación solidaria, reconocimiento que consolidó a FUSOAN como actor educativo y cultural del movimiento.

Con la madurez alcanzada, llegó también el tiempo de sistematizar aprendizajes y de proyectarnos hacia la gestión del conocimiento, convencidos de que este debía ponerse al servicio del territorio. Hoy, con veinticinco años de camino, nos encontramos en un momento en que la articulación regional, la incidencia en lo público y la innovación en la educación solidaria son claves para que el modelo cooperativo siga siendo una alternativa real de desarrollo y de paz.

A lo largo de este recorrido, FUSOAN ha sido más que una institución. Ha sido refugio cuando la violencia golpeó más fuerte, articulador cuando la dispersión amenazaba con debilitar el movimiento cooperativo regional, y motor de desarrollo cuando parecía que no había salida. También ha sido clave en un hecho que hoy reconocemos con orgullo: el apalancamiento financiero de la población del Oriente antioqueño ha sido posible, en gran medida, gracias al modelo cooperativo, que permitió a miles de familias acceder al crédito, a la vivienda, a la educación y a proyectos de vida que de otro modo habrían sido imposibles. La cooperación no solo sostuvo organizaciones: sostuvo a las personas y a las comunidades en sus municipios y allí donde fueron a

parar huyendo de la guerra, las cooperativas del Oriente de Antioquia siguieron a sus asociados y apalancaron el modelo de colonias de la región en ciudades como Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla.

Hoy, miramos atrás con gratitud, y nos proyectamos hacia adelante, renovamos el horizonte con claridad y confianza. Nuestro propósito sigue siendo inspirar y contribuir a una región y a un país más solidario, donde la cooperación y la cultura del bien vivir hagan parte de la vida diaria. Nuestra misión es articular y fortalecer a las organizaciones de la economía social y solidaria, impulsando la educación, la intercooperación y la gestión del conocimiento como motores de desarrollo territorial. Y nuestra visión es convertirnos, hacia el 2030, en un referente regional capaz de articular al sector solidario con múltiples actores, proyectando el espíritu cooperativo y aportando al bienestar de las comunidades. Todo ello sostenido en los valores que nos han acompañado desde el origen: la cooperación, la solidaridad, la participación, la ayuda mutua y la confianza.

Este documento es, en sí mismo, un testimonio vivo de la capacidad solidaria y cooperativa del Oriente antioqueño, agrupada en 492.226 asociados en las siete cooperativas que integran a FUSOAN de ellos 132. 234 en los 23 municipios de la región. Somos el 18 % de los habitantes del Oriente. Es memoria de lo que hemos sido y, al mismo tiempo, invitación a lo que podemos seguir construyendo. Porque la solidaridad no florece en soledad, sino en comunidad; y porque el futuro que soñamos será posible si seguimos caminando juntos, convencidos de que la esperanza crece cuando se cultiva colectivamente.

Hoy, FUSOAN sigue vivo y vigente gracias al respaldo de las cooperativas que lo integran y lo proyectan hacia el

futuro: Coogranada, CREAFAM, Coosanluis, la Cooperativa Pío XII de Cocorná, la Cooperativa León XIII de Guatapé, Cooabejorral y la Cooperativa Financiera Confiar. Ellas son el corazón de esta historia, la garantía de su permanencia y la semilla de lo que está por venir.

Con gratitud y confianza en el porvenir.



LUIS FERNANDO CALLE VIANA

Director Ejecutivo
Fundación Solidaria
Oriente Antioqueño – FUSOAN

1. La semilla: una visión sembrada en tierra fértil

La crisis económica y financiera de 1998, junto con la entrada en vigencia de la Ley 454 de 1998 y el Decreto 1804 de 1999, generó un fuerte impacto en el sector cooperativo del país, especialmente en regiones vulnerables como el Oriente y el Nordeste Antioqueño. Muchas cooperativas enfrentaron serias dificultades para cumplir con las nuevas exigencias legales, lo que puso en riesgo su existencia, pese a su importante papel social y económico en los territorios.

Ante este panorama, varias cooperativas del Oriente iniciaron un proceso de reflexión conjunta y organización estratégica. A través de encuentros, talleres y diagnósticos, se propusieron crear una entidad sin ánimo de lucro que pudiera representar al sector, articular iniciativas regionales y ofrecer servicios de acompañamiento, planeación, educación, formulación de proyectos y gestión territorial. Esta propuesta culminó con la constitución de la Fundación Solidaria Oriente antioqueño (FUSOAN) en octubre del año 2000, con la participación de nueve cooperativas fundadoras.

La Fundación Solidaria Oriente antioqueño (FUSOAN) ha cumplido 25 años de trayectoria, marcada por hitos históricos que incluyen su origen en medio del conflicto armado, la crisis financiera que llevó a las cooperativas del Oriente antioqueño a agruparse y crear un proceso de integración regional con visión de Desarrollo Territorial.

A lo largo de su historia, FUSOAN ha enfrentado diferentes desafíos, como la violencia, la crisis económica y los cambios normativos, adaptándose y fortaleciendo su misión a través de la Intercooperación, la formación, la asesoría y la promoción

de la Economía Solidaria. Además, ha jugado un papel clave en la articulación y representación del sector cooperativo, contribuyendo al desarrollo regional y a la reparación del tejido social por el conflicto armado.

A través de alianzas interinstitucionales, mesas de economía solidaria y programas educativos, FUSOAN ha buscado empoderar a las comunidades y fomentar su participación en políticas públicas, promoviendo la filosofía del cooperativismo en la región. Además, se ha destacado por su impulso en la gestión del conocimiento del sector y su compromiso constante con ser una dinamizadora e integradora de las diferentes formas y expresiones de la Economía Social y Solidaria, aportando de manera decisiva a su fortalecimiento, a la memoria y la construcción de Paz en los territorios.

Este ejercicio de sistematización de experiencias, se realizó con base a la información encontrada en los balances sociales anuales, así como en actas y algunos documentos internos que recogen reflexiones realizadas por algunos de sus fundadores, equipo técnico y directores ejecutivos, así como en los testimonios recogidos de diferentes actores sociales que han hecho parte de su historia y desarrollo durante sus veinticinco años de trayectoria.

Este documento relata cómo la solidaridad, la integración cooperativa y el desarrollo en la región ha sido liderada por el sector cooperativo, a partir de experiencias organizativas que datan desde la década de 1960, y derivaron en posteriores procesos de articulación regional en los 80, con el auge del sector cooperativo en la región, hasta dar forma a finales de los noventa a la creación de FUSOAN.

Cada testimonio es la expresión viva de cómo el cooperativismo en el Oriente antioqueño ha sido una respuesta organizada, solidaria y resiliente frente a contextos de crisis, conflicto armado y necesidades históricas de transformación social en los territorios.

A través del recorrido por sus orígenes, momentos críticos, consolidación institucional y retos futuros, se constata que FUSOAN ha emergido como una experiencia singular de articulación regional, construida desde la base, con identidad y sentido colectivo. Durante más de 25 años, ha dejado una huella profunda en el fortalecimiento del tejido cooperativo y solidario del territorio, liderando procesos de integración, educación, participación y organización comunitaria.

Las lecciones aprendidas, así como las buenas prácticas aquí recogidas, son fuente de inspiración para quienes creen en una economía con rostro humano, centrada en el cuidado, la cooperación, la solidaridad, la inclusión y el trabajo colaborativo; así como una invitación a mirar hacia atrás con gratitud, a reconocer los logros con humildad, y proyectarse hacia el futuro con esperanza, compromiso y visión estratégica. Porque el cooperativismo no solo ha sido una alternativa económica en los territorios, sino una apuesta política por la defensa de la vida digna, la paz territorial y el bien común en el Oriente antioqueño.

2. La germinación: el origen en medio del conflicto y la crisis

«El dolor de la guerra nos juntó»

Néstor Alirio López
Gerente de la Cooperativa Pío XII de Cocorná

El Oriente antioqueño históricamente ha tenido un acumulado de experiencias organizativas, asociativas, cooperativas, de resistencia y movilización social, que han articulado diferentes actores y sectores sociales en torno a reivindicaciones ambientales y territoriales, en pro de la garantía y defensa de los derechos sociales, políticos, económicos y culturales principalmente para la población asentada en los territorios rurales, que han sido impactados no solo con los efectos de la dinámica del conflicto armado, sino además con la realización de grandes megaproyectos en la región, como lo fue en su momento las hidroeléctricas, «afectando en especial familias campesinas y de pequeños poblados, como lo eran El Peñol, San Carlos, Alejandría, San Vicente, San Rafael, Cocorná, Marinilla, a unos se les inundarán el total o parte de sus territorios» (Márquez, J. comunicación personal, 20 de agosto de 2025).

Además del Aeropuerto José María Córdova, la expansión urbana y el traslado del sector industrial de Medellín hacia la zona de altiplano; sucesos que dieron vida al Movimiento Cívico del Oriente, y a otros más recientes, como los procesos estratégicos territoriales PER y el Movete[1], que han aportado a un pensamiento colectivo y de movilización social en torno a la construcción de un modelo de desarrollo sostenible y sustentable para la región.

1. Movimiento Social por la Defensa del Agua, la Vida y el Territorio, una articulación de organizaciones sociales, juveniles, ambientales y campesinas que nació en noviembre del 2013.

Frente a esta situación, la propuesta de construir una «provincia del Oriente antioqueño» emergió como un planteamiento político-administrativo alternativo, que recoge el sentir de los territorios en busca de autonomía, sostenibilidad y justicia territorial. Estas transformaciones, impuestas sin consulta ni participación real de las comunidades, tuvieron impactos negativos significativos (desplazamientos, pérdida de territorio, afectaciones ecológicas y económicas), especialmente para las familias rurales y campesinas.

La protesta por la imposición de varios de los «megaproyectos» a la región y los resultados de los mismos (represas, hidroeléctricas, autopista, aeropuerto, etc.), generaron efectos negativos, sociales, culturales, ambientales, productivos, de suma gravedad. Aun los económicos, para la tradición y la vocación agrícola de la mayoría de las familias, planteando cambios bruscos, no consultados y contrarios a los intereses de las familias de los diferentes municipios, al cuidado del agua y los factores esenciales de la naturaleza. (Márquez, J. comunicación personal, 20 de agosto de 2025).

En este contexto de profundas transformaciones sociales, políticas, económicas y territoriales, muchas veces impuestas y de débil participación comunitaria, surgieron diversas formas de organización social que buscaron resistir, adaptarse y proponer alternativas desde lo local.

Entre estas, el movimiento cooperativo que se consolidó como una de las respuestas más sólidas y sostenibles frente a los desafíos que enfrentaban especialmente las comunidades rurales, que en medio de la precariedad en infraestructura, la marginalidad económica y los impactos derivados de los megaproyectos, se gestaron las primeras experiencias cooperativas en el Oriente antioqueño, impulsadas por líderes visionarios que entendieron la necesidad de construir modelos económicos solidarios para la población.

2.1 Las primeras semillas: el cooperativismo en la región

El movimiento cooperativo en el Oriente antioqueño, impulsado por líderes sociales de la región como Francisco Luis Jiménez Arcila, pionero del cooperativismo en Colombia y oriundo del municipio de Granada, además de un grupo de sacerdotes entre ellos, el presbítero José Olimpo Gil, Guillermo Ospina Londoño, Francisco Ocampo, Jairo Gómez y monseñor Ignacio Gómez Aristizábal, inspirados en la teología social de la iglesia «aparte de impulsar las cooperativas, dieron vida en el Oriente antioqueño a las escuelas radiofónicas y la organización de juntas de acción comunal»,[2] experiencias organizativas que sentaron las bases de un amplio movimiento comunitario campesino y líderes locales, quienes buscaban resolver problemas de producción, intermediación, comercialización, crédito y abastecimiento de productos agrícolas, en un contexto de escasa infraestructura vial, dando vida a las primeras cooperativas de ahorro y crédito, dirigidas a la financiación de proyectos de desarrollo comunitario.

Como lo nombra el estudio realizado por Tamayo y Márquez (2013), sacerdotes como Román Gómez Gómez en Abejorral, Alberto Henao Valencia con la asesoría del presbítero Jaime Gómez Madrid, lideran la constitución de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pío XII en Cocorná; Rafael Henao funda la Cooperativa Multiactiva León XIII en Guatapé, Francisco Ocampo Aristizábal en El Peñol, Pedro Antonio Gómez con la participación de 44 personas en su mayoría campesina, crea a COOGRANADA y José Olimpo Gil Cardona en San Carlos (COOPSANCARLOS) que más tarde será incorporada a COOGRANADA, entre otras, que desaparecieron o se integraron como fue el caso de la Cooperativa San José Obrero de San Vicente (COOPSAJOL); la Cooperativa Multiactiva de San

2. González Correa, Fernando León et al. (2021). COOABEJORRAL. La Historia de un pueblo. Artes y Letras. Junio 2021. Pág. 117.

Francisco Juan Pablo II (COOMUSFRAN), incorporada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pío XII de Cocorná, la Cooperativa Monseñor Alfredo Rubio Díaz de Concepción, y la Cooperativa Multiactiva de Alejandría, COOPALEJANDRÍA, que se integraron a COOGRANADA. Posteriormente, entre1978 y 1982, con la construcción de la autopista Medellín–Santuario, se transformó el acceso a Medellín y Rionegro; se construyeron nuevas vías terciarias que mejoraron la movilidad y el acceso a servicios como la Caja Agraria. También ocurrieron transformaciones económicas, especialmente en municipios como El Peñol, San Carlos y San Rafael, debido a la construcción de las hidroeléctricas. Este desarrollo vial en la región marcó profundamente la evolución de las cooperativas y la economía local, mientras que en los primeros años las comunidades se organizaron para enfrentar el aislamiento, la llegada de nuevas infraestructuras trajo consigo oportunidades y desafíos que transformaron el tejido social y económico, alterando el rol y la sostenibilidad de organizaciones como COOPEÑOL, luego liquidada (Márquez, J. comunicación personal, 20 de agosto de 2025).

El acumulado del movimiento solidario y cooperativo en la región, dio forma a las primeras experiencias de integración cooperativa regional, tales como fue la Cooperativa del Oriente antioqueño, como lo expresó Márquez, (2011).[3]

A mediados de la década del 30, paisanos de varios de nuestros Municipios con la guía de Francisco Luis Jiménez Arcila, crearon la Cooperativa del Oriente antioqueño, que fue fundada para resolver a los habitantes de catorce municipios del Oriente antioqueño, sus grandes necesidades de orden económico y social, tenía la sede en Medellín, su actividad preferente en Cocorná, San Carlos, Granada y San Luis. Tenía la Cooperativa departamentos de crédito, produc-

3. Márquez Valderrama, Jairo Alberto (2011). «XXII FORO POR LA PAZ 2011» ECONOMÍA SOLIDARÍA. ECONOMÍA DE COMUNIÓN CAMINOS PARA LA PAZ. Corporación Vida, Justicia y Paz. 9 Septiembre (2011). Rionegro.

ción, ganadería y uno destinado exclusivamente a la panela, por convenio con el Ministerio de Industrias. De preferencia se dedicó a la defensa y el fomento del café, la papa, el maíz, el fríjol, la madera y el ganado de levante. Celebraba asambleas no solo estatutarias, sino de promoción cada mes en distinto municipio; patrocinó una de las ferias en el municipio de Granada, que fue la primera intermunicipal en la región, y en la exposición de productos que tuvo lugar en el Municipio de San Carlos.

A esta experiencia, se suma la creación del primer organismo de integración regional **ACOCRÉDITO** (Asociación de Cooperativas de Ahorro y Crédito), que existió durante 25 años, reemplazada luego por **FEDEUNIDOS**, que no funcionó mucho tiempo y luego por **ASESORA** (Asociación de organizaciones solidarias de la región), [4] procesos que recogieron un acumulado de experiencias en el sector, que de una u otra forma, fueron referente para la posterior creación de FUSOAN.

> Los 25 años de FUSOAN deben ayudar a recordar que se trató del cuarto organismo de integración creado en el oriente de Antioquia en cuarenta años, por decir que entre 1968 y 2000, siempre y solo por las cooperativas con actividad de ahorro y crédito ACOCREDITO, FEDEUNIDOS, ASESORA Y FUSOAN, exceptuando a Urabá (CORDESU) y el intento del norte con CORESNA no se crearon otros organismos regionales en el departamento. No se excluye ASACOOP, sino que se trata de otro ámbito (Márquez, J. comunicación personal, 20 de agosto de 2025).

Aunque estas experiencias en su momento trajeron importantes logros, es de anotar, que en la región han existido escasos procesos de integración entre cooperativas de otros sectores económicos, a pesar de que existen organizaciones de trabajo asociado, trans-

4. Villegas Gil, Lina Marcela y Duque Arias, Nelson (2020). Memoria y construcción de paz en el sector cooperativo del Oriente Antioqueño. Estudio de caso de las Cooperativas COOGRANADA, CREAFAM, CONFIAR, PIO XII Y COOSANLUIS, entre 1991-2016. FUSOAN, Corporación CONCIUDADANÍA Y Fundación CONFIAR. Medellín.

porte, confecciones, recicladores, productores, multiactivas y otras, dedicadas a educación, vivienda o consumo. De allí, la necesidad de seguir sumando acciones para tener un papel más activo en promover la asociatividad y la integración de las organizaciones de la Economía Social y Solidaria en la Región, orientando esfuerzos hacia su fortalecimiento, articulación e incidencia en los procesos de desarrollo territorial.

2.2 Tierra agrietada: la crisis financiera y su impacto

Los antecedentes y consecuencias de la crisis del cooperativismo financiero de finales de los años 90, especialmente de 1998-1999, trajo importantes aprendizajes y transformaciones para el sector Solidario y Cooperativo, afectado por los cambios normativos, la competencia del sector bancario tradicional y el contexto económico nacional que se combinaron con las debilidades internas de las entidades del sector solidario, tales como: la debilidad tecnológica y de modernización de sus organizaciones, la ausencia de una cultura sólida de educación cooperativa, la falta de control de riesgos y las dinámicas individualistas de algunas dirigencias, que llevaron a la liquidación y desaparición de muchas de ellas.

> Tras la aprobación de la Ley 79 de 1988, se esperaban avances hacia la integración cooperativa. Sin embargo, en lugar de consolidar un único banco cooperativo, surgieron tres entidades financieras independientes: BANCOOP (antes FINANCIACOOP), COOPDESARROLLO y UCONAL. Este hecho reflejó las divisiones internas, así como los intereses particulares y políticos que dificultaron la unidad del sector. (Márquez, J., comunicación personal, 20 de agosto de 2025).

Durante el periodo previo a la crisis de los años 2000, varias cooperativas colombianas emprendieron procesos de expansión territorial, abriendo oficinas en regiones diferentes a sus lugares de origen. Aunque en un inicio algunos dirigentes establecieron acuerdos para respetar los territorios de otras cooperativas, es-

pecialmente en poblaciones pequeñas y medianas, dichos pactos solo se cumplieron parcialmente y fueron ignorados con el tiempo. Cooperativas como CUPOCRÉDITO, CAJA POPULAR COOPERATIVA y COOSIBATÉ (originarias de Boyacá y Cundinamarca), así como AVANCEMOS, del Valle del Cauca, extendieron su presencia hasta Medellín. Todas estas entidades fueron finalmente liquidadas durante la crisis del sector a comienzos de la década de 2000. (Márquez, J. comunicación personal, 20 de agosto de 2025).

A pesar del potencial que tuvo el cooperativismo financiero en Colombia para consolidarse como una poderosa red solidaria, el sector experimentó un proceso sostenido de decaimiento, con la disminución del número de organizaciones y el fortalecimiento de unas pocas en detrimento de la mayoría. Como lo menciona Márquez (comunicación personal, 20 de agosto de 2025), citando datos de la Superintendencia Bancaria (2003), para 1996 existían 2.347 cooperativas con actividad financiera y 1.620.000 asociados, con una alta concentración en Bogotá, Antioquia y Valle del Cauca, 88 % del total). Aunque el cooperativismo llegó a representar el 3,4 % del PIB en 1990, la crisis de 1998–1999 afectó profundamente al sector.

El crecimiento desbordado y mal regulado de estas entidades, junto con prácticas crediticias irresponsables, errores administrativos, falta de control interno y una educación cooperativa débil, condujeron al colapso. La crisis de 1998, agravada por factores como la caída del sistema UPAC y la expedición de normas como el Decreto 798 de 1997,[5] produjo una estampida de retiros de ahorros por parte de los asociados, lo que generó una crisis de liquidez generalizada. Uno de los factores clave fue la ausencia de formación técnica en riesgos por parte de las entidades del sector solidario:

5. En el gobierno de Ernesto Samper Pizano se expidió el Decreto 798 de 1997 (MARZO 20), «por el cual se modifican normas relacionadas con la inversión de los recursos de órganos públicos del orden nacional y se dictan otras disposiciones».

> «Hubo factores en deficiencias administrativas en colocaciones (cartera) y en el control de riesgos; no se tenía formación, había poca consciencia y débil conocimiento sobre el tema de prevención del riesgo de cartera; pero hay que decir que durante muchos años (antes del crecimiento posterior a 1995), la aprobación de créditos la hacían comités conformados por personas directivas y asociadas, con base en la confianza que nacía del conocimiento directo de las personas, sus familias, sus vecindarios, veredales y urbanos» (Márquez, J. comunicación personal, 20 de agosto de 2025).

Frente a este panorama las autoridades estatales respondieron con la Ley 454 de 1998, por la cual se crean la Superintendencia de la Economía Solidaria y FOGACOOP (Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas), figura equivalente al FOGAFIN (Fondo de Garantías de Instituciones Financieras, vigiladas por la SUPERBANCARIA y agremiadas en ASOBANCARIA). Esta ley introdujo normas que obligaron a las Cooperativas de ahorro y crédito a contar con unos topes mínimos de aportes sociales, y cumplir con estándares de operación más exigentes, ajustando sus procesos a los nuevos marcos de control y vigilancia de la nueva Superintendencia de la Economía Solidaria.

Estas exigencias provocaron reuniones urgentes y solicitudes de «ayuda mutua» entre cooperativas, que buscaban flexibilización frente a lo establecido en la ley, especialmente en lo relacionado con el artículo 42, sobre aportes sociales mínimos. Sin embargo, la implementación de estas disposiciones encontró a muchas organizaciones sin la capacidad administrativa, tecnológica ni financiera para cumplir con lo requerido.

En regiones como el Oriente antioqueño, donde muchas cooperativas multiactivas estaban compuestas principalmente por población campesina, la falta de comprensión de los nuevos indicadores financieros: como solvencia, liquidez, relación patrimonio/captaciones, morosidad, entre otros y las exigencias de capital mínimo, llevaron al cierre, absorción o incorporación de estas entidades.

> «Era casi obvio que la mayoría de las personas no entendieran las razones por las cuales a sus cooperativas se les exigieran requisitos como el de capital mínimo (en cantidades que muchas no cumplían en un plazo tan corto), sin hablar de índices financieros más complejos, poco comprensibles para las personas directivas, y mucho menos para las personas asociadas» (Márquez, J., comunicación personal, 20 de agosto de 2025).

La falta de preparación administrativa y tecnológica, la débil cultura de control de riesgos y gobernanza cooperativa, además de estas políticas públicas poco sensibles a la realidad del sector y una regulación que, en lugar de acompañar procesos de fortalecimiento progresivo, impuso exigencias que algunas organizaciones no pudieron cumplir, llevaron al colapso de muchas entidades. Más allá de las cifras, el impacto en el sector fue profundo: se perdió la confianza de miles de asociados, se cerraron espacios que históricamente estuvieron al servicio del desarrollo de las poblaciones rurales, se debilitó el tejido económico y social que el cooperativismo había ayudado a construir durante décadas en estos territorios.

2.3 Brotando en la adversidad: nace FUSOAN en el Oriente antioqueño (2000)

Las entidades del sector solidario del Oriente antioqueño que enfrentaban el endurecimiento normativo impuesto por la crisis financiera, tras la expedición de la Ley 454 de 1998, el Decreto 1804 de 1999, por la cual se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria y FOGACOOP (Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas) aun con limitaciones, se abrieron camino en medio de las dificultades para resistir, repensarse y readecuarse en medio de las imposiciones normativas de la época.

En medio del contexto de vulnerabilidad que atravesaban además por el recrudecimiento del conflicto armado en los territorios donde tenían presencia, en especial, en los municipios de San Luis, Cocorná, Granada, San Francisco, Alejandría, San Carlos, Abejo-

rral, cuyo impacto social y económico se vivió en su base social de asociados (el despojo de tierras, desplazamientos masivos, asesinatos, extorsión, pérdidas patrimoniales), entre otras situaciones, que llevaron a las cooperativas a desarrollar de manera creativa estrategias de afrontamiento para hacerle resistencia a la emergencia humanitaria, como la apertura de oficinas en Medellín y otros territorios del país.

> Temas que cada cooperativa debía enfrentar en su municipio, como las extorsiones, los pedidos de dinero por parte de grupos armados, las prohibiciones de cobrar los créditos a campesinos en algunos territorios y veredas, con visitas obligadas de algunas gerencias y otras personas a hablar con esos grupos. Se hablaban poco o nada en las reuniones (de manera pública o formal), cuando se encontraba en uno de sus momentos más sangrientos y graves el conflicto armado, se hacían —por el ejército— las primeras ejecuciones extrajudiciales (luego llamadas «falsos positivos»), se iniciaba la irrupción del «Bloque Metro». Con la irrupción del paramilitarismo (ya se habían confederado las AUC en 1997), que se suma a la presencia y enardece los combates con el ELN y las FARC. (Márquez, J. comunicación personal, 20 de agosto de 2025).

Es así que varias de las cooperativas del Oriente y una del Nordeste antioqueño, pocas de las cuales cumplían con los nuevos requisitos para el ejercicio de la actividad financiera, iniciaron en el segundo semestre de 1999, reuniones en hoteles de la ciudad de Medellín, luego se descentralizaron en la mayoría de los municipios donde tenían sede las cooperativas participantes con el objetivo de recibir información y reflexionar juntos sobre la nueva normatividad.

Se realizaron diferentes talleres con el FOGACOOP, encuentros con la Superintendencia de la Economía Solidaria (SES), buscando soluciones y presentando propuestas para la reglamentación de la Ley, dado que a pesar de no contar con el capital mínimo exigido, los servicios de las cooperativas multiactivas con sección de ahorro y crédito, y las de ahorro y crédito, tenían coberturas, beneficios e

impactos de suma importancia en las comunidades de los diferentes municipios[6], como lo narra uno de sus gestores:

> «Se empiezan a reunir en la ciudad de Medellín, a partir de los temores por la aplicación de normas derivadas de la Ley 454 de 1998, sobre todo en lo referido a montos mínimos de aportes sociales, algunos indicadores económicos, cambios en temas de control y vigilancia, "orientaciones" para la especialización (se empieza a hablar de las escisiones, incorporaciones y fusiones), entre otros temas. Por invitación de Adrián Francisco León Duque Herrera, gerente de COOGRANADA y luego de otras personas, se inicia mi participación en el proceso que —más de un año después— conduce a la constitución de la Fundación Solidaria Oriente Antioqueño FUSOAN». (Márquez, J. comunicación personal, 20 de agosto de 2025).

En este contexto surgió la necesidad de crear un Organismo de Integración Cooperativa Regional, para ello se conformó una comisión interdisciplinaria integrada por miembros de varias de las cooperativas del Oriente, que tenía como propósito no solo evaluar el contexto y las políticas del FOGACOOP y la Superintendencia de Economía Solidaria, sino además formular diagnósticos del estado de las cooperativas, para recoger recomendaciones y propuestas que orientaran un proceso de integración regional.

En estas reuniones, algunas personas manifestaban no tener claridad sobre cuál instancia de su cooperativa debía tomar decisiones clave, mientras que otras evitaban llevar los temas más sensibles a sus consejos de administración. Existía temor, confusión o simple evasión. Mientras algunas dirigencias temían una propuesta de fusión entre organizaciones, otras consideraban que el propósito era conformar un nuevo organismo de segundo grado.

> «Se avanza en la discusión, reuniones y taller con representación del FOGACOOP y de la Superintendencia; se pensaba en juntar

6. Vahos Puerta, Verónica Alexandra (2015). Recorrido histórico de FUSOAN.

> de diez a trece cooperativas; nunca asistieron todas las invitadas en forma simultánea a las reuniones. Del Nordeste solo asistió el representante de la Cooperativa de San Roque, aduciendo siempre que ya había hablado con las demás (Yalí, León XIII de Maceo, Riachón de Amalfí), asunto que no se pudo corroborar sino luego del nacimiento de FUSOAN. Se van logrando avances en el acuerdo, casi dos años después de expedida la Ley 454 de 1998, luego de dos años de la creación del FOGACOOP y 14 meses después de haberse expedido la Ley 510 de 1999». (Márquez, J. comunicación personal, 20 de agosto de 2025).

Así surgió la propuesta de crear una entidad sin ánimo de lucro, como una alternativa estratégica y viable para consolidar el proceso de integración cooperativa y solidaria en la región. Esta nueva organización tendría como propósito articular esfuerzos entre cooperativas, administraciones municipales y otros actores sociales del territorio, ofreciendo servicios clave como asesoría, planeación, educación, asistencia técnica y formulación de proyectos. Con una estructura orientada en principios de sostenibilidad, transparencia y eficiencia, respaldada por recursos ya disponibles y con participación activa de las organizaciones fundadoras, la iniciativa se proyectaba en una herramienta potente para dinamizar el desarrollo local y regional, fortalecer el tejido de la economía solidaria, y avanzar hacia la autosuficiencia operativa y financiera desde una lógica de cooperación real y compromiso colectivo.

> «Entre varias alternativas que tal vez existen, es crear un instrumento posible para liderar y desarrollar diferentes proyectos y programas de un proceso de largo plazo, crear una entidad sin ánimo de lucro, con los propósitos de representación, interlocución, contratación con entes estatales, relación con organismos de integración, educación, asesoría, capacitación, planeación local y regional, asistencia técnica, fomento, registro y manejo de información, formulación de proyectos. Una entidad que sirva a las cooperativas, organizaciones solidarias dueñas, pero que pueda ofertar servicios a los municipios, al resto de organizaciones y grupos asociativos de la región, apoyando la creación y el mejoramiento de los sujetos de créditos, una entidad que exija

> justa y equitativa inversión durante un período de tiempo, que le permita convertirse en autocosteable, autosuficiente, que trabaje con un modelo de planeación fundamentado en la gerencia de proyectos. Una entidad que es soportada por las cooperativas, a la cual pueden ingresar otras organizaciones similares, que puede trabajar en la formulación de proyectos con unos ordenamientos administrativos, aportes económicos, recursos físicos y logísticos mínimos ya existentes. Que actúe en su primera etapa con infraestructuras de algunas de las cooperativas (San Vicente, Granada, Cocorná, San Luis), con controles y dirección precisos y ágiles para demostrar su viabilidad y sus resultados».[7]

Después de más de quince (15) meses de reuniones, discusiones y construcción colectiva, el proceso de integración cooperativa en el Oriente antioqueño alcanzó un hito importante. En este contexto, ya se habían promulgado la Ley 454 en diciembre de 1998 y la Ley 510 en agosto de 1999. Además, se sumaron otras disposiciones emitidas por la recién creada Superintendencia de la Economía Solidaria y por FOGACOOP, entre ellas el Decreto Ley 2206 del 29 de octubre de 1998. Finalmente, con la participación de delegados de nueve (9) organizaciones cooperativas, se llevó a cabo la Asamblea de Constitución el 10 de octubre del año 2000, en las instalaciones de la Universidad Católica de Oriente (UCO), en el municipio de Rionegro.

A continuación, se presenta el listado de personas que desempeñaron un papel clave en este proceso histórico, representando a sus respectivas organizaciones cooperativas y contribuyendo, desde su experiencia, compromiso y liderazgo, al fortalecimiento del proceso de integración solidaria en la región.

Néstor Alirio López,
Cooperativa de Ahorro y Crédito PÍO XII, Cocorná.

7. Márquez Valderrama, Jairo Alberto. Algunas reflexiones sobre el proceso de integración cooperativa en el Oriente. Cocorná. Año 2000.

Blanca Estrella Buitrago,
Cooperativa Multiactiva Clemente Giraldo
(COOMCLEMENTE), San Luis.

Yolanda Zuluaga Suárez,
Cooperativa de Ahorro y Crédito (CREAFAM), Granada.

Francisco Duque Herrera,
Cooperativa Multiactiva San Pío X (COOGRANADA).

Beatriz Eugenia Rojas Gil,
Cooperativa Multiactiva San José Obrero
(COOPSAJOL), San Vicente.

Ana Cecilia Aristizábal,
Cooperativa Multiactiva de San Carlos
(COOPSANCARLOS).

Esperanza Rivera,
Cooperativa Multiactiva de
Alejandría (COOPALEJANDRÍA).

Cándida Rosa Quintero Duque,
Cooperativa de productores campesinos
de Cocorná (COOPROCAM).

María Isabel Correa Ciro,
Cooperativa Multiactiva Juan Pablo II de
San Francisco (COOMUSFRAN).

Es importante resaltar, además, la participación y el compromiso del sacerdote José Olimpo Gil Cardona, quien presidió la Asamblea, y Jairo Alberto Márquez Valderrama, asesor clave en el desarrollo y orientación de esta iniciativa colectiva de integración. Así mismo, es necesario reconocer a cada una de las personas que dieron vida a la primera Junta Directiva:

Principales	Suplentes
María Isabel Correa Ciro	María Aureola Giraldo Giraldo
Luis Alberto Galvis Quintero	José Libardo Quintero
Julio Hoyos García	Blanca Estrella Buitrago Giraldo
Francisco Duque Herrera	Iván Darío Hoyos Jiménez
Yolanda Zuluaga Suárez	Rodolfo Vélez Orrego
Cándida Rosa Quintero Duque	Eucaris Castaño Giraldo
Nestor Alirio López Giraldo	Oscar Giraldo
Orfa Nelly Henao	Esperanza Rivera Vargas
Ana Cecilia Aristizábal R	Carmen Emilia Rueda Higuita

Para el cargo de revisoría fiscal se eligió a Luis Fernando Gómez Giraldo y como Suplente Flor María Gómez Piedrahita. El Comité de Control Social estuvo integrado por:

Principales	Suplentes
Gerardo Quintero	Jorge Santos
Jorge Duque Arbeláez	José Otoniel Giraldo Giraldo
Silvana Yepes	Marta María Gil

3. El tronco firme: cronología de un crecimiento colectivo

La fundación ha vivenciado profundas transformaciones a lo largo de su trayectoria institucional, ha sabido adaptarse a las dinámicas del contexto, rescatando su historia e identidad, con el propósito de promover el desarrollo solidario y comunitario en el Oriente antioqueño a lo largo de sus 25 años de existencia.

En la primera década, el proceso de integración cooperativa estuvo más orientado a la capacitación, asesoría, orientación normativa y acompañamiento a las entidades asociadas, con la gestación de alianzas interinstitucionales en la región que condujeron a experiencias de proyectos y negocios a escala regional, en los que el principio de la intercooperación, la confianza y la ayuda mutua entre sus entidades asociadas, fueron elementos claves para lograr su sostenibilidad y visibilización en la región.

Durante la segunda década el direccionamiento estratégico marcó un camino más hacia la representación, articulación con otras entidades del sector público, privado y social, así como una mayor incidencia en los territorios, llegando a escenarios de interlocución política, desde el acompañamiento directo a las organizaciones, asociaciones, mesas y espacios de articulación de la Economía social y solidaria en los municipios, con la gestión de conocimientos y procesos educativos, como instrumentos claves para contribuir al desarrollo de los territorios.

En estos últimos cinco años, (2021 al 2025), FUSOAN se ha destacado por:

a) Posicionar su rol formador, en el que ha avanzado en la estructuración de programas educativos en alianza con universidades, consolidándose como entidad formadora en economía solidaria.

b) Incidir en el desarrollo territorial: el acompañamiento a organizaciones locales ha fortalecido el papel de FUSOAN, en el desarrollo regional, basado en los principios y pensamiento de la economía social y solidaria.

c) Articular las formas organizativas y asociativas, a través los encuentros entre cooperativas y organizaciones sociales, ha movilizado el intercambio de experiencias, el mejoramiento de procesos y el fortalecimiento de la integración, con el fin de afianzar el trabajo conjunto entre las cooperativas y aprovechar su potencial en diversas áreas del desarrollo del territorio.

d) Visibilizar el sector solidario a través de los procesos comunicacionales internos y externos, en su rol de representación de las entidades que le integran, ha permitido destacar, y comunicar el aporte de las cooperativas al desarrollo socioeconómico de la región.

e) Aplicar las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF): el acompañamiento de la fundación en la implementación colectiva de estas normas entre sus entidades asociadas, ha aportado a la generación de proyectos y negocios de economías de escala y reconocimiento ante las instancias de control.

f) Incidir en política pública: FUSOAN cumplió un papel clave en el apoyo, seguimiento e implementación de la Ley de Víctimas y Restitución de Tierras (Ley 1448, de 2011), incidiendo en el aporte del sector cooperativo local en procesos de reconciliación, reparación y recuperación económica para las víctimas. Además, ha representado al Sector Cooperativo del Oriente, en la formulación, reglamentación, seguimiento e implementación de la política pública departamental de economía social, aportando propuestas concretas para el desarrollo de la misma, no solo en la región sino además a nivel del departamento.

Estas acciones sostenibles en el tiempo, reflejan el compromiso de FUSOAN, con el fortalecimiento e incidencia del sector de la

economía social y solidaria en el desarrollo de la región. A continuación, se presentan los principales hitos y acciones destacadas que han caracterizado el actuar de la fundación en sus veinticinco años de trayectoria.

3.1 Raíces solidarias (2001-2005): integración en tiempos difíciles

«Hoy somos lo que ayer no éramos y mañana seremos lo que hoy no somos.» La fuerza colectiva nos ha dado identidad, solos no hubiésemos sacado adelante muchas cosas»

Jorge Duque Arbeláez[8]
Cooperativa COOSANLUIS

La Fundación de las Cooperativas del Oriente Antioqueño surgió como respuesta a la doble crisis vivida entre 1998 y 2000: el recrudecimiento del conflicto armado en la región y la crisis del cooperativismo de ahorro y crédito. Ante el desplazamiento masivo de sus asociados, muchas cooperativas decidieron unirse y extender sus servicios a otras regiones del país, incluyendo la Costa Atlántica y el Pacífico, con el fin de mantener el vínculo con sus comunidades. Esta estrategia implicó abrir agencias en lugares como Buenaventura, donde se concentraban grupos de desplazados, lo que evidenció el compromiso de las cooperativas con sus bases sociales en medio del conflicto.

> «Recuerdo muy bien incluso la llegada de asociados de cooperativas del Oriente a Buenaventura, y alguna vez escuchaba a la gerente de la cooperativa de San Luis, que ellos se habían tenido que acomodar con urgencia a viajar con alguna frecuencia a Bue-

8. Jorge Duque Arbeláez, delegado de la Cooperativa COOSANLUIS. Miembro del primer Comité de Control Social de FUSOAN. Acta 002 del 26 de Junio de 2002. Asamblea General de FUSOAN.

> naventura, para atender a un grupo de asociados de una vereda en particular, que los habían sacado a todos (…). A propósito de todo el trabajo de la Comisión de la Verdad, eso fue absolutamente evidente, lo que pasó no solamente en Oriente, sino lo que pasó en muchos otros lugares y que además a estas alturas todavía sigue pasando». (Gómez, O.L., comunicación personal, 11 de junio de 2025).

En el año 2001, FUSOAN obtiene el reconocimiento jurídico mediante resolución Nro. 291 (enero 24 de 2001), expedida por la gobernación de Antioquia. En sus primeros años, FUSOAN concentró sus esfuerzos en responder a la emergencia humanitaria del conflicto armado en medio de desplazamientos, asesinatos selectivos, extorsiones y destrucción del tejido social. Las cooperativas actuaron con determinación: condonaron deudas, ofrecieron créditos solidarios, ayudaron a reconstruir sedes comunitarias y apoyaron a quienes retornaban a sus municipios. FUSOAN fue el eje articulador del movimiento cooperativo regional, ayudando a comprender los cambios normativos y articulando acciones para la respuesta humanitaria por causa del conflicto.

En los primeros años de implementación de la Ley 454, de 1998, las cooperativas del Oriente antioqueño enfrentaron un proceso de adaptación significativo, marcado por la incertidumbre frente al nuevo marco normativo. Según Gómez Giraldo (comunicación personal, 11 de junio de 2025), el trabajo inicial se centró en la realización de reuniones permanentes para estudiar la legislación y sus implicaciones, así como en la redacción de estatutos y reglamentos con el acompañamiento de Jairo Márquez Valderrama. Este proceso también estuvo orientado a fomentar la unidad entre las cooperativas, con el fin de fortalecer la capacidad de respuesta frente al aumento en los controles de vigilancia y regulación que trajo consigo la ley.

Durante este primer período, el accionar de la Fundación se dirigió principalmente a la capacitación, asesoría y orientación normativa a sus entidades asociadas, el relacionamiento estratégico con

algunas entidades del orden regional y nacional para la concreción de negocios que aportaran a la visibilidad del sector, sostenibilidad y proyección en el territorio, así como actuar en representación de sus entidades asociadas ante organismos de la economía social y solidaria del nivel regional y nacional (SUPERSOLIDARIA Y DANSOCIAL).

Entre los años 2001 y 2004, es importante destacar algunos acontecimientos importantes, que marcaron la vida de la Fundación, tales como:

Se firma el primer contrato entre FUSOAN y PRODEPAZ**,** entre noviembre de 2001 y febrero del año 2002, con el apoyo de Naciones Unidas y en alianza con PRODEPAZ, sobre temas productivos de la subregión, en especial sobre los procesos de «mejoramiento integral del cultivo y beneficio de la caña panelera», con énfasis en el fortalecimiento de grupos y organizaciones que realizan esta actividad. En septiembre del año 2001, se realizó el taller sobre la Red de Apoyo Financiero a la Gestión Productiva, en asociación con PRODEPAZ, en el municipio de Rionegro.

Márquez (comunicación personal, 20 de agosto de 2025) describe el proceso inicial de formalización y puesta en marcha de FUSOAN, señalando que, aunque la Asamblea de Constitución se realizó en octubre de 2000, no fue sino hasta el 11 de diciembre de ese año que se presentó una propuesta para iniciar operaciones, dando inicio a actividades que se extendieron durante 2001 y 2002. Entre las acciones destacadas se encuentra la firma del primer contrato con la Corporación PRODEPAZ en noviembre de 2001, orientado al apoyo de proyectos asociativos de la cadena panelera bajo el nombre «Mieles para la Paz». Márquez también señala que PRODEPAZ, constituida en septiembre de 1999 tras varios foros por la paz organizados por la Diócesis Sonsón–Rionegro, mantuvo relaciones desde sus inicios con FUSOAN, lo que facilitó la alianza y convenios posteriores.

La primera oficina: entre enero y marzo del año 2002, se realizó el proceso de apertura de una oficina conjunta entre varias de las Cooperativas, ubicada en la Casa de la Cultura y la Cooperación de la Cooperativa CONFIAR, en un proceso de intercooperación y ayuda mutua, que permitiera la atención a las personas asociadas que habían migrado hacia el Valle de Aburrá, desde los diferentes municipios. La discusión y los primeros acuerdos para este proyecto, se iniciaron con las cooperativas de Cocorná (Pío XII), San Luis (COOMCLEMENTE, hoy COOSANLUIS), Granada (COOGRANADA y CREAFAM), San Francisco (COOMUSFRAN), Alejandría (COOPALEJANDRÍA, San Carlos (COOPSANCARLOS). A través del gerente de la Cooperativa de San Roque se compartió la propuesta con esa Cooperativa, también con las de Amalfi, Yalí y Maceo. Finalmente, se logra la apertura de la oficina con las Cooperativas de Cocorná, Alejandría, San Luis, Granada y se comparte el espacio con otras entidades, entre ellas FUSOAN. [9] Como lo expresa, Vahos (2025)

> Por allá entre el año 2001 y el 2002, estábamos haciendo unos encuentros con diferentes sectores económicos para formular las propuestas que iban a servir de base para gestionar el Segundo Laboratorio de Paz del Oriente y algunas de esas se hicieron con empresarios, con otros actores, y se hicieron en ese entonces, decían «vamos para la Casa de las Cooperativas», que es esta casa que es de la cooperativa financiera Confiar, la Casa de la Cultura y la Cooperación. Lo que pasa es que en ese entonces le decían la Casa de las Cooperativas, porque aquí llegaron las cooperativas del Oriente, cuando todo el fenómeno de desplazamiento, llegaron todas y funcionaron desde acá. Entonces ahí hicimos reuniones con Jairo Márquez, y venían otros actores del sector solidario, pero también de otros sectores económicos para organizar y formular las propuestas. (Vahos, V., comunicación personal, 10 de junio de 2025).

9. Vahos Puerta, Verónica Alexandra (2015). Recorrido histórico FUSOAN. Documento interno.

En sus primeros dos años, la fundación estuvo dirigida por la junta directiva y administrada por Julio Nepumoceno Hoyos García (presidente del consejo de la Cooperativa Multiactiva Clemente Giraldo (COOMCLEMENTE) de San Luis, y asesorada por Jairo Alberto Márquez Valderrama, con gran trayectoria y reconocimiento en el sector solidario y cooperativo de la región, además de Luis Fernando Gómez designado como revisor fiscal.

Sorelly García (comunicación personal, 11 de junio de 2025) relata que en los primeros años se enfocaron en fortalecer el patrimonio de las organizaciones, enfrentando dificultades para cumplir con las exigencias normativas, especialmente en lo económico. El trabajo era voluntario o simbólicamente remunerado, y aunque hubo esfuerzos por unirse entre organizaciones, algunas juntas no apoyaron totalmente debido a la falta de recursos y las presiones de los organismos nacionales para resolver sus situaciones de liquidez que exigía las nuevas normativas: «Nos concentrábamos era en campañas, y cómo recuperarnos, cómo adelantarnos para poder cumplir, sobre todo en la parte económica, que era la patrimonial, porque eso era muy duro, pues, yo no recuerdo los montos, pero no los cumplíamos».

Durante el primer año, la fundación enfrentó retos difíciles, debido a las condiciones que desafiaban a sus entidades asociadas, no solo por los temas de requerimientos legales, sino además por las graves situaciones de orden público en la región. En la segunda asamblea en el año 2002, se ratifica la decisión de continuar adelante con el proceso de integración, a pesar de los desafíos del contexto y se aprueba la primera reforma estatutaria referida principalmente a cambios en la composición y funciones de sus organismos: la junta directiva, la representación legal, el comité de control social y autocontrol, debido al retiro de una de ellas y posible futuro cierre de otras, como ocurrió ese mismo año, con la liquidación de la Cooperativa Multiactiva San José Obrero (COOPSAJOL) de San Vicente. Así lo recuerda, Gómez (2025).

> «La fundación después tuvo muchas problemáticas desde el punto de vista administrativo y económico. Tuvimos que traernos la oficina de Rionegro para Medellín, estuvimos en las oficinas de la PÍO XII de Cocorná, un espacio donde empezamos a trabajar, pero realmente la fundación tenía muchas dificultades económicas de sostenibilidad, de proyección, ya después de un periodo de tiempo donde estudiamos toda la normativa, nos dedicamos a trabajar en proyectos, estar muy pendientes de lo que pasaba con las cooperativas en Oriente». (Gómez, L.F., comunicación personal, 12 de junio de 2025).

Posteriormente, en agosto del año 2003, se nombra como director ejecutivo a Luis Hernando Loaiza Gallego, quien se desempeñó en este cargo hasta el año 2010. Su gestión aportó a consolidar el proceso de articulación e integración de las cooperativas asociadas a la fundación, a través de acciones de asesoría, educación, asistencia técnica, así como en el relacionamiento con entidades del orden nacional de la economía social y solidaria (ESS), otros actores del sector público y privado de la región.

Hernando Loaiza (comunicación personal, 11 de junio de 2025) relata que en el año 2003 se vinculó a FUSOAN como director ejecutivo, tras recibir la invitación de uno de sus miembros fundadores. Desde ese momento, asumió el reto de consolidar una organización que representara a las cooperativas del Oriente antioqueño. En sus primeros años, FUSOAN se enfocó en brindar capacitación como estrategia de fortalecimiento institucional, especialmente a aquellas cooperativas ubicadas en zonas rurales, donde se evidenciaban mayores debilidades.

En este mismo año, se gesta la segunda reforma de los estatutos, con el objetivo de incorporar la realización de actividades comerciales en representación de las cooperativas adscritas a la Fundación, se realizan procesos de capacitación y asesoría a las cooperativas asociadas, tales como: circular básica contable 0013, administración de crédito y cartera, encuentro con comités de educación en alianza con CORESNA, así como el taller para directivos de COOGRANADA

Y CREAFAM; el seminario de excelencia en el servicio y atención al cliente, la capacitación sobre el lavado de activos. Además, se inicia con la presentación del proyecto de acreditación al DANSOCIAL, para impartir educación cooperativa, proyecto que fue aprobado posteriormente en el año 2012.

En la etapa inicial del proceso organizativo, el principal enfoque de las cooperativas del Oriente antioqueño fue el apoyo mutuo y la construcción colectiva. Según Arias Giraldo (comunicación personal, 11 de junio de 2025), este primer momento fue fundamental para impulsar el trabajo cooperativo desde la unidad territorial. Posteriormente, se dio paso a un acompañamiento técnico más estructurado, liderado por Hernando Loaiza, quien brindó orientación en temas financieros y normativos. En ese periodo, FUSOAN jugó un papel clave en la generación de capacidades técnicas dentro de las entidades asociadas, apoyando la elaboración de reglamentos, análisis financieros y ejercicios como el cálculo de tasas promedio de ahorro y crédito. Con el tiempo, el trabajo se amplió hacia la visibilización del impacto social de la economía solidaria en las comunidades del Oriente.

Se crea el comité contable y tributario, con el objetivo de compartir experiencias y buenas prácticas entre las organizaciones cooperativas. Estos comités surgieron como espacios de intercambio de experiencias, donde aquellas entidades que no contaban con prácticas consolidadas podían adoptar las de otras más avanzadas. Esta colaboración permitió fortalecer el trabajo conjunto y mejorar continuamente. En particular, el comité de CIPLAP fue de gran utilidad, ya que estuvo conformado por los oficiales de cumplimiento de las cooperativas asociadas, lo que enriqueció aún más el intercambio de conocimientos y reflexión sobre la situación interna de cada cooperativa.

En el marco de este proceso es importante destacar el proceso de acompañamiento y asesoría para la estabilización administrativa, contable, financiera, organizacional a COOPALEJANDRÍA, que

en su momento presentaba indicadores que no cumplían con los exigidos por la SES, y los iba a llevar a la intervención por parte del ente de supervisión y control. Situación similar atravesaban las cooperativas COOABEJORRAL, COOPSANCARLOS, COOSANLUIS y la cooperativa de San Francisco, COMUSFRAN.

Según Hernando Loaiza (comunicación personal, 11 de junio de 2025), luego de los primeros esfuerzos organizativos, desde FUSOAN se asumió la tarea de estabilizar a las cooperativas del Oriente antioqueño en aspectos clave como el marco económico, financiero, de gobernanza y legal. La primera experiencia significativa fue con COOGRANADA, que enfrentaba múltiples requerimientos por parte de los entes de control, lo que generó gran presión sobre su Consejo de Administración. En respuesta, se decidió llevar a cabo estudios de factibilidad para la apertura de cinco oficinas en distintas regiones del país. FUSOAN lideró estos estudios de viabilidad económica y de mercado en zonas como Villa Colombia (Cali), San José (Bogotá), Basurto (Cartagena), Villa Hermosa y una más en Bogotá.

Este proceso culminó exitosamente cuando, en un mismo día, COOGRANADA recibió por parte de la Superintendencia tanto la autorización para ejercer la actividad financiera como cooperativa de crédito, como la aprobación para abrir las cinco oficinas propuestas. Loaiza destaca este logro como un hecho inédito en el sector, que consolidó la relevancia de FUSOAN como actor técnico en el fortalecimiento del cooperativismo regional. Asimismo, menciona que se llevaron a cabo estudios similares para la cooperativa CREAFAM, lo que también permitió su autorización como entidad con actividad financiera, se apoyaron los estudios de factibilidad para abrir oficinas en el país y se acompañó la apertura de una oficina en el Peñol, retomando el acumulado asociativo de la cooperativa que estuvo allí.

Se nombra a FUSOAN, en cabeza de su director, como integrante del comité contable y tributario de CONFECOOP; desde allí re-

presenta a Antioquia en el comité financiero nacional. La visibilidad que logra la fundación le posibilita la interlocución permanente con Enrique Valderrama J., superintendente de la economía solidaría, y se realiza el encuentro de comités de riesgo de liquidez con las entidades asociadas a la fundación. También para este año, se realiza la primera publicación en el periódico *El Mundo*, con el fin de visibilizar las cooperativas del Oriente antioqueño.[10]

Hernando Loaiza (comunicación personal, 11 de junio de 2025) señala que una de las contribuciones clave de FUSOAN fue su papel formativo y su incidencia en la normatividad del sector cooperativo. En sus primeros años, desarrolló múltiples procesos de capacitación, especialmente en temas contables y normativos como el entonces llamado CIPLAF, hoy conocido como SARLAF.

Más allá de la formación, FUSOAN se consolidó como un interlocutor ante la Supersolidaria, participando en la construcción y discusión de varias de sus normas. Loaiza recuerda que existieron tensiones institucionales entre ambas entidades debido a la interpretación de la normativa, ya que FUSOAN defendía que las disposiciones debían ser claras y precisas para evitar ambigüedades que permitieran interpretaciones cambiantes por parte de los funcionarios. Esta postura fue eventualmente reconocida por la Superintendencia, lo que fortaleció el rol técnico y político de FUSOAN.

Asimismo, destaca el trabajo conjunto con aliados clave como Enrique Valderrama, quien desde su rol institucional apoyó la articulación con las cooperativas del Oriente antioqueño. Además, Loaiza resalta un hito simbólico, pero significativo en la consolidación institucional: el registro oficial de la marca FUSOAN ante la Cámara de Comercio, como parte del fortalecimiento de su identidad organizacional.

En el año 2004 se vincula al Comité Subregional del Empleo, convocado por la Cámara de Comercio del Oriente Antioqueño.

10. Loaiza Gallego, Luis Hernando. Balance Social. FUSOAN. Año 2010.

FUSOAN brindó apoyo al Comité Subregional de Empleo mediante la asignación de un asistente por un período de dos meses, a quien se le pagó una suma simbólica de un millón de pesos, con el fin de respaldar logísticamente un evento local.

Otro hito relevante en la gestión institucional fue la firma de un convenio con la Secretaría de Productividad y Competitividad, por un valor de 178 millones de pesos, destinado al impulso de proyectos agroindustriales en la región. Además, Loaiza destaca que FUSOAN continuó implementando operaciones financieras como las repos (acuerdos de recompra), buscando ofrecer herramientas que fortalecieran la sostenibilidad económica del sector cooperativo del Oriente antioqueño.

Hernando Loaiza (comunicación personal, 12 de junio de 2025) recuerda que, en su momento, FUSOAN participó activamente en negociaciones clave para el desarrollo de servicios financieros orientados al fortalecimiento del cooperativismo en el Oriente antioqueño. Un ejemplo destacado fue la implementación de una tarjeta débito en alianza con el Banco de Bogotá, diseñada específicamente para los asociados de las cooperativas vinculadas a FUSOAN. En este proceso, la organización asumió el rol de entidad compensadora centralizada, en noviembre de 2004, en convenio con Megabanco, lo que implicó una importante responsabilidad técnica y operativa.

Además de estos avances en servicios financieros, FUSOAN se comprometió con el acompañamiento integral de las cooperativas, ayudándolas a organizarse desde diferentes frentes: el legal, el económico y el tecnológico. Se promovió la estructuración de reglamentaciones internas, el fortalecimiento jurídico de las entidades y la implementación de sistemas de información que garantizaran transparencia y veracidad en la gestión. Loaiza también menciona la participación de FUSOAN en operaciones de tipo repo, lo que evidencia la búsqueda constante de mecanismos para dinamizar la liquidez y sostenibilidad del sector solidario en la región.

En el año 2004 se realiza el primer Foro Cooperativo en el Oriente antioqueño, dando a conocer públicamente a FUSOAN, con participación del Superintendente de la Economía Solidaria y se gesta el primer encuentro descentralizado en el país por parte de la SES, reuniendo y estableciendo compromisos, acuerdos con los gerentes y consejos de administración de las cooperativas.

Para el año 2005**,** se aprueba en la Junta Directiva, la base para el cobro de las cuotas de administración para el sostenimiento de FUSOAN y se crea la página web.

ADEPROA (Agencia para el Desarrollo Económico de la Provincia del Oriente Antioqueño)

En el año 2005, FUSOAN participa activamente en la construcción del modelo de Agencias de Desarrollo Local (ADEL), y fue decisiva su participación en la discusión y las acciones que llevaron a la constitución de ADEPROA**.**[11] FUSOAN participa en su constitución con un aporte capital inicial de 100 millones de pesos, pagaderos en tres años**.** También, se firma un convenio con la Secretaría de Productividad y Competitividad de Antioquia, para crear un fondo de 178 millones de pesos para la financiación de proyectos en el Oriente antioqueño a través de ADEPROA, de los cuales FUSOAN aportó 28 millones de pesos.

Loaiza Gallego (comunicación personal, 12 de junio de 2025) relata la participación activa de FUSOAN en la creación de la Agencia para el Desarrollo Económico de la Provincia del Oriente Antioqueño (ADEPROA), como un esfuerzo de integración territorial al que la Fundación aportó 100 millones de pesos. Aunque el proyecto no prosperó y terminó siendo liquidado, permitió la formulación de varios proyectos en el marco de los Laboratorios de Paz I y II,

11. Agencia para el Desarrollo Económico de la Provincia del Oriente antioqueño, entidad que busca impulsar el desarrollo económico y social de la región del Oriente antioqueño en Colombia. Su objetivo principal era integrar y coordinar a los actores públicos, privados y sociales para fomentar un desarrollo sostenible y competitivo en la zona.

aunque sin resultar elegidos. Uno de los logros destacados fue la realización de un proyecto de producción de tomate bajo condiciones protegidas en Marinilla, financiado con recursos de CONFIAR y CREAFAM por 270 millones de pesos a través de ADEPROA, que buscaba generar ingresos superiores para los trabajadores rurales.

En el marco de esta experiencia, se destaca una misión en Europa con Naciones Unidas, que incluyó visitas a España e Italia para conocer sistemas de cultivos protegidos, y un intercambio en Ecuador, Perú y Bolivia enfocado en modelos de microfinanzas rurales, apoyado por la Fundación Ford. Estas experiencias, según señala, enriquecieron significativamente el conocimiento técnico y territorial de FUSOAN, aunque reconoce que el involucramiento del Estado, con múltiples intereses, haya limitado el impacto sostenido de algunos de estos esfuerzos realizados por las organizaciones del sector y otras instituciones de la región.

En síntesis, durante este período del (2001–2005) se concluye que:

- **FUSOAN surgió como respuesta colectiva a la crisis humanitaria y normativa**

  La fundación nació en un momento crítico para el Oriente antioqueño, afectado por el conflicto armado y por los nuevos requerimientos legales derivados de la Ley 454 de 1998. Su creación respondió a la necesidad de articular esfuerzos entre cooperativas que enfrentaban desplazamientos masivos, pérdida de patrimonio y amenazas de liquidación.

- **El sentido de unidad territorial fue la clave para resistir y adaptarse**

  La experiencia demostró que la acción conjunta permitió a las entidades no solo sobrevivir a la emergencia, sino también expandirse a nuevas regiones, como Buenaventura y Medellín, para seguir acompañando a sus comunidades desplazadas. Esta unidad territorial se convirtió en una estrategia de resistencia y sostenibilidad.

- **La fundación asumió un rol técnico, formativo y de representación institucional**

  En sus primeros años, FUSOAN se dedicó a capacitar, asesorar y acompañar técnicamente a las cooperativas del Oriente. Su papel fue clave para interpretar la nueva normativa, redactar estatutos y reglamentos, representar al sector ante entes como la Supersolidaria y DANSOCIAL.

- **La intercooperación permitió crear soluciones innovadoras en servicios y territorio**

  Iniciativas como la apertura de la primera oficina conjunta en Medellín, los estudios de factibilidad para expansión de agencias, la tarjeta de débito y las operaciones REPO, fueron posibles gracias a la articulación entre cooperativas. Estas acciones fortalecieron su sostenibilidad económica y visibilidad institucional.

- **Su rol articulador trascendió el ámbito cooperativo hacia el desarrollo regional**

  FUSOAN participó activamente en iniciativas territoriales como el Comité Subregional de Empleo y la constitución de ADEPROA, mostrando una visión de desarrollo integral. También logró gestionar convenios con entidades públicas como la Secretaría de Productividad y Competitividad.

- **Se consolidaron bases institucionales para la sostenibilidad y proyección futura**

  Durante este periodo se formalizó el cobro de cuotas de administración, se creó la página web, se registró oficialmente la marca FUSOAN y se realizaron las primeras publicaciones y foros públicos. Estos hitos fortalecieron la identidad organizacional y el posicionamiento del sector cooperativo regional.

3.2 Brotes de educación e intercooperación (2006–2009)

A medida que se superaba la etapa más dura del conflicto, FUSOAN se enfocó en consolidar procesos de formación en Economía Solidaria, se crearon espacios de encuentro y capacitación para líderes comunitarios, empleados y asociados; además, se empezó a posicionar la Economía Solidaria como eje del desarrollo local. FUSOAN fortaleció su capacidad institucional, promoviendo encuentros cooperativos locales y mesas subregionales de economía solidaria.[12]

En este período, con el fortalecimiento institucional que logró la Fundación afianza su rol formador a través de programas de capacitación diplomados y asesorías para mejorar la estructura financiera de las entidades, además de lograr su visibilización en relaciones internacionales que buscaban fortalecer la Economía Social y la cooperación regional en el Oriente, a través de su participación en proyectos con Naciones Unidas, el BID y la Fundación Ford, buscando impulsar recursos y apoyo para la región.

En el año 2006 al 2007, ingresan nuevas cooperativas que llegan a fortalecer el desarrollo misional de la Fundación: El 14 de marzo del 2006 ingresa la Cooperativa CONFIAR, el 11 de julio del 2006 la Cooperativa COOFINEP, el 12 de diciembre del 2006 la Cooperativa León XIII de Guatapé, y posteriormente, el 18 de septiembre del 2007, ingresa la Cooperativa Juan de Dios Gómez COOABEJORRAL.

Durante este período, es importante destacar el acompañamiento brindado por FUSOAN a las cooperativas asociadas para cumplir con los requerimientos administrativos, contables y de modernización exigidos por la Supersolidaria. La relación directa entre la dirección de FUSOAN y la Superintendencia de la Econo-

12. Calle Viana, Luis Fernando. FUSOAN 25 años: Una historia de solidaridad que transforma el Oriente antioqueño. 21 abril 2025.

mía Solidaria fue clave para la resolución de diversas situaciones que enfrentaban las cooperativas.

Con la vinculación de estas Cooperativas, la Fundación en su propósito de Intercooperación e integración, llevaron a cabo acciones de apoyo y asesoría a la Cooperativa de San Carlos (COOPSANCARLOS), Alejandría (COOPALEJANDRÍA), COOABEJORRAL (Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan de Dios Gómez) y la Cooperativa Multiactiva Juan Pablo II de San Francisco (COOMUSFRAN).

En los casos de las Cooperativas de San Francisco, San Carlos y Alejandría, por la aplicación de las normas legales y por los sucesos regionales relacionados con el conflicto armado, no fue posible que lograran el mejoramiento en los controles de cartera, los mínimos de aportes sociales y las fortalezas patrimoniales, situación que años posteriores llevó a que «se incorporaran a otras de la misma zona, con las cuales ya había afinidades, no solo geográficas, sino sociales y de servicios».[13]

Como lo expresa, Loaiza: «Uno de los objetivos estratégicos, entre los años 2003 al 2006, fue incentivar a las cooperativas a incrementar sus reservas y capitalizar sus organizaciones. Se buscaba evitar que estas gastaran la totalidad de sus recursos, como suele ocurrir en muchas entidades del sector y, en su lugar, fomentar la construcción de un patrimonio sólido que les permitiera fortalecer su capital institucional y asumir mayores niveles de riesgo de manera sostenible. En cuanto a casos específicos, la situación de COOPSANCARLOS fue especialmente compleja, lo que llevó a su absorción por parte de COOGRANADA. Una situación similar ocurrió con la cooperativa de Alejandría, cuyos modelos operativos resultaban insostenibles desde su propia estructura organizacional. Por otro lado, FUSOAN apoyó a CREAFAM en la realización de

13. Vahos Puerta, Verónica. Alexandra. (2015). Recorrido histórico FUSOAN. Documento interno.

estudios de factibilidad para la apertura de nuevas oficinas a nivel nacional, incluyendo una en el municipio de El Peñol (Antioquia), en articulación con la cooperativa local. (Loaiza, H., comunicación personal, 12 de junio de 2025)

En el caso de COOABEJORRAL, una de las acciones más significativas que se llevaron a cabo fue el apoyo al fortalecimiento patrimonial de la cooperativa COOABEJORRAL, que enfrentaba una situación crítica en cuanto al cumplimiento de los niveles de solvencia exigidos por la Supersolidaria. Ante el riesgo inminente de intervención o liquidación, FUSOAN, junto con sus cooperativas asociadas, decidió actuar de manera solidaria. Se lograron reunir aportes y se constituyó a FUSOAN como socio aportante de COOABEJORRAL, permitiéndole superar la crisis patrimonial.

Por exigencia de la Ley 454 de 1998 la cooperativa debía tener autorización para el ejercicio de la actividad financiera y solo hasta octubre del año 2009, fue recibida resolución de autorización, pero con excepción a los montos mínimos de aportes sociales y para ello se contó con el apoyo de las cooperativas CONFIAR, COOGRANADA, CREAFAM Y PÍO XII DE COCORNÁ, quienes a través de FUSOAN consignaron en aportes sociales $65 millones de pesos, de esta forma la Cooperativa logró completar el monto mínimo de aportes para poder obtener la resolución. De no haberse logrado la meta ese año, era posible que la Supersolidaria ordenara su liquidación o incorporación a otra cooperativa, pero gracias al apoyo de las demás cooperativas se pudo cumplir, mientras que otras cooperativas similares a COOABEJORRAL en ese año se incorporaron a otras como fueron las cooperativas de los municipios San Carlos, Alejandría, San Francisco y Támesis porque no pudieron ajustarse a todas las exigencias de la Supersolidaria. Se contrató con FUSOAN una auditoría de procesos, reforma de la planta de cargos e implementación de reglamentos[14]

14. González Correa, Fernando León et al (2021) COOABEJORRAL. La Historia de un pueblo. Artes y Letras. Junio 2021

Hoy, con el paso del tiempo, se observa con satisfacción cómo esta cooperativa logró salir adelante gracias a ese respaldo colectivo del sector. Esta experiencia representa una de las acciones más contundentes de unidad del movimiento cooperativo en el Oriente antioqueño (Gómez, L. F., comunicación personal, 12 de junio de 2025).

En el marco de las estrategias de fortalecimiento financiero entre cooperativas, en este período 2006-2009, se diseñó un modelo para la realización de operaciones repos entre cooperativas. Este tipo de operación consiste en que una cooperativa le preste a otra, una determinada cantidad de dinero por un corto periodo, bajo una tasa de interés baja, permitiendo así cubrir necesidades de liquidez momentáneas sin recurrir a entidades externas.

Aunque no se manejaban grandes montos, se estructuró un mecanismo funcional a través de una tabla de seguimiento y un diseño operativo que resultó ser de gran utilidad. El modelo se basaba en la evaluación de indicadores financieros clave. Por ejemplo, si una cooperativa requería 100 millones de pesos y otra disponía de 400 millones, se solicitaban los estados financieros de la cooperativa solicitante, se analizaban mediante ciertos filtros financieros, y, si cumplía con los criterios establecidos, se aprobaba la operación a 30 días. Este modelo permitió realizar entre cuatro y cinco operaciones exitosas, fortaleciendo la confianza y la solidaridad financiera entre las entidades del sector cooperativo (Loaiza, H., comunicación personal, 12 de junio de 2025).

En este período también es importante destacar la creación de un fondo rotatorio, para financiar proyectos asociativos**,** por 700 millones de pesos, por parte de las cooperativas CONFIAR, COOGRANADA, CREAFAM Y PÍO XII.

Se firmó un convenio con la Universidad ESUMER para la capacitación en el Diplomado Formador de Formadores, en el que participarían las cooperativas asociadas y, en alianza con la Uni-

versidad Católica de Oriente, se realizó un proceso de formación en economía social y solidaria.

Pasantías e intercambios de experiencias

En el marco de procesos de intercambio y transferencia de conocimiento, se participó en la pasantía a Pasto (2007) en compañía del gerente de la Cooperativa PÍO XII de Cocorná, para reconocer los modelos asociativos y de microfinanzas, además de una misión internacional con apoyo de las Naciones Unidas, que permitió conocer experiencias de cultivos protegidos en Europa, particularmente en Almería (España) y el norte de Italia.

A través de ADEPROA, se exploraron modelos de microfinanzas en Centroamérica y microfinanzas rurales en países como Ecuador, Perú y Bolivia. Aunque inicialmente se intentó adaptar estos aprendizajes al contexto del Oriente antioqueño, especialmente en municipios como Marinilla, Cocorná y El Santuario, en proyectos como el de producción de panela, los resultados fueron limitados debido a la complejidad de los procesos cuando interviene el Estado, cuyos intereses y estructuras a menudo dificultan la implementación efectiva de estas iniciativas. En el año 2008, dentro del marco del convenio entre la gobernación de Antioquia, ADEPRO y PNUD, se realizó la misión a Centroamérica (Honduras, Guatemala, el Salvador) que contó con la participación de funcionarios de la gobernación, la Cooperativa Pío XII de Cocorná y FUSOAN. (Loaiza, H., comunicación personal, 12 de junio de 2025).

En el año 2009, se presentó la propuesta de PRODEAN**,** para conformar un fondo de capital de riesgo**,** para la financiación de los proyectos asociativos del Oriente antioqueño y que las cooperativas fueran los operadores de los recursos. En este mismo año, la comunidad Trentinara (Italia) hizo una presentación de sus intereses de cooperación en la región, en temas como transferencia de conocimientos sobre los procesos de apoyo a las cooperativas agrícolas, de comercio y del negocio financiero.

Los procesos de pasantías e intercambios internacionales liderados por FUSOAN y sus aliados estratégicos representaron esfuerzos significativos para la transferencia de conocimientos y la adaptación de modelos exitosos de economía solidaria, microfinanzas y desarrollo rural al contexto del Oriente antioqueño. A pesar de la riqueza técnica y la visión adquirida en países como España, Italia, Ecuador, Perú, Bolivia y Centroamérica, la implementación de estos aprendizajes enfrentó múltiples barreras, especialmente relacionadas con la intervención estatal y la falta de articulación entre actores locales. Iniciativas como la creación de un fondo de capital de riesgo (PRODEAN) y la búsqueda de operadores financieros a través de experiencias como la de Microfinance Electrics no lograron consolidarse plenamente en su momento; sin embargo, sentaron las bases para que otras organizaciones como Confiar y Cooperativa Financiera de Antioquia posteriormente retomaran y ejecutaran estas propuestas. Esto evidencia que, aunque algunos intentos no prosperaron directamente, fueron semilla para transformaciones futuras en el ecosistema cooperativo regional.

Durante el período 2006–2009, FUSOAN consolidó su papel como articulador del movimiento cooperativo del Oriente antioqueño, priorizando la formación, la intercooperación y la integración como pilares del desarrollo local. A continuación, se destacan las conclusiones más relevantes de este periodo:

. **Educación solidaria como motor de transformación:**

  Se desarrollaron procesos formativos clave mediante diplomados, asesorías y convenios con universidades, posicionando la Economía Solidaria como eje del desarrollo comunitario.

. **Fortalecimiento institucional y acompañamiento técnico:**

  FUSOAN apoyó a las cooperativas en procesos de ajuste normativo, patrimonial y de gobernanza, especialmente ante las exigencias de la Supersolidaria.

. Intercooperación e integración:

Casos como el de COOABEJORRAL evidencian que la solidaridad financiera entre cooperativas puede salvar entidades en riesgo, fortaleciendo el capital institucional colectivo. El ingreso de cooperativas como CONFIAR, COOFINEP y León XIII consolidó el liderazgo regional de FUSOAN y amplió su capacidad de acción territorial.

. Innovación en herramientas financieras solidarias:

Se diseñaron y ejecutaron modelos de operaciones repos entre cooperativas, demostrando la viabilidad de soluciones propias para enfrentar problemas de liquidez.

. Proyectos colectivos con impacto regional:

Se constituyó un fondo rotatorio de 700 millones para apoyar iniciativas productivas asociativas, financiado por las cooperativas líderes de la región.

. Articulación internacional para la transferencia de conocimiento:

Las pasantías y misiones internacionales (Europa, Centroamérica y Sudamérica) permitieron conocer experiencias exitosas en microfinanzas, agroindustria y cooperación solidaria. Algunos modelos internacionales enfrentaron obstáculos por la intervención estatal y la débil articulación local, dificultando su sostenibilidad.

. Propuestas visionarias sin consolidación inmediata:

La propuesta de PRODEAN y la precalificación con Microfinance Electrics no prosperaron en su momento, pero inspiraron desarrollos posteriores por parte de entidades como Confiar y Cooperativa Financiera de Antioquia CFA.

. **Reconfiguración del mapa cooperativo regional:**

Cooperativas de municipios con baja capacidad de sostenibilidad (San Carlos, Alejandría, San Francisco) fueron incorporadas por entidades más sólidas del territorio. Este periodo sentó las bases de un modelo de desarrollo cooperativo sustentado en la formación, la solidaridad financiera, la gestión colectiva y la visión regional. Aunque no todos los esfuerzos prosperaron de inmediato, muchos marcaron la ruta para transformaciones estructurales posteriores en el ecosistema cooperativo del Oriente antioqueño.

3.3 Temporada de poda (2010): repensar para crecer

Durante el año 2009, FUSOAN enfrentó una serie de desafíos coyunturales derivados de cambios administrativos, decisiones estratégicas y proyectos productivos que no generaron los resultados esperados. Uno de los principales retos se originó en el marco de proyectos agrícolas bajo invernadero (como el cultivo de tomate en municipios como El Peñol, Marinilla y El Santuario), los cuales contaron con financiación por parte de cooperativas asociadas y con el respaldo operativo de FUSOAN. Sin embargo, dichas iniciativas no lograron ser sostenibles ni rentables, generando pérdidas económicas tanto para la Fundación como para algunas de las entidades involucradas.

La situación afectó directamente a los recursos de las cooperativas miembros, lo que llevó a una reflexión sobre los límites del respaldo financiero a proyectos que no eran de iniciativa propia de la Fundación. Este momento fue considerado crítico, no solo desde el punto de vista económico, sino también en términos administrativos, marcando una etapa de transición y reestructuración dentro de la organización.

Como resultado de este aprendizaje, se tomaron decisiones clave para fortalecer la autonomía económica de FUSOAN, bus-

cando alcanzar el equilibrio financiero sin depender de aportes extraordinarios al cierre de cada año. Este proceso llevó a replantear los objetivos institucionales, orientando la Fundación hacia una mayor sostenibilidad, visibilidad territorial e impacto regional mediante la articulación de mesas de economía solidaria y nuevos proyectos estratégicos.

Durante el año 2010, FUSOAN atravesó un momento crítico marcado por tensiones internas y decisiones estratégicas relacionadas con su rol territorial e institucional. Una de las situaciones más delicadas fue la renuncia presentada por la Cooperativa CREAFAM como entidad asociada, motivada por diferencias personales y contractuales entre directivos. Aunque inicialmente formalizaron su salida, en septiembre del mismo año CREAFAM decidió retractarse y mantenerse dentro de la Fundación, lo cual evidenció un proceso de reflexión organizacional que evitó una ruptura institucional.

Paralelamente, se recibió una propuesta por parte de CONFECOOP para evaluar la posibilidad de incorporar a FUSOAN dentro de su estructura. Este acercamiento generó un debate interno respecto a los objetivos, metodologías y alcances de ambas organizaciones. Después de varias reuniones de la junta directiva, a finales del mes de noviembre de 2010, se recibió la visita del director ejecutivo de CONFECOOP, donde se le propuso y se plantearon las condiciones para una posible incorporación de la Fundación al ente departamental. Después de una amplia discusión en la junta directiva de FUSOAN, manifiesta la decisión de no liquidar a FUSOAN o de incorporarla a CONFECOOP, y se plantea un nuevo escenario de reflexión en febrero de 2011, con el fin de trazar un nuevo direccionamiento estratégico. Si bien se reconoció la importancia del acompañamiento ofrecido por CONFECOOP, FUSOAN reafirmó su compromiso con el trabajo territorial y con un modelo de intervención más cercano a las comunidades cooperativas del Oriente antioqueño.

Gaspar Elías Salazar Jaramillo, (2025) lo expresa: «Nos dimos la pela y se hicieron aportes extraordinarios para que la Fundación

saneara la situación y siguiera adelante. [...] Hoy en día sabemos que todo eso fue una decisión muy válida, porque tenemos una entidad de 25 años, con muchos resultados y logros obtenidos» (Salazar Jaramillo, G. E., comunicación personal, 15 de julio de 2025).

Este nuevo direccionamiento marcó la ruta que abre a la fundación de cara al territorio, con su apuesta en la incidencia política del sector cooperativo en los planes y las agendas del desarrollo regional, el fortalecimiento de la estructura institucional de la Fundación, así como de sus organizaciones asociadas; la acreditación de la formación y capacitación, el acompañamiento a las formas organizativas de la economía social y solidaria a través de la creación de las mesas municipales y zonales; la incidencia en los planes de gobierno y políticas departamentales, fueron entre otros, los principales acentos del nuevo accionar de FUSOAN.

El nuevo plan de direccionamiento trazaba la ruta de su accionar en tres ejes estratégicos:

Eje del fortalecimiento institucional: asegurar las competencias y capacidades institucionales de FUSOAN para que se convierta en un instrumento que dinamice y fortalezca a las cooperativas asociadas; afianzando el elemento fundante de la CONFIANZA.

Eje del desarrollo de las cooperativas: asegurar las competencias y capacidades institucionales de FUSOAN para que se convierta en un instrumento articulador y promotor de proyectos que contribuyan al desarrollo regional del territorio.

Eje del desarrollo del territorio: Definir el rumbo institucional, los mecanismos de financiación, la estructura e infraestructura tecnológica y física de Fusoan, para asegurar las metas establecidas desde la dirección.[15]

15. Loaiza Gallego, Luis Hernando. Balance Social del año 2010. Abril 12 de 2011.

3.4 Dirección y riego estratégico (2011–2013)

«El escenario y el tema estratégico fue pensar en las redes y circuitos locales, y ahí nos montamos en todo lo que fueron las mesas y los encuentros locales de economía Solidaria, que empezó a posicionar a Fusoan en la región».

Daissy Marcela Llano Pineda
Gerente cooperativa COOSANLUIS

En el año 2011, con base a las reflexiones realizadas desde la Junta directiva frente al futuro de Fundación, se concluyó dar un cambio a la estructura que permitiera ver a FUSOAN, como un instrumento para el desarrollo de las cooperativas y el territorio; desistir de la incorporación a CONFECOOP Antioquia, con el compromiso por parte de los socios, de garantizar la sostenibilidad y continuidad».[16]

FUSOAN experimentó un momento de transformación institucional clave, marcada por el traslado de su sede desde el municipio de Medellín (edificio Furatena, oficina principal de la cooperativa PÍO XII de Cocorná) hacia el municipio de Rionegro. Este proceso coincidió con la llegada de Daissy Marcela Llano Pineda a la dirección ejecutiva de la Fundación quien estuvo en la dirección entre el año 2011 al 2013 (con contrato laboral de tiempo completo), quien recibió como misión principal liderar dicho traslado, fortalecer el relacionamiento externo y visibilizar más ampliamente la labor de FUSOAN en la región.

Al inicio de su gestión en 2011, Daissy Marcela Llano Pineda identificó una baja visibilidad de FUSOAN en el territorio del Oriente antioqueño, especialmente entre las bases sociales de las cooperativas. Se realizó un sondeo inicial para evaluar el nivel de

16. Llano Pineda, Daissy Marcela.Balance Social 2011. 17 abril de 2012.

reconocimiento de la organización, revelando que, fuera de círculos administrativos o técnicos, FUSOAN era prácticamente desconocida.

Si bien su participación anterior en procesos como los de la Agencia de Desarrollo Local, impulsada por PRODEPAZ y el Laboratorio de Paz, había sido significativa, la fundación no había logrado una conexión profunda con las bases asociativas o empleados de nivel operativo en las cooperativas grandes. Su papel había estado limitado mayormente a tareas administrativas o técnicas en entidades más pequeñas. En palabras de la exdirectora: «Hicimos como un sondeo, de qué tanto nos conocían. Yo te digo, nada [...] FUSOAN, ahí estaba. En un Creafam, en un Confiar, en un Coogranada que eran más grandes, uno sí se relacionaba con los empleados de un nivel un poco más alto, pero hacia abajo, ni empleados y las bases, sí que menos» (Llano Pineda, D. M., comunicación personal, 24 de junio de 2025).

Hasta entonces, FUSOAN había operado principalmente como un ente de apoyo técnico y normativo hacia el interior de las cooperativas, especialmente en temas de capacitación, reglamentación y cumplimiento de la norma. Sin embargo, el nuevo enfoque buscaba reposicionar a la organización como un actor más visible a nivel territorial, con mayor impacto regional y proyección pública.

Este cambio se apoyó en la implementación de un nuevo plan estratégico, gestado en la transición entre la gestión de Hernando Loaiza Gallego y la nueva dirección. La estrategia contempló un giro institucional para fortalecer el papel de FUSOAN como facilitador de procesos de desarrollo cooperativo en el Oriente antioqueño, aprovechando la experiencia previa de Daissy Marcela Llano en organizaciones como ADEPROA, la Cámara de Comercio del Oriente Antioqueño y otras experiencias con microempresas, así como su conocimiento de los veintitrés municipios de la región.

Con el cambio de domicilio para Rionegro, se adecuó la instalación física con mobiliario y equipos necesarios de acuerdo a las necesidades; se estableció convenio con la Universidad Católica de

Oriente, a fin de recibir apoyo de una practicante en el área de comunicaciones y se contrató a una auxiliar administrativa, se contrató al outsourcing de contabilidad. Se transformó además la imagen corporativa y posicionamiento institucional, con el rediseño de la página web, la elaboración de papelería, material institucional y pauta en el periódico de la provincia Nuestro Oriente Antioqueño, el cual contó con una distribución en los 23 municipios de la subregión.

Uno de los principales hitos y logros estratégicos de la Fundación, es el fortalecimiento técnico, pedagógico y metodológico de las actividades de capacitación, formación, educación solidaria, mediante el proceso de la primera acreditación ante la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias del Ministerio de Trabajo (Resolución Nro. 206 del 30 de abril del año 2012).

Abarcar todo el territorio e impregnarlo con el modelo de integración cooperativa

Durante la gestión de Daissy Marcela Llano Pineda como directora ejecutiva de FUSOAN (2011), uno de los principales retos y logros estratégicos fue garantizar la presencia cooperativa en los 23 municipios del Oriente antioqueño, llevando el modelo solidario a cada rincón del territorio.

Para ello, se elaboró un diagnóstico de la región, identificando dos focos de acción: municipios donde existían cooperativas en estado crítico «en cuidados intensivos» y municipios donde no existía ninguna entidad cooperativa. Con base en este análisis, se diseñó una estrategia territorial que distribuyó, de manera concertada, la expansión de las cooperativas ya existentes, fortaleciendo la intercooperación.

> «Empezamos a ver, uno, el mapa de las cooperativas que estaban como en cuidados intensivos, y dos, los lugares en donde ya no había cooperativas. [...] lo más normal, como voy a decirlo así, como la repartición del territorio del Oriente en función de las cooperativas, porque en últimas sí había un fin común y era que

> pudiéramos tener cooperativas en todos los municipios» (Llano, D. comunicación personal, 24 de junio de 2025)

Gracias a este ejercicio, CREAFAM asumió la cobertura de Nariño, mientras que COOGRANADA fortaleció su presencia en zonas vecinas con la incorporación de COOPSANCARLOS y COOPALEJANDRÍA y COOPSANFRANCISCO fue incorporada a PÍO XII de Cocorná. Estas organizaciones, como se ha expresado anteriormente, se vieron afectadas por nuevas exigencias normativas derivadas de la Ley 454, particularmente la relacionada con el capital mínimo irreductible, lo que puso en riesgo su operatividad.

Este proceso contó con el respaldo y la solidaridad de cooperativas como CONFIAR, PÍO XII y CREAFAM, que además de recursos financieros, dispusieron personal y acompañamiento técnico para fortalecer a sus pares más vulnerables. La visión de Adrián Francisco «Pacho» Duque, entonces presidente de la Junta de FUSOAN, lideraron e impulsaron esta lógica de intercooperación estratégica. El objetivo fue evitar el colapso institucional y mantener presencia del modelo solidario en todo el territorio.

FUSOAN acompañó a las cooperativas COOSANLUIS y COOABEJORRAL en la propuesta de reforma de estatutos y en la revisión de reglamentos de COOSANLUIS. Con las cooperativas asociadas LEÓN XIII de Guatapé, COOSANLUIS y COOABEJORRAL, se realizaron talleres para la formación de integrantes de organismos de control y administración. También se realizó un taller centralizado en Rionegro que contó con la asistencia de cooperativas asociadas y no asociadas como: COOPECRÉDITO de Entrerríos, UNILAC, COOMULSAP y la Corporación CEAM.

Este pacto, que consistió en distribuir territorialmente la apertura de oficinas, asegurando que al menos una cooperativa de FUSOAN estuviera presente en cada localidad. Para ello, se efectuó un estudio que permitió identificar las zonas sin presencia cooperativa y se asignaron responsabilidades entre las entidades. Gracias a este

esfuerzo articulado: CREAFAM abrió oficina en Nariño, PÍO XII llegó a Argelia, COOGRANADA abrió agencia en Marinilla.

Este ejercicio no solo fortaleció la cobertura cooperativa, sino que también reflejó una política de respeto territorial entre las entidades afiliadas. Según Jaramillo, el pacto incluía un compromiso de no ingresar con oficinas a municipios ya atendidos por otra cooperativa miembro. «Hubo un pacto en Fusoan y es que las cooperativas que estábamos nos encargábamos de abrir oficinas en los 23 municipios del Oriente antioqueño. Creo que lo hemos venido respetando, es que en esos municipios, los 23 municipios donde estábamos una cooperativa de Fusoan, la idea es que otra cooperativa de las nuestras, no ingrese con oficina. Hasta ahorita hemos tratado de hacer ese respeto» (Jaramillo, L., comunicación personal, 2 de julio de 2025).

Así se logró presencia cooperativa en 22 de los 23 municipios del Oriente, siendo El Retiro el único territorio sin cobertura efectiva, debido a su perfil más urbano y a que intentos previos, como el de CONFIAR, no resultaron sostenibles por razones financieras, y a sus particularidades territoriales.

Respecto al tema de sostenibilidad financiera, durante sus primeros años, FUSOAN logró mantener su funcionamiento gracias a las cuotas de sostenimiento aportadas por varias cooperativas afiliadas, entre ellas COOPSANCARLOS, COOPALEJANDRÍA, COOPSANFRANCISCO y COOFINEP. Estas contribuciones permitían la operación estable de la entidad. Sin embargo, con el retiro o desaparición de algunas de estas cooperativas, la carga económica aumentó para las entidades que permanecieron, lo que afectó directamente la sostenibilidad financiera de la organización. Como lo expresó Jaramillo: «Desaparece COOPALEJANDRÍA, desaparece COOPSANCARLOS, desaparece San Francisco, posteriormente se retira COOFINEP, la entidad empieza a ser menos sostenible y las cooperativas que estábamos nos subieron la cuota bastante» (Jaramillo, 2025, comunicación personal, 2 de julio de 2025).

Ante este panorama, Daissy Marcela Llano, en su rol de directora ejecutiva, lideró varias estrategias para diversificar las fuentes de ingresos de FUSOAN, como: Diseño de un plan estratégico enfocado en nuevos servicios, ofrecimiento de capacitaciones como fuente alternativa de financiación, creación del programa de televisión Oriente Solidario, en Teleantioquia, en convenio con la empresa Promedios. Este espacio semanal visibilizaba las cooperativas del Oriente y permitía a FUSOAN recibir un porcentaje de ingresos por su participación. «Cada ocho días salió una cooperativa diferente en el programa Oriente Solidario en Teleantioquia... y a Fusoan le quedaba un porcentaje como para sostenerse. Aunque el programa de televisión duró aproximadamente dos años, finalmente no se continuó por falta de continuidad en el respaldo económico de las cooperativas». (Jaramillo, 2025, comunicación personal, 9 de julio de 2025).

Asimismo, Daissy propuso la creación de una agencia de seguros como proyecto empresarial para fortalecer la sostenibilidad institucional, pero la iniciativa no recibió el respaldo suficiente por parte de las cooperativas y no prosperó. Posteriormente, la idea fue retomada y ejecutada por Coogranada. «Daissy nos preguntó si formábamos una agencia de seguros... pero finalmente las cooperativas yo creo que no la respaldamos lo suficiente y no se dio... luego la adoptó Coogranada» (Jaramillo, 2025, comunicación personal, 2 de julio de 2025).

Encuentros Municipales de Economía Solidaria: territorialización de FUSOAN

Durante la gestión de Daissy Marcela Llano Pineda como directora ejecutiva de FUSOAN, se desarrolló una de las estrategias más visibles y significativas de la organización: los Encuentros Municipales de Economía Solidaria, realizados en los 23 municipios del Oriente antioqueño durante los años 2011 y 2012. Esta propuesta surgió en articulación con Jairo Márquez y otros actores del sector solidario

en los municipios, como parte de una estrategia de expansión territorial, promoción de redes solidarias y visibilización institucional.

La base teórica del proyecto se fundamentó en los circuitos económicos solidarios y la propuesta de Euclides Mance, con el objetivo de fomentar articulaciones entre organizaciones comunitarias, cooperativas, unidades productivas y actores locales. Los encuentros no solo eran eventos académicos, se integraban en celebraciones comunitarias, una fiesta de la vida y la cooperación comunitaria que incorporaban actividades artistas y culturales de alto nivel, como presentaciones circenses, artistas musicales. «Eso fue una locura [...] ya la gente sabía que estaba pasando algo con una entidad que se llamaba Fusoan [...] eso fue una fiesta para toda la gente» (Llano Pineda, D, 24 de junio de 2025, comunicación personal).

Además de la dimensión cultural, estos encuentros funcionaron como catalizadores del reconocimiento de FUSOAN a nivel regional. Se articularon con entidades gubernamentales, cooperativas locales, Prodepaz, CEAM, la Universidad Católica de Oriente, e incluso se gestionaron recursos de la Gobernación de Antioquia en su segunda versión. También se incorporó a Miguel Restrepo, entonces funcionario de la Secretaría de Participación Ciudadana, quien valoró los encuentros como un modelo replicable en todo el departamento.

Los eventos desarrollados mayoritariamente durante fines de semana, exigieron un gran despliegue humano y logístico. Contaron con el respaldo de una asistente, un practicante de comunicación, los gerentes de cooperativas y voluntarios. La directora rememora los sacrificios personales que implicó: «Fueron dos años sin vacaciones, trabajando seguido [...] recuerdo que Estefa me dijo que había perdido muchos kilos [...] uno en medio de todo eso, como que ni lo había dimensionado» (Llano Pineda, 2025, comunicación personal).

En 2012, y en el marco de la declaratoria del Año Internacional de las Cooperativas por parte de la ONU, se promovió una fuerte estrategia de visibilización y exaltación del sector solidario en el Oriente antioqueño. Como lo relata Lucelly Jaramillo Jaramillo, se organizaron eventos públicos en los 23 municipios del territorio donde tenían presencia cooperativas y entidades solidarias. «Se organizaron los encuentros de fundaciones, corporaciones, cooperativas y precooperativas... hacíamos desfile por las calles de los pueblos, un acto en el parque, dándole como ese realce al sector solidario» (Jaramillo, L., comunicación personal, 2 de julio de 2025)

Adicionalmente, FUSOAN participó activamente en espacios regionales como el Festival de Cooperativas, en Rionegro, y en eventos de gran escala como el Bazar de la Confianza, organizado anualmente en julio por la cooperativa Confiar, una de sus entidades asociadas. Estas acciones ratificaban el compromiso de FUSOAN con el fortalecimiento del tejido cooperativo regional, su articulación con las comunidades y la construcción de identidad colectiva desde lo solidario.

La experiencia dejó huella en la región, consolidando el rol articulador de FUSOAN y demostrando la necesidad de contar con cooperativas fuertes en cada municipio para dinamizar lo local. Este proceso permitió que muchas organizaciones y personas comenzaran a identificar a FUSOAN como una entidad relevante y cercana.

Uno de los logros institucionales más significativos que emergieron del proceso de visibilización y articulación comunitaria de FUSOAN fue la creación y fortalecimiento de las Mesas de Economía Solidaria. Estas mesas surgieron como un resultado directo de los Encuentros Municipales de Economía Solidaria, iniciados en 2012 bajo la dirección ejecutiva de Daissy Marcela Llano Pineda. Se instalaron en ocho de ellos, con la propuesta de desarrollar la estrategia de redes sectoriales y zonales, para incrementar la incidencia de las organizaciones sociales, comunales, solidarias en el desarrollo local y regional.

Durante su segunda vinculación a FUSOAN, ahora desde su rol en COOSANLUIS, como gerente, Daissy Marcela Llano destaca con satisfacción cómo estos espacios se institucionalizaron en algunos municipios, consolidando procesos de trabajo conjunto entre organizaciones solidarias, administraciones locales y ciudadanía. Afirmando que: «En COOSANLUIS seguimos con la mesa, o sea, se institucionalizó desde el proceso que arrancó por allá en el 2012» (Llano, D. comunicación personal, 24 de junio de 2025).

Las mesas activas identificadas incluyen las de San Luis, El Peñol y Cocorná, siendo la de San Luis un caso emblemático por su permanencia y continuidad. Aunque no todas las mesas lograron el mismo nivel de consolidación, la iniciativa representó una estrategia clave para territorializar el accionar de FUSOAN, llevar su presencia a lo local, y promover la economía solidaria como alternativa de desarrollo.

Estas experiencias revelan el cambio estratégico en el enfoque de FUSOAN a partir del año 2011, cuando su junta directiva apostó por abrirse a los territorios, trascendiendo el papel tradicional de asistencia técnica para pasar a ser un actor más estratégico, presente y articulador de las dinámicas locales del desarrollo territorial.

A partir del 2011, FUSOAN impulsó una nueva fase de articulación territorial centrada en el fortalecimiento del sector solidario y su vínculo con procesos sociales más amplios como los procesos de trabajo por la Paz y el desarrollo regional liderado por otras organizaciones de la Región, entre las que se destaca PRODEPAZ.

Uno de los hitos relevantes fue el Foro de Economía Solidaria en Rionegro, donde se conoció de cerca el trabajo de FUSOAN. Posteriormente, en el marco del Foro por la Paz, se presentó una ponencia sobre el papel del sector cooperativo en la construcción de paz en el Oriente antioqueño, liderada por Néstor Alirio López (Fundador de FUSOAN), referente del sector. «En un Foro por la Paz hicieron una presentación sobre el sector cooperativo en el

Oriente antioqueño y sobre el tema de paz, la hizo don Alirio, la recuerdo muy bien. En el otro foro el ponente fue don Oswaldo Gómez» (Vahos, 10 de junio de 2025, comunicación personal).

Este enfoque articulador de FUSOAN generó alianzas con organizaciones como PRODEPAZ, y derivó en encuentros solidarios intermunicipales en lugares como San Vicente, donde participaron actores de al menos tres municipios. Asimismo, en el año siguiente, FUSOAN organizó un Foro Solidario y una Feria Solidaria, a los cuales PRODEPAZ contribuyó con recursos económicos, reconociendo el valor de estas iniciativas para la visibilización y dinamización del sector solidario más allá de las cooperativas, incluyendo fundaciones, corporaciones y otras organizaciones sociales.

En el marco de este nuevo enfoque estratégico de la fundación, se realizaron además otros procesos orientados a la visibilización, articulación e incidencia del sector en la región, tales como:

- Acompañó la ejecución de la II Jornadas de descentralización de CONFECOOP en el Oriente, que permitió contar con la participación de 35 cooperativas, donde, además de capacitarlas, se dio la posibilidad de visibilizar a FUSOAN y su impacto en el territorio.
- La fundación participa en alianzas de gran significado con las instituciones o entidades más importantes de la subregión y del Departamento: Universidad Católica de Oriente, Corporación PRODEPAZ, Corporación CEAM, PNUD, Gobernación de Antioquia, Fundación Pastoral Social, Corporación Vida, Justicia y Paz, CORNARE y otras.
- Participación en el Congreso Internacional de Planeación Estratégica y Desarrollo Económico, en el Encuentro Nacional de Cooperativas con Actividad Financiera, Jornadas de Descentralización de la Supersolidaria en el Oriente antioqueño, Evento de Economía Solidaria, Ética y Perspectiva de Género y en la reunión con el gobernador y los alcaldes electos.

- Participación activa en escenarios como la **Comisión Subregional de Competitividad**, liderada por la Cámara de Comercio, la Comisión de Voto Provincia, liderado por el Proceso Estratégico Regional (PER), la Mesa de Articulación Interinstitucional (MAI), liderada por PRODEPAZ y del Plan Estratégico del Oriente (PLANEO).
- Realización, con el apoyo de la corporación PRODEPAZ, los días 25 y 26 de noviembre, el **Encuentro Solidario del Oriente Antioqueño: «La economía solidaria una alternativa para el desarrollo sostenible»**, con el objetivo de generar espacios que permitieran reconocer al sector solidario, como un instrumento para enfrentar los grandes efectos de la globalización como la sostenibilidad de los recursos naturales, la generación de empleo y la gobernanza de los territorios.

Participación en la liquidación de ADEPROA (2011)

Durante la gestión de Daissy Marcela Llano como representante de FUSOAN en la junta directiva de la Agencia para el Desarrollo Económico de la Provincia del Oriente Antioqueño (ADEPROA), se realizó un acompañamiento riguroso a los procesos técnicos y financieros de la entidad, gracias a su conocimiento previo de la organización. Su liderazgo marcó el inicio de una etapa de mayor vigilancia y exigencia por parte del sector cooperativo, orientada a garantizar la transparencia y el adecuado manejo institucional.

Aunque en su periodo al frente de esta representación concluyó antes de la disolución formal de ADEPROA, al momento de su salida el proceso de liquidación ya se encontraba en curso. Fue su sucesora, Verónica Alexandra Vahos, quien asumió la responsabilidad de liderar el cierre definitivo de la entidad. Este proceso exigió el respaldo económico de FUSOAN y de sus cooperativas asociadas, con el fin de asegurar una liquidación legal y administrativa ordenada.

En síntesis, entre los años 2003 y 2012, podría decirse que la evolución de FUSOAN pasó por diferentes etapas en su enfoque institucional. Durante la gestión de Hernando Loaiza, se destaca un trabajo más administrativo y organizativo, orientado a «poner la casa en orden» y brindar apoyo técnico incluso a cooperativas no afiliadas a FUSOAN. En esta etapa inicial, hubo un fuerte componente de solidaridad práctica entre cooperativas, enviando personal de unas entidades para apoyar áreas como sistemas y contabilidad en otras organizaciones del territorio. (Arias, A., comunicación personal, 9 de julio de 2025).

Con la llegada de Daissy Llano a la dirección ejecutiva, FUSOAN adoptó una visión más estratégica, enfocada en la visibilización, el fortalecimiento de alianzas interinstitucionales y la participación activa en redes de trabajo cooperativo y solidario. La fundación empezó a generar relaciones con otras instituciones, incluyendo alianzas con entidades financieras, así como procesos de representación territorial en escenarios locales y regionales. «Cuando Daissy... lo recuerdo más, es una visibilización y un comenzar a hacer alianzas... más como ese relacionamiento, pertenecer a otras entidades» (Arias, A. comunicación personal, 9 de julio de 2025).

Posteriormente, bajo la dirección de Verónica Vahos, se dio continuidad en esa línea estratégica, pero con un énfasis mayor en el trabajo comunitario. Se fortalecieron procesos con asociaciones, juntas de acción comunal y organizaciones de base, a través de capacitaciones, pasantías solidarias y encuentros territoriales de economía solidaria. También se promovieron nuevas fuentes de financiación a partir de servicios, como el apoyo al Bazar de la Confianza, organizado por Confiar.

> «Con Verónica... se fortaleció el trabajo con asociaciones... esas experiencias, esas pasantías entre nosotros... buscar otras fuentes de financiación que iban como en la línea de apoyarnos a las cooperativas» (Arias, 2025, comunicación personal, 9 de julio de 2025).

En general, se reconoce un proceso progresivo de consolidación institucional, ampliación del alcance territorial y profundización del relacionamiento interinstitucional, manteniendo siempre el foco en fortalecer al sector solidario en el Oriente antioqueño.

3.5 Ramas que se extienden (2013–2016): consolidación y agenda pública

«En realidad me encontré con un mundo muy grande (...) ahí le tomé las palabras a un gerente que dice que el cooperativismo es como un embudo, pero al revés, ¿cierto? Uno ve una cosita chiquita, pero cuando entra, eso es un mundo muy grande».

Verónica Alexandra Vahos Puerta
Directora zonal de la Cooperativa Financiera Confiar

En el año 2013, la fundación cambia de dirección ejecutiva a cargo de Verónica Alexandra Vahos Puerta, quien estuvo en el cargo hasta diciembre de 2021, período en el que continuó con el posicionamiento de FUSOAN, en las principales agendas y espacios de articulación del desarrollo regional, con el objetivo de: «Servir como instrumento articulador entre las entidades asociadas, los entes públicos y privados del Oriente antioqueño, para la ejecución de proyectos, programas y servicios que contribuyan al fortalecimiento institucional de las entidades asociadas y del sector de la Economía Solidaria, buscando el desarrollo integral del territorio y las comunidades que lo constituyen».[17]

Durante el inicio de la dirección ejecutiva de Verónica Alexandra Vahos en FUSOAN, se evidenció una organización con una estructura operativa muy reducida, compuesta principalmente por la dirección, una asistente administrativa en práctica, un cargo de comunicación de bajo perfil, un contador y la revisoría fiscal. En

17. Diagnóstico de Plataforma Estratégica Institucional al 2020. FUSOAN. 2021

ese momento, FUSOAN estaba conformada por ocho cooperativas, pero con una capacidad operativa limitada.

> «El Fusoan que yo encuentro, es un Fusoan, donde acababa de ser incorporada La Cooperativa de San Carlos, la Cooperativa Alejandría, la Cooperativa de San Vicente y la Cooperativa de San Francisco. La de San Francisco por la PÍO XII, la de Alejandría y San Carlos por Coogranada y la de San Vicente por CREAFAM» (Vahos, V., comunicación personal, 10 de junio de 2025)

Verónica Vahos identificó la necesidad de fortalecer la estructura interna de la fundación y su articulación con el tejido social del territorio. Se priorizó entonces la formalización del equipo administrativo y la implementación de procesos organizativos más robustos, iniciando por la contratación laboral de la asistente administrativa, la gestión por procesos y la construcción de un plan de trabajo alineado con el mandato de los gerentes de las cooperativas asociadas.

> El enfoque de su gestión se centró en articular a FUSOAN con el sector social del Oriente antioqueño, recuperando una conexión que se había debilitado con el tiempo. Esta visión permitió una mayor participación en los espacios territoriales, con una representación activa de la Fundación en escenarios estratégicos para el desarrollo regional. «Me encontré con un mundo muy grande, una fundación tan chiquita... y recibo un mandato: 'ayúdenos a articularnos a ese mundo social que en algún momento se perdió'. Yo les tomé la palabra y ese ha sido el sello de la dirección que tuve a cargo» (Vahos, V., comunicación personal, 10 de junio de 2025).

Con esta nueva dirección, FUSOAN buscaba el mejoramiento de sus servicios contables, tributarios, financieros y administrativos, fomentando una cultura solidaria. Se logró definir nuevas actividades de mejoramiento en el área administrativa, formación, contabilidad, comunicaciones y documentación de los procesos institucionales de la fundación. Estas acciones están encaminadas a avanzar en el sistema de gestión de calidad y buen gobierno corporativo. Se desarrollaron pasantías entre las cooperativas asociadas,

en temas de interés general acorde a las buenas prácticas identificadas. El reconocimiento de procesos para posibles integraciones de cartera centralizada, software, seguros, previsión social, entre otros.

También es de destacar la realización de los 23 encuentros locales de organizaciones de economía solidaria, en ellos se fundamentaron los temas y la participación en el Encuentro Solidario del Oriente antioqueño, con más de 110 organizaciones participantes de los 23 municipios, Encuentros zonales solidarios en diferentes subregiones (Embalses, Páramo, Altiplano y Bosques), acompañamiento a organizaciones locales para fortalecer circuitos económicos solidarios, el fortalecimiento de las Mesas de Economía Social y Solidaria, para avanzar en la propuesta de construcción de redes de colaboración solidaria, para el desarrollo del territorio y el buen vivir de sus pobladores en el marco de la campaña de cultura solidaria.

Las Mesas de Economía Solidaria surgen como una evolución natural de los Encuentros Municipales, impulsados inicialmente por FUSOAN bajo la dirección de Daissy Llano. Estas mesas fueron promovidas de forma más estable y continua por cooperativas como COOSANLUIS y PÍO XII, con el propósito de consolidar espacios permanentes de articulación territorial y fortalecimiento del sector solidario.

El establecimiento de estas mesas permitió que FUSOAN no solo se consolidara como un actor económico, sino también como un agente de incidencia política en el Oriente antioqueño. A través de ellas, se generaron propuestas concretas que fueron incluidas en los planes de desarrollo local, en algunos casos incluso con asignación presupuestal para su operación. Este avance marcó un hito importante en la historia institucional de FUSOAN en términos de articulación territorial e incidencia pública.

> «A través de las Mesas de Economía Solidaria se empezó a hacer incidencia política, que, para mí, eso es otro logro de la Funda-

> ción… con propuestas claves y concretas; incluso con algo de presupuesto para apoyar su funcionamiento» (Vahos, V., comunicación personal, 10 de junio de 2025).

También en el marco de la estrategia de incidencia política, FUSOAN, llegó a los alcaldes de los veintitrés municipios del Oriente antioqueño, donde se manifestó el apoyo y solicitud de la inclusión en los Planes de Desarrollo Municipal, los temas de cultura solidaria, economía solidaria y organizaciones comunitarias, resaltando la importancia de estas en los procesos de desarrollo en cada municipio, logrando que en algunos municipios los temas quedaran visibles desde sus planes de desarrollo.

Otro logro importante en este período fue la elaboración del Plan de Formación de FUSOAN con cinco líneas temáticas: Doctrinal, Legislativa, Organizativa, Órganos de Gobierno y Política. A través de cursos, seminarios y diplomados.

> «Logramos estructurar programas para las Organizaciones de Economía Solidaria del territorio, en términos de asesoría y formación. Abrirnos un poco de las cooperativas madre y cómo uno de los objetivos que tenía en ese entonces la Fundación, era el tema de promover la economía solidaria en el territorio. ¿Cómo promoverla?, fortaleciendo a las organizaciones y entendiendo que este modelo va mucho más allá del cooperativismo, eso para mí fue clave». (Vahos, V., comunicación personal, 10 de junio de 2025)

Entre (2013–2020), FUSOAN logró posicionarse como actor clave en los espacios estratégicos del desarrollo regional en el Oriente antioqueño. Entre los logros más relevantes se encuentra su inclusión en el Pacto por la Paz de la región, una plataforma multisectorial para la construcción de paz territorial, y su participación en acuerdos sobre custodia del agua junto a Cornare y varias administraciones municipales, que incluyeron negociaciones para la compra de tierras destinadas a acueductos comunitarios.

Además de la realización del convenio con el CEAM (red de biocomercio) para el fortalecimiento de organizaciones campesi-

nas de los 23 municipios del Oriente, con el fin de incrementar sus capacidades financieras y administrativas mediante el acompañamiento administrativo, tributario, contable y financiero con enfoque de Economía solidaria.

Otro logro importante fue la estructuración de un fondo de desarrollo regional para la realización de proyectos, aprobado por las cooperativas CONFIAR Y COOSANLUIS. Con esto se consiguió impulsar de una forma más clara los proyectos conjuntos entre las cooperativas, que sin importar su ubicación geográfica impactarán en el territorio.

Durante este periodo, FUSOAN fue parte de redes de comercialización agrícola, y avanzó en alianzas con instituciones como la Cámara de Comercio del Oriente Antioqueño y la Universidad Católica de Oriente (UCO). Con la Cámara de Comercio, se buscó influir en la creación de un programa de acompañamiento diferenciado para las organizaciones sin ánimo de lucro, especialmente del modelo cooperativo, dado que la oferta institucional de la Cámara se enfocaba tradicionalmente en el sector empresarial con ánimo de lucro. Aunque se lograron ciertos acercamientos y participación en las Mesas de Economía Solidaria, no se alcanzó el cambio estructural esperado en el hacer de la Cámara frente a las entidades sin ánimo de lucro.

En alianza con Promedios y Logística, se emitió semanalmente una nota en el espacio *Oriente Solidario*, al interior del programa *Así es Oriente*, en el canal Teleantioquia, con el fin de visibilizar la labor social de las cooperativas asociadas a FUSOAN en los territorios. Como resultado de los encuentros zonales y el encuentro departamental liderado por FUSOAN, en apoyo con la Gobernación de Antioquia, se emitió un programa que dio cuenta de los aportes para la Política Pública Departamental de Economía Social y Solidaria; se visibilizaron las organizaciones participantes, la generación de intercambios entre las organizaciones, la posibilidad de generar

circuitos económicos y de intercooperación, así como el apoyo de las cooperativas a las comunidades.

Participación en la formulación de la Política Pública Departamental

FUSOAN desempeñó un papel significativo en la formulación y consolidación de la Política Pública Departamental de Economía Social y Solidaria de Antioquia, aprobada en 2017. En articulación con CONFECOOP y la Federación de Mutuales, FUSOAN fue un actor clave desde la región del Oriente antioqueño, destacando por su estructura organizativa de segundo grado y su capacidad de articulación territorial.

La participación activa de FUSOAN fortaleció la visibilidad del sector solidario regional y aportó una experiencia única en el contexto departamental. Mientras que, en otras regiones, como Urabá, los espacios de encuentro del sector solidario no están constituidos jurídicamente, FUSOAN marca la diferencia al consolidarse como una persona jurídica, con estructura y acción permanente, legitimada como voz representativa del sector en escenarios de política pública. «Nosotros ahí fuimos clave. La política pública, la departamental, creo que es del 2017... FUSOAN tuvo un papel clave y las experiencias de FUSOAN, o sea, de tener una organización de segundo piso... a diferencia [de otras], nosotros somos una persona jurídica» (Vahos, V., comunicación personal, 10 de junio de 2025).

Desde entonces, integra el Consejo Departamental para la Promoción de la Economía Social y Solidaria de Antioquia (COPRODES). En este periodo se fortalecieron las mesas subregionales y se articularon acciones con organismos de peso en la región como PRODEPAZ.

Es importante nombrar que, además, en este periodo se efectuaron acciones de acompañamiento para la liquidación de los contratos con la Secretaría de Productividad y Competitividad, el IDEA,

así como el seguimiento desde la dirección ejecutiva, al proceso de liquidación de la Agencia ADEPROA.

Desde el año 2014, con el retiro de COOFINEP, FUSOAN ha mantenido su integración sin más retiros, y queda integrada por seis cooperativas de Ahorro y Crédito que permanecen en la actualidad: la Cooperativa de Ahorro y Crédito PÍO XII de Cocorná, la Cooperativa LEÓN XIII de Guatapé, la Cooperativa COOSANLUIS de San Luis, la Cooperativa CREAFAM y COOGRANADA de Granada, la Cooperativa COOABEJORRAL y una Financiera, la Cooperativa CONFIAR.

En síntesis, durante este período es importante destacar como logros significativos en materia de fortalecimiento y consolidación del modelo de actuación de la fundación:

- **La reestructuración operativa y fortalecimiento institucional**

  La llegada de Verónica Vahos a la Dirección Ejecutiva de FUSOAN en 2013 marcó el inicio de una etapa de consolidación administrativa y operativa. Desde una estructura mínima, se emprendió una reorganización interna que incluyó la formalización del equipo administrativo, la implementación de gestión por procesos y la elaboración de un plan de trabajo alineado con el mandato de articulación territorial. Este proceso permitió consolidar una estructura operativa más sólida y profesional, capaz de responder a las exigencias de articulación y representación regional que demandaba el contexto del Oriente antioqueño.

- **La articulación territorial e incidencia política**

  La gestión se caracterizó por reactivar y consolidar la presencia territorial de FUSOAN como un actor político, económico y social. Esto se tradujo en la participación activa en escenarios estratégicos como el Pacto por la Paz del Oriente Antioqueño, mesas interinstitucionales de custodia del agua, y redes de comer-

cialización agrícola. La consolidación de las Mesas de Economía Solidaria fue una herramienta clave de articulación local que permitió posicionar propuestas en los Planes de Desarrollo Municipal, generando visibilidad y recursos para el sector solidario.

. Visibilización e impacto regional del sector solidario

Durante el periodo, FUSOAN se posicionó como referente de la economía solidaria en la región, liderando procesos de articulación institucional, formación, divulgación pública y fortalecimiento organizativo. El programa «Oriente Solidario» en Teleantioquia y las alianzas con medios y actores institucionales como la Cámara de Comercio y la Universidad Católica de Oriente amplificaron la visibilidad de las cooperativas asociadas y la contribución del modelo solidario en el desarrollo de la región.

. Innovación en formación, cultura y sistematización del conocimiento

Se avanzó en una agenda pedagógica mediante la estructuración de un Plan de Formación con cinco líneas temáticas, la creación de pasantías intercooperativas y la incorporación de procesos de sistematización de experiencias, destacándose el caso de COOINGRA y la publicación sobre el papel de las cooperativas en la construcción de paz territorial.

FUSOAN promovió el reconocimiento del cooperativismo como generador de conocimiento, impulsando prácticas de gestión del saber y producción de memoria institucional que aún perduran en las entidades asociadas.

. Participación en políticas públicas

FUSOAN desempeñó un papel protagónico en la construcción de la Política Pública Departamental de Economía Social y Solidaria (2017), consolidando su legitimidad como organización de segundo piso y su representación en el COPRODES. Este hito

político permitió fortalecer las capacidades del sector solidario para la incidencia en los niveles subregionales y departamentales, diferenciando a FUSOAN de otras experiencias por su estatus jurídico y continuidad institucional.

. **Acompañamiento estratégico y retiros institucionales**

Se brindó acompañamiento técnico a procesos complejos como la liquidación de contratos con la Gobernación, el IDEA y la Agencia ADEPROA, mostrando capacidad de gestión y control institucional. El retiro de COOFINEP en 2014 evidenció la tensión entre modelos cooperativos con distinto énfasis. Aunque no se lograron revertir los efectos de esta salida, el episodio llevó a repensar la inclusión de nuevos actores solidarios más allá del cooperativismo financiero tradicional.

. **Consolidación de alianzas estratégicas y fondos comunes**

Se destacan iniciativas como el Convenio con CEAM-Red de Biocomercio, orientado a fortalecer organizaciones campesinas desde un enfoque solidario, y la estructuración de un Fondo de Desarrollo Regional aprobado por CONFIAR y COOSANLUIS, como una herramienta financiera para proyectos colectivos.

3.6 Sembrando paz (2016–2020): gestión del conocimiento y territorio

«En mi gestión diría no solo una palabra, sino varias: paz, incidencia, integración, articulación y territorio»

Verónica Alexandra Vahos Puerta
Directora zonal - Cooperativa Financiera Confiar

En este periodo FUSOAN, consolidó su liderazgo y representatividad del sector cooperativo en espacios de articulación regional y departamental, promovió la educación y la creación de redes de colaboración solidaria, contribuyendo al desarrollo local y al

fortalecimiento de sus cooperativas asociadas. Su enfoque en la gestión de conocimientos y la articulación con otras organizaciones diferentes del sector, permitió una mayor incidencia en el desarrollo de la región.

A partir de la firma del Acuerdo de Paz con las FARC, en el año 2016 FUSOAN se convirtió en un actor central de la construcción de paz en el territorio, firmando el Pacto por la Construcción de Paz territorial, al lado de diferentes organizaciones del territorio, incidiendo desde la visión del sector en la aplicación de la política pública de reparación integral a víctimas, acompañó junto con sus cooperativas asociadas a los procesos de retorno, memoria histórica y proyectos productivos en zonas golpeadas por el conflicto.

Durante la dirección de Verónica Vahos Puerta, FUSOAN incorporó como práctica estratégica el análisis permanente del contexto regional en las reuniones de su Junta Directiva. Este análisis se nutría en la participación activa de la Fundación en escenarios territoriales clave como la Mesa de Derechos Humanos, el Pacto por la Paz y otros espacios de incidencia social y política, así como en el seguimiento de fuentes secundarias sobre el estudio del entorno del Oriente antioqueño.

Esta práctica permitió elevar el nivel de discusión estratégica entre los gerentes de las cooperativas, generando debates informados que derivaban en la toma de decisiones sobre el rol que debía jugar la Fundación ante situaciones sociales, políticas, ambientales o culturales del territorio. Una de las decisiones más representativas fue el posicionamiento público de FUSOAN a favor del «Sí» en el plebiscito por la paz en Colombia, en el marco de los diálogos entre el Estado colombiano y la extinta guerrilla de las FARC. Esta decisión se respaldó con acciones conjuntas junto a otras organizaciones sociales de la región.

Este espacio de análisis fue apodado coloquialmente por los participantes como «el noticiero de Verónica», por la manera siste-

mática en que se presentaban los acontecimientos más relevantes del entorno, convirtiéndolo en una herramienta de información estratégica, movilización y toma de decisiones colectivas. «En las juntas directivas pusimos un punto siempre de análisis del contexto de la Región del Oriente... eso generaba un pequeño debate y retroalimentación entre los gerentes... fue ahí donde el contexto de la región pedía que FUSOAN tomara una posición frente al sí o no... Y la Fundación toma la decisión de que por el Sí» (Vahos, V., comunicación personal, 10 de junio de 2025).

Participación en el debate sobre el Modelo de Desarrollo Regional y Ordenamiento Territorial del Oriente Antioqueño

Durante la dirección de Verónica Vahos Puerta, FUSOAN tuvo una participación activa y propositiva en los debates estratégicos en torno al modelo de desarrollo regional del Oriente antioqueño, especialmente en el marco del proceso de estructuración de la Provincia Administrativa y de Planificación del Oriente Antioqueño. Esta figura de ordenamiento territorial, de gran relevancia para el futuro del desarrollo subregional, fue ampliamente discutida en escenarios técnicos, políticos, institucionales y sociales.

FUSOAN no solo participó en estos espacios a nivel regional, sino que también socializó el debate al interior de los Consejos de Administración de sus cooperativas asociadas, promoviendo una comprensión integral del sustento legal, político y económico de las figuras de articulación territorial (como las provincias), y lo que estas implicaban para el sector solidario. «... llevando el tema de que, además de una figura de ordenamiento territorial o de articulación regional, había que hablar también de cuál era el modelo de desarrollo que esa figura debería impulsar y que en ese modelo de desarrollo debería ir de manera central el cooperativismo» (Vahos, V., comunicación personal, 10 de junio de 2025).

Además, desde FUSOAN se defendió la idea de que no era suficiente discutir la estructura territorial, sino que debía ir acompañada de una propuesta clara de modelo de desarrollo, en el cual el cooperativismo debía ocupar un lugar central como actor económico y social relevante para el bienestar del territorio. Reflejando el compromiso de FUSOAN con una visión territorial en la que el desarrollo económico, social y político del Oriente antioqueño esté profundamente anclado en los valores y principios de la Economía Solidaria.

Gestión del conocimiento y sistematización en el sector cooperativo

FUSOAN dio un giro significativo hacia el fortalecimiento de la gestión del conocimiento como herramienta estratégica para el desarrollo del sector cooperativo del Oriente antioqueño. Este enfoque partió del reconocimiento de que las cooperativas generan conocimiento en su accionar cotidiano, pero que este debía ser recopilado, sistematizado y difundido mediante metodologías rigurosas que garantizaran su aprovechamiento y proyección.

Uno de los principales aportes en esta línea fue la sistematización de la experiencia de la Cooperativa Infantil y Juvenil Granadina (COOINGRA), destacada como una de las mejores prácticas del cooperativismo colombiano. Esta acción permitió documentar de manera estructurada una experiencia que hasta ese momento vivía principalmente en la memoria de sus protagonistas y que carecía de registro escrito formal. Esta sistematización fue financiada y respaldada por COOGRANADA y CREAFAM, y aún hoy el material producido continúa siendo usado como referente educativo y organizacional al interior de las cooperativas.

Además, se desarrolló un texto sobre el aporte de las cooperativas a la construcción de paz en el Oriente antioqueño, que constituyó un ejercicio de memoria, reconciliación y comprensión del rol del cooperativismo en contextos de conflicto armado. Este documento

fue entregado a la Comisión de Esclarecimiento de la Verdad, lo cual marcó un hito histórico para FUSOAN y para el reconocimiento del sector como un actor de paz. Al respecto, Vahos (2025) resalta que: «Yo creo que avanzamos también en esa mirada de ellas mismas como un actor económico, un actor de paz y un actor que también puede generar incidencia política... poder habérselo entregado [el texto] a la Comisión de Esclarecimiento... me parece un hito muy importante para la Fundación» (Vahos, V., comunicación personal, 10 de junio de 2025).

Estas acciones inspiraron a varias cooperativas a emprender sus propios ejercicios de sistematización, ahora con metodologías más rigurosas basadas en enfoques cualitativos de la investigación social, superando así prácticas anteriores centradas únicamente en la narrativa testimonial sin estructura y rigor metodológico.

Las investigaciones realizadas en el componente de gestión del conocimiento, durante este período fueron:

- En el año 2018, de la mano de Confiar, se llevó a cabo la sistematización de la experiencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito el Edén del Carmen de Viboral.
- En el año 2020, junto a COOGRANADA y CREAFAM se sistematizó la experiencia de la Cooperativa Infantil y Juvenil Granadina (COOINGRA).
- En el año 2020, en alianza con CONCIUDADANÍA y la FUNDACIÓN CONFIAR, se lideró la investigación Memoria y construcción de paz en el sector cooperativo del Oriente antioqueño, cuyo resultado fue entregado a la comisión para el esclarecimiento de la verdad.
- En el año 2021, en convenio con la Universidad Luis Amigó, se efectuó la investigación Objetivos de desarrollo sostenible y buenas prácticas de econo*mía solidaria en el Oriente antioqueño.*

Dos de los logros más relevantes en la etapa de dirección de Verónica Vahos, fue la asociación desde junio de 2019 a PRODEPAZ,

consolidando su vínculo con la entidad, así como la alianza estratégica en el 2020, con la Universidad Católica de Oriente (UCO), orientada a fortalecer la educación en economía solidaria tanto para el sector cooperativo como dentro de la academia. «Logramos también con la Universidad hacer otro objetivo: realizar procesos de formación para las cooperativas, pero certificados por una Universidad... que tuviera validez frente a organismos de control, como la Superintendencia de Economía Solidaria» (Vahos, V., comunicación personal, 10 de junio de 2025). La alianza se proyectó en tres líneas principales:

- Beneficios educativos: FUSOAN gestionó con la UCO descuentos en matrículas para los asociados de las cooperativas vinculadas, como parte de una estrategia para ampliar el acceso a la educación superior desde una perspectiva solidaria.
- Cátedra Cooperativa: Se trabajó activamente para incorporar la cátedra cooperativa como parte integral del currículo universitario, de acuerdo con lo establecido en la legislación colombiana. Aunque se avanzó en su diseño, al cierre del periodo aún figuraba como asignatura electiva, y se buscaba que fuera obligatoria, al menos para los programas de Contaduría, Economía y Administración.
- Formación con respaldo académico: Se diseñaron y ejecutaron procesos de formación certificados por la UCO, destinados a directivos y empleados de cooperativas, con el fin de cumplir requisitos exigidos por la Superintendencia de Economía Solidaria y garantizar calidad formativa con respaldo universitario.

Durante estos años, cabe anotar, como hito importante, el año 2020 o año de la pandemia, que como lo nombra el informe de «Balance Social 2020», paradójicamente tuvo efectos positivos en el sector cooperativo, que pese a las restricciones, llevaron a la reactivación o creación de redes de economía solidaria, específicamente para la comercialización de productos bajo la modalidad de domicilio, en lo local, lo regional e incluso en Medellín. En otras

áreas de la economía, la crisis llevó a que las personas decidieran organizarse bajo la lógica de la asociatividad, en especial en la forma cooperativa.

La fundación adaptó su modelo de operación hacia la virtualidad, para lo cual contó con la donación por parte de Microsoft de herramientas corporativas, facilitando así la organización del personal para el trabajo en casa y la priorización de labores que según el plan de acción se podrían hacer de manera remota. Se documentó además el modelo de gestión por procesos, así mismo se fortaleció lo relacionado con la gestión documental y el sistema de salud en el trabajo.

En síntesis, podría concluirse que en el periodo de 2013 al 2020, la trayectoria de FUSOAN refleja un proceso integral de fortalecimiento organizacional, consolidación territorial a nivel regional y departamental, en el que se articularon la profesionalización institucional, la incidencia política, la construcción de paz, la gestión del conocimiento y la educación solidaria, posicionándola como un referente del cooperativismo comprometido con la transformación de los territorios, el posicionamiento de la economía social y solidaria en el desarrollo sostenible del Oriente antioqueño.

Durante estos años, en la trayectoria de la fundación se destacan los siguientes hitos:

Reestructuración organizacional

- El año 2013 marcó el inicio de un proceso de fortalecimiento institucional para FUSOAN, que contaba con una estructura institucional y operativa mucho más pequeña.
- Se profesionalizó el equipo de trabajo, se implementó un sistema de gestión por procesos, se desarrollaron herramientas de planeación, se mejoraron prácticas administrativas, se avanzó en gestión documental y de calidad, sentando bases sólidas para una operación más eficiente y estratégica.

Articulación territorial e incidencia

- FUSOAN consolidó su papel como actor de articulación regional y de incidencia política, promoviendo el diálogo y su participación en escenarios de incidencia del sector cooperativo, las instituciones gubernamentales, las organizaciones sociales, la academia y el sector privado en el Oriente antioqueño.
- Se fortalecieron las Mesas de Economía Solidaria, espacios que permitieron posicionar propuestas del sector en los planes de desarrollo municipal y articular circuitos económicos solidarios en los municipios con presencia de las cooperativas asociadas.
- Se logró participación e incidencia en plataformas clave como el Pacto por la Paz Territorial, acuerdos de custodia del agua, el COPRODES y debates sobre el modelo de desarrollo regional.
- Se promovió una visión más amplia del modelo solidario, incluyendo en los procesos de asesoría y asistencia técnica, organizaciones más allá del cooperativismo de ahorro y crédito tradicional.
- Se diseñó un Fondo de Desarrollo Regional con CONFIAR y COOSANLUIS para financiar proyectos de impacto colectivo, consolidando un instrumento financiero cooperativo de segundo piso.
- La alianza con la Cámara de Comercio y la asociación a PRODEPAZ en el 2019, consolidando su vínculo y relacionamiento con las entidades público-privadas del territorio.

FUSOAN como agente del desarrollo territorial y actor de construcción de paz

- Se institucionalizó el análisis del contexto regional como práctica dentro de las reuniones de Junta Directiva, permitiendo a los gerentes de las cooperativas tomar decisiones informadas y asumir posturas frente a temas sociales, políticos, económicos y ambientales del territorio.

- La participación activa en espacios como la Mesa de Derechos Humanos y el posicionamiento por el «Sí» en el plebiscito por la paz, son muestras del compromiso político y ético del sector cooperativo del Oriente antioqueño, con la construcción de la Paz.
- A partir del Acuerdo de Paz (2016), FUSOAN asumió un rol protagónico en la construcción de paz territorial, firmando el Pacto por la Paz y acompañando procesos de memoria histórica, retornos de población desplazada y proyectos productivos en zonas afectadas por el conflicto armado.
- Este enfoque consolidó a FUSOAN no solo como articulador técnico del sector cooperativo, sino además como un agente del desarrollo territorial y actor de paz.

Gestión del conocimiento y sistematización como política institucional

- Se incorporó la gestión del conocimiento como estrategia clave, reconociendo que las cooperativas producen aprendizajes valiosos que deben ser sistematizados, compartidos y difundidos.
- Se realizaron investigaciones y sistematizaciones relevantes que elevaron el nivel técnico de los procesos de investigación e inspiraron nuevas prácticas en las cooperativas.

Alianzas educativas y académicas estratégicas

- La alianza con la Universidad Católica de Oriente (UCO) permitió:

  - Procesos de formación para cooperativas con certificación universitaria.
  -Descuentos educativos para asociados.
  - Avance en la inclusión de la Cátedra Cooperativa en el currículo universitario, en carreras afines al sector solidario.

. Este vínculo académico posicionó a FUSOAN como puente entre el saber cooperativo y la educación formal.

Adaptación organizativa durante la pandemia (2020)

. La crisis fue un catalizador para la reactivación de semillas de emprendimientos solidarios, fortaleciendo el modelo asociativo como respuesta resiliente a las dificultades económicas y sociales que trajo la pandemia. Se apoyaron experiencias, especialmente durante la pandemia de 2020, con redes de apoyo, domicilios locales y circuitos cortos de comercialización solidaria.

. Ante la crisis del COVID-19, FUSOAN demostró adaptabilidad organizativa:

- Migración a la virtualidad con apoyo de Microsoft.
- Prioridad a procesos remotos según el plan de acción.
- Fortalecimiento en salud ocupacional, gestión documental y teletrabajo organizado.

. **FUSOAN como referente en la política pública departamental:**

La consolidación de FUSOAN como organización de segundo piso, con estructura jurídica, articulación efectiva y presencia territorial, le permitió destacar en el ámbito departamental siendo un actor de referencia y dinamizador en la formulación, seguimiento e incidencia en la política pública departamental de economía solidaria (2017).

3.7 Nuevos brotes (2021–2024): innovación, crecimiento y sostenibilidad

«Empecé a comprender el sector, a entenderlo y comprender el rol de FUSOAN hacia adentro y hacia afuera en el territorio, a ver el reconocimiento que tenemos. A ver que estábamos para cosas más grandes. Creo que desde ahí, este FUSOAN se ha vuelto más político, de más incidencia, de más visibilidad, de darle un lugar protagónico al sector cooperativo en la región»

Luis Fernando Calle Vianna
Director ejecutivo FUSOAN

En este período la dirección ejecutiva es asumida por Luis Fernando Calle Viana, quien actualmente a través de su gestión continúa fortaleciendo el accionar estratégico de FUSOAN, como un agente de desarrollo del territorio, respondiendo a los desafíos y retos que enfrenta la transformación del sector cooperativo y solidario del país.

En los últimos años, FUSOAN ha fortalecido su portafolio de servicios, aunque con limitaciones presupuestales y operativas internas, ha consolidado su transformación institucional en cuatro ejes estratégicos: 1) Representación, articulación e incidencia, 2) Educación Solidaria y comunicación 3) Sostenibilidad y fortalecimiento organizacional, 4) Intercooperación, integración y gestión del conocimiento.

La consolidación de alianzas estratégicas con Cámara de Comercio del Oriente Antioqueño, Corporación Empresarial del Oriente Antioqueño (CEO), PRODEPAZ, ASENRED, Universidad Católica de Oriente (UCO), CONFECOOP ANTIOQUIA y otras plataformas de incidencia regional como el Comité Universidad-Empresa-Estado-Sociedad (CUEES) ha contribuido a su visibilización, posicionamiento y a la implementación de proyectos estratégicos que han fortalecido el ecosistema regional cooperativo y solidario en el Oriente antioqueño y han contribuido a incidir políticamente

en el desarrollo territorial desde una visión solidaria y cooperativa.

Luis Fernando Calle reconoce que su gestión se ha beneficiado de un entorno habilitante con nuevos liderazgos regionales, especialmente de mujeres, lo que ha facilitado una red de colaboración y colegaje favorable a los propósitos misionales del sector cooperativo que representa la fundación.

Asimismo, destaca que no empezó de cero, sino que ha continuado y potenciado las bases establecidas por sus directoras antecesoras, especialmente Verónica Vahos, con quien comparte el énfasis en la visibilidad pública del sector cooperativo y su incidencia política en escenarios estratégicos y en la política pública departamental de economía solidaria.

En cuanto a esta, la continuidad de FUSOAN con protagonismo en su implementación, participando activamente en la formulación del primer y segundo plan quinquenal, lo cual ha permitido mantener una posición estratégica en el ecosistema cooperativo del departamento.

De igual manera, es de destacar la consolidación de los vínculos y alianza estratégica con PRODEPAZ, logrando la participación activa de la fundación como socio desde el año 2019 y actualmente liderando la presidencia de su junta directiva, fortaleciéndose la trayectoria de relacionamiento entre ambas entidades a lo largo de la historia de la fundación.

Uno de los hitos importantes ha sido la implementación del proyecto Entre el río y la montaña, una iniciativa de cooperación internacional que logró consolidarse gracias a la participación activa de FUSOAN en espacios como PRODEPAZ y el Pacto por la Construcción de Paz Territorial. Además, ha sido clave la participación en el Comité Universidad-Empresa-Estado-Sociedad (CUEES), donde se busca posicionar al cooperativismo como un actor legítimo en escenarios estratégicos del Sistema de ciencia, tecnología e innovación del país.

En articulación con PRODEPAZ Y ASENRED lidera desde el año 2023 el proyecto Entre el río y la montaña, con recursos de la Unión Europea en los municipios de la Zona de Bosques y el Magdalena Medio Colombiano, cuyo objetivo principal es fortalecer los procesos de gobernanza territorial para el desarrollo sostenible en las cuencas del Samaná Norte y el Magdalena Medio Colombiano.

FUSOAN lidera el Componente II, que incluye el concurso de iniciativas comunitarias Entre el río y la montaña y el Diplomado en Formulación y Gestión de Proyectos Sociales, Culturales y Ambientales. Desarrollo y avance en la estrategia de bioexpedición e inclusión financiera que, aunque la convocatoria en la iniciativa comunitaria fue desierta, se lograron avances en la elaboración de términos de referencia y diseño estratégico a ser implementado en el 2025.

Se gestionaron más de 651 millones en recursos, en efectivo y en especie, distribuidos principalmente en ingresos relacionados con actividades propias, proyectos y convenios, que reflejan una gestión estratégica y eficiente, para ampliar su impacto social, promoviendo la inclusión financiera y la formación en formulación de proyectos con enfoque solidario.

También participó del Proyecto «Alístate y Transfórmate para Crecer», en alianza con la Cámara de Comercio del Oriente Antioqueño, con el objetivo de fortalecer las capacidades de micronegocios y unidades productivas. Se impactaron 104 unidades productivas y 15 ESAL, desarrollando ciclos formativos en habilidades comerciales, organizativas y digitales. En el marco del proyecto se organizaron dos jornadas comerciales y de inclusión financiera en Granada y Cocorná.

En educación se fortalecieron los procesos de formación mediante la ampliación del equipo de facilitadores certificados (de 7 a 17 personas) y la renovación de la certificación ante la Unidad Solidaria, que ahora permite ofrecer cursos en modalidad básica, media, avan-

zada, y en formatos presencial, virtual y mixto. Aunque persiste un modelo de atención principalmente por demanda, se ha comenzado a intencionar una oferta proactiva de formación, destacando el impacto logrado con más de 500 personas formadas en 2024.

Además, lideró eventos como el Festival Cooperativo y Solidario del Oriente, coordinó la participación regional en el Bazar de la Confianza con Confiar, y se articuló con la Cámara de Comercio del Oriente Antioqueño para acompañar unidades productivas en Abejorral, San Luis, Sonsón, Cocorná, Granada y Guatapé. En el año 2024, la Fundación formó a más de 546 personas de 16 municipios en temas de Economía Solidaria y fortalecimiento organizacional.

Convenios interinstitucionales de la Fundación Solidaria Oriente Antioqueño

Institución	Objetivo principal	Beneficios y colaboraciones clave
Universidad Católica de Oriente (UCO) 2021–2026	Formalizar alianza estratégica para que mejoren sus servicios educativos recíprocamente y tenga un impacto positivo en el desarrollo regional.	10 % en los primeros 4 semestres en pregrado, 5% en posgrado; descuentos en programas de educación continua; 10% para los programas ofertados desde el Centro de Educación Permanente y Centro de Idiomas, prácticas académicas y eventos promocionales.
Universidad Nacional y Abierta a Distancia 2022–2027	Promover colaboración en servicios académicosy recursos interinstitucionales en programas de interés común, prestándose en forma recíproca la colaboración y asesoría propias de sus objetivos y funciones en beneficio de las partes, la comunidad y el país.	15 % de descuento en matrícula en programas de educación permanente, pregrado, posgrado, portafolio INVIL cursos MOOC; prácticas académicas y eventos conjuntos.

Corporación Universitaria UNIREMINGTON 2021-2026	Aunar esfuerzos para promover el acceso a los servicios educativos de UNIREMINGTON para las Cooperativas asociadas, asociados y su grupo familiar	Descuento del 15 % en el costo de matrícula de los programas de pregrado y posgrado ofrecidos en las sedes educativas en todo el país bajo la modalidad a distancia y presencial con excepción de los programas de las Facultades de Medicina y Medicina Veterinaria. Descuento del 15 % en los programas de posgrado, educación continua y extensión
UNIMINUTO - Seccional Antioquia–Chocó 2021-2026	Facilitar el acceso a educación superior y promover actividades académicas, docentes, investigativas, de difusión de la cultura y de la extensión de servicios en todas aquellas áreas de interés recíproco propio de sus objetivos y funciones conjuntas.	5 % de descuento en matrícula de posgrado, pregrado y tecnólogos; certificados de asociado con la cooperativa; actividades culturales, investigaciones y difusión social.
Politécnico ASDI Febrero 2020/ indefinido	Mejorar eficiencia y promover proyectos en áreas educativas y tecnológicas.	10 % en matrícula en programas técnicos, diplomados, cursos de extensión, uso de espacios institucionales, boletines informativos, 50 % descuento para diplomados virtuales, si se completa un grupo mínimo de 50 personas, campos de práctica.
Politécnico ASYS Junio de 2017 / Indefinido	Intercambio en servicios educativos, profesionales y tecnológicos.	Descuentos del 3 % al 20 % en programas y carreras técnicas, tecnológicas y en desarrollo de la empresa en internet-páginas web y el E-Commerce; descuentos

		en capacitaciones y plataformas digitales. Descuento del 15 % con SERVI@SYS en servicios de mantenimiento, reparación y servicios técnicos profesionales, Descuentos desde el 20 % hasta el 70 % en el uso de espacios y locaciones.
Politécnico De Suramérica 29 agosto / Indefinido	Promover avances académicos, científicos, tecnológicos y culturales de beneficio mutuo y de la región.	15 % en programas técnicos laborales en grupos cerrados – 10 % descuentos en programas técnicos y cursos para grupos abiertos en todas las sedes, beneficios para asociados y familiares; matrícula gratis; uso de espacios físicos.
DETOUR – Operadora Turística 2017 / Vigencia indefinida	Facilitar descuentos en servicios turísticos, recreativos y otros.	10 % Descuentos en servicios de turismo, recreación y reservas de espacios para Fusoan y sus cooperativas.
Fundación OTRO RUMBO Septiembre 25 de 2022 a Diciembre 31 de 2027	Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida y el bienestar de los colaboradores y asociados de las cooperativas agrupadas en la Fundación Solidaria del Oriente Antioqueño FUSOAN, a través de la prestación de servicios relacionados con la salud mental e integral, de acuerdo con las necesidades de la población.	Descuentos de hasta el 20 % a partir de las tarifas establecidas para las consultas psicológicas (estrategia crisálida) y hasta el 15 % en los demás servicios

Estas alianzas interinstitucionales buscan aportar al desarrollo de programas educativos, culturales, de bienestar, investigación, colaboraciones en capacitación tecnológica, desarrollo de páginas web, comercio electrónico y otros servicios que aportan a ampliar el portafolio de beneficios a las cooperativas asociadas, impactando su entorno y a las organizaciones sociales con las que interactúa en la región.

En comunicaciones, se tomó la decisión estratégica de independizar esta función del enfoque transversal original. Se rediseñó la página web, se fortaleció la presencia en redes sociales (especialmente Facebook) y se fomentó una narrativa institucional más dinámica, orientada a mostrar el constante movimiento de la organización en el territorio.

En cuanto al fortalecimiento organizacional la organización ha avanzado hacia una gestión más madura, ordenada y sistemática, promoviendo la participación de voluntarios en sus procesos, la trazabilidad de acciones, y el fortalecimiento interno para garantizar la sostenibilidad de sus proyectos, incluyendo la mejora de condiciones laborales del equipo, la generación de incentivos internos y la profesionalización de los procesos de gestión.

Avanzó en la implementación de la Intranet para optimizar la organización y el almacenamiento de datos, implementó Kobo Toolbox para el seguimiento detallado de las acciones, y como parte de su proceso de modernización institucional se implementó además la modalidad del teletrabajo para mejorar la flexibilidad y el bienestar del equipo.

Adelantó también el proceso de reforma de los estatutos que abre la posibilidad de incorporación a la Fundación de nuevas entidades del sector, así como la creación del Comité de Control Social para el período 2024-2026. Luis Fernando Calle Viana (comunicación personal, 27 de junio de 2025) relata el proceso de reforma estatutaria llevado a cabo durante el año 2023, con el

objetivo de actualizar un marco normativo que no había sido modificado sustancialmente desde su constitución. Con apoyo legal de Confiar y la revisión técnica junto a María Alejandra Escobar (coordinadora administrativa), se ajustaron aspectos desactualizados y se introdujeron elementos clave como la posibilidad de ampliar la base de asociados más allá del núcleo de entidades de la Economía Solidaria.

Uno de los principales logros fue la creación del Comité de Control Social, una figura que, aunque no es obligatoria legalmente para fundaciones, busca fomentar la transparencia y la participación democrática. Este comité compuesto por delegados de las organizaciones afiliadas, realiza seguimiento al plan de acción de Fusoan, fomenta la formación y vigila aspectos clave como el cumplimiento de cuotas. Sin embargo, su rol ha generado discusiones sobre los límites del control sin comprometer la gobernabilidad institucional, dejando abierta una reflexión sobre el equilibrio entre participación y dirección ejecutiva.

Durante el año 2025 la Fundación se ha encaminado en un proceso de Planeación participativa de una plataforma estratégica, en un ejercicio de diálogo y construcción colectiva entre gerentes, equipo técnico y otros miembros de sus consejos de dirección, tras más de una década sin reuniones conjuntas, para este fin. Luis Fernando Calle, señala también la camaradería y confianza existente entre los miembros de la junta directiva, como un activo intangible que fortalece la operatividad de la fundación, más allá de los marcos formales. Esta confianza se traduce en apoyo mutuo, intercambio de aprendizajes y resolución de problemas compartidos en sus organizaciones. «Aquí hay respeto... entonces ellos dicen: «voy a entrar con tal programa en esa zona que es tuya». Dale, entra vos, yo te ayudo. Ese tipo de cosas... ese es el poder articulador de la dirección ejecutiva: permitir que eso pase» (Calle, L., comunicación personal, 27 de junio de 2025).

La construcción de relaciones basadas en la confianza y la colaboración entre gerentes constituye un activo fundamental para el futuro del ecosistema cooperativo en la región y el departamento. Esta red de apoyo mutuo demuestra que más allá de las estructuras formales, son las prácticas relacionales, la confianza y el respeto las que sostienen el trabajo conjunto en el sector solidario.

En relación al proceso de integración cooperativa e intercooperación, en los últimos tres años, se ha gestado una creciente demanda de apoyo y asesoría técnica desde una perspectiva Cooperativa a otras formas y organizaciones de la economía social y solidaría de la región. Al interior de la fundación, existen diferencias en el proceso de acompañamiento técnico por la tipología de sus cooperativas, en función de su tamaño, origen y enfoque territorial. Luis Fernando Calle Viana (comunicación personal, 27 de junio de 2025), señala que hay cuatro grandes cooperativas como CONFIAR, COOGRANADA, CREAFAM, PIO XII, que en la actualidad tienen estructuras más consolidadas, en su tamaño y procesos operacionales, en relación a otras más pequeñas, como León XIII de Guatapé, COOSANLUIS Y COOABEJORRAL, que requieren un acompañamiento diferenciado, reciben apoyo en educación, a través de los diplomados diseñados en alianza con universidades como la UCO o con entidades de agremiación del sector como CONFECOOP Antioquia.

La estrategia de FUSOAN, en los últimos años ha sido promover proyectos que vinculen la base asociativa de sus entidades, con otros actores del territorio, como la Cámara de Comercio y PRODEPAZ. Un ejemplo de esta articulación ha sido el programa Alístate y Transfórmate, en el cual las cooperativas aportan infraestructura, logística y bases de datos, fortaleciendo así su vínculo con las comunidades beneficiarias y apoyándolos posteriormente con créditos y asesoría técnica en sus procesos asociativos a través de las cooperativas en cada territorio.

El proyecto Entre el río y la montaña, cofinanciado por la Unión Europea, ha sido clave para consolidar estas sinergias entre sus entidades asociadas y otros actores del territorio. FUSOAN lidera el componente de fortalecimiento organizativo, mientras que aliados como ASENRED Y PRODEPAZ se encargan de formación y coordinación. Este proyecto ha generado nuevas alianzas, incluyendo mesas técnicas con universidades, con CORNARE Y MÁSBOSQUES, integrando así el enfoque ambiental en la agenda del sector cooperativo de la región.

Luis Fernando Calle resalta que iniciativas como concursos de capital semilla y eventos comunitarios se realizan en espacios de las cooperativas, lo que permite visibilizar los beneficios del cooperativismo y posicionar a Fusoan como un actor articulador en el territorio. Finalmente, afirma que estos procesos han incrementado el reconocimiento de Fusoan y han fortalecido su rol de incidencia política y social, más aún cuando se gestionan recursos de cooperación que facilitan el diálogo y la acción conjunta intersectorial. (Calle, L., comunicación personal, 27 de junio 2025).

Respecto al fortalecimiento de un modelo de inclusión financiera**,** desde el sector cooperativo, Calle (2025) expone que el desarrollo de este modelo impulsado por FUSOAN en alianza con la Corporación Fomentamos, cuyo objetivo es facilitar el acceso a microcréditos para poblaciones vulnerables como pospenados, excombatientes y personas reportadas en centrales de riesgo, es uno de los retos de la Fundación. «Este modelo no implica entregar créditos directamente desde el proyecto, sino formar a las personas para que puedan acceder a financiamiento a través de cooperativas como COOSANLUIS o la PIO XII, aprovechando los círculos solidarios y estructuras existentes en el territorio. La estrategia apunta a contrarrestar prácticas como el «paga diario» y a fortalecer la base asociativa de las cooperativas participantes». (Calle, L. comunicación personal, 27 de junio 2025)

En materia de gestión del conocimiento, se destaca la importancia que le ha dado la Fundación a documentar experiencias, sistematizar aprendizajes y consolidar información útil para la toma de decisiones. Un ejemplo de esto es el ecosistema regional solidario, una publicación que recoge información detallada sobre las organizaciones de economía solidaria en 23 municipios del Oriente antioqueño, incluyendo indicadores como número de entidades por mil habitantes y su presencia en los planes de desarrollo locales, recopilando información de base de datos de la Cámara de Comercio del Oriente Antioqueño y de otras organizaciones con registros renovados en 2022, 2023 y 2024. Este análisis permitió la construcción del termómetro solidario, una herramienta para evaluar la integración del enfoque solidario en la planeación municipal.

Estas herramientas de gestión de conocimientos le han contribuido a sus entidades asociadas, en la toma de decisiones y apoyar planes locales, fomentando la colaboración y el aprendizaje colectivo para que las cooperativas crezcan juntas y con más propósito, reafirmando su compromiso con la gestión del conocimiento, la innovación de sus procesos y su incidencia en el desarrollo territorial.

El trabajo de Fusoan en el territorio ha evolucionado hacia una estrategia integral que articula inclusión financiera, fortalecimiento institucional y gestión del conocimiento como pilares del desarrollo cooperativo. La creación de modelos de microcréditos socialmente responsables, junto con herramientas analíticas como el ecosistema solidario y el termómetro solidario, demuestra una apuesta por democratizar el acceso a servicios financieros y por posicionar el cooperativismo como actor clave en la planificación pública. A pesar de las limitaciones de recursos, el enfoque de Fusoan resalta por su capacidad de articulación territorial, su compromiso con la educación financiera y su visión estratégica de largo plazo.

En conclusión, el período de (2021 al 2025) representa un momento de transformación estratégica para la fundación, caracterizada por una visión de largo plazo, una apuesta territorial fuerte y un

enfoque colaborativo. A través de una combinación de innovación normativa, fortalecimiento institucional, inclusión financiera y gestión del conocimiento, FUSOAN ha consolidado su rol como articulador del ecosistema cooperativo en el Oriente antioqueño.

Aunque los desafíos persisten en cuanto a limitaciones presupuestales y capacidad operativa ajustada, el balance general es de una organización fuerte, en evolución, con aprendizajes acumulados, relaciones sólidas y un horizonte estratégico. FUSOAN no solo se proyecta como una plataforma de servicios para las cooperativas, sino como un actor político y social con capacidad de incidir en el Desarrollo regional desde los valores del cooperativismo y la solidaridad.

En la historia y principales hitos de desarrollo que han marcado la experiencia de FUSOAN en sus 25 años de trayectoria, se evidencia que ha consolidado su gestión basada en la cultura solidaria, la transparencia, la innovación social y el trabajo colaborativo, para avanzar en su misión y compromiso de promover el desarrollo integral del territorio mediante el modelo de la Economía Social y Solidaria, impregnando su accionar con el pensamiento «otro mundo y desarrollo es posible, con rostro solidario».

En esta transformación institucional durante sus veinticinco años de existencia, se puede reconocer los siguientes acentos en su actuación:

a) Ser un organismo integrador que se funda en la solidaridad, la confianza y ayuda mutua

La historia de FUSOAN está marcada por desafíos derivados del entorno de violencia, crisis financieras y cambios normativos, que han requerido adaptaciones y estrategias creativas para mantener su misión y fortalecer su impacto social. La Fundación surge como respuesta colectiva para hacer frente a unas políticas financieras orientadas a controlar, reducir y liquidar las cooperativas y entidades del sector solidario, a resistir los efectos

del conflicto armado en el Oriente Antioqueño, articulando diferentes actores sociales y a las mismas cooperativas, que han resistido y respondido de manera creativa ante las crisis sociales, económicas y políticas de la región.

b) Gestora de estrategias de apoyo, crecimiento y expansión

FUSOAN, ha impulsado, apoyado, acompañado la expansión y la apertura de nuevas oficinas en distintas regiones, logrando avances significativos en la estabilización económica, financiera y organizacional de sus entidades asociadas, en sus momentos más difíciles.

c) Impulsora del sector solidario a través de alianzas y acciones de incidencia política

FUSOAN ha desarrollado programas formativos llegando a diferentes actores, organizaciones y territorios; ha promovido la articulación entre cooperativas y ha representado al sector en la formulación y seguimiento de políticas públicas, fortaleciendo la economía solidaria y el desarrollo territorial en la región y el departamento.

d) Dinamizadora del Desarrollo Regional, con enfoque Solidario

La labor de FUSOAN ha contribuido significativamente al desarrollo de las comunidades rurales, promoviendo la economía solidaria, la participación comunitaria, la reparación a víctimas y la promoción de políticas públicas sectoriales que contribuyen al fortalecimiento del tejido social, en territorios fuertemente afectados por el conflicto armado.

e) Promotora de Gestión de Conocimientos y Buenas prácticas del sector

FUSOAN ha realizado esfuerzos importantes para sistematizar sus experiencias y aprendizajes, promoviendo la transferencia de conocimientos y fortaleciendo sus capacidades institucionales,

además de documentar procesos históricos de sus entidades asociadas, ha contribuido con el seguimiento de un ecosistema regional solidario, que aporta a la toma de decisiones informadas de futuros negocios, así como realizar diagnósticos, balances y reflexiones documentadas sobre el estado de la economía social e índices del desarrollo socioeconómico en el territorio.

4. Hoja por hoja: lo que aprendimos

«La solidaridad y el cooperativismo, es el camino para salvar el mundo de los problemas de inequidad, desigualdad, injusticia social».

Néstor Alirio López Giraldo
Gerente Cooperativa PIO XII

FUSOAN cumple un papel fundamental en el desarrollo del Oriente antioqueño, como una entidad articuladora, difusora y promotora de la filosofía cooperativa y la solidaridad. Su rol de ser puente entre sus cooperativas asociadas, las organizaciones sociales, el Estado y el territorio, aporta a la visibilización del aporte e impacto socioeconómico del sector solidario y cooperativo en la región, fomentando su identidad con un proyecto de sociedad y territorio.

FUSOAN además, de ser una organización que promueve la educación cooperativa, realiza seguimiento a las normativas y situaciones del contexto que afectan a las cooperativas, contribuye a la reconversión económica y social de los municipios afectados por la guerra, consolidándose como un actor estratégico en la reconstrucción del tejido social, la construcción de la paz y el desarrollo socio económico del territorio.

En estos veinticinco años de trayectoria, a través de este ejercicio de sistematizar sus experiencias, se identifican las siguientes lecciones aprendidas en su accionar, desde cinco áreas o dimensiones estratégicas que actualmente sirven de directriz para su actuación en el territorio: representación, articulación e incidencia política, educación solidaria y gestión del conocimiento, fortalecimiento organizacional y sostenibilidad, intercooperación e integración, comunicación solidaria.

A continuación, se amplía el desarrollo de los aprendizajes extraídos en cada una de las dimensiones estratégicas, desde la

mirada, comprensión y reflexión crítica de los actores participantes del proceso de sistematización de la experiencia.

4.1 Savia de representación e incidencia política

«El sector cooperativo es bisagra entre lo social y lo económico. Nosotros ahí podemos cumplir un rol clave, fundamental, creo que la Fundación lo hace, lo hizo y lo sigue haciendo».

Verónica Alexandra Vahos Puerta
Directora zonal Cooperativa Financiera Confiar

FUSOAN ha comprendido que la representación, articulación e incidencia son fundamentales para fortalecer el movimiento social cooperativo y su impacto en el desarrollo socioeconómico de la región. La fundación, ha logrado visibilizar y posicionar a sus cooperativas asociadas, a través de la articulación con instituciones públicas, privadas y organizaciones sociales, universidades, medios de comunicación local, como representante del sector cooperativo y de una visión de sociedad y modelo de desarrollo socioeconómico, buscando incidir en los planes de desarrollo del territorio.

El cooperativismo como bisagra entre lo social y lo económico

El sector cooperativo cumple un rol fundamental al conectar las dimensiones social y económica del desarrollo territorial. En este sentido FUSOAN, ha comprendido que la incidencia efectiva requiere de un relacionamiento ético y estético con la institucionalidad, así como del conocimiento profundo de las políticas y normativas que afectan al sector cooperativo para lograr un mayor impacto en su participación.

El accionar de FUSOAN, basado en los principios de la Economía Social y Solidaria: la cooperación, la ayuda mutua, la solidari-

dad, la distribución justa de los beneficios y recursos económicos; vela por afianzar su trabajo con las comunidades, impregnándolas de sentido, visión y narrativas que afirman la vigencia de la filosofía del modelo cooperativo, como una propuesta de vida que transforma el entorno social, cultural y económico de las comunidades. Como lo expresa Néstor Alirio López (2025)

> «El aprendizaje es que cada día, consolido más la idea de que la solidaridad hace milagros, que la solidaridad y el cooperativismo es el camino para salvar el mundo de los problemas de inequidad, desigualdad, injusticia social. Desde luego que también al interior de la Junta Directiva de FUSOAN vemos con muy buen propósito, con muy buenos ojos, la filosofía de todas las maneras de la asociatividad y del cooperativismo; y nos hemos convertido nosotros como gerentes y Junta Directiva de la filosofía y la asociatividad. Repito, hoy ya la gran mayoría de los habitantes del Oriente, saben lo que es el cooperativismo, saben de las bondades del cooperativismo, muchos conocen las bondades de FUSOAN, como entidad integradora, como entidad difusora de la filosofía de la asociatividad». (López, N., comunicación personal, 13 de junio de 2025).

La gestión ética y práctica en el relacionamiento institucional

La capacidad para relacionarse con la institucionalidad pública y privada, comprendiendo protocolos y dinámicas, ha sido un aprendizaje importante para FUSOAN. La presencia directa en espacios de decisión política y económica, la concertación de alianzas, convenios y proyectos de cooperación con otras entidades, ha sido clave para ampliar su influencia como entidad integradora del sector cooperativo del Oriente antioqueño, con capacidad de incidencia en los escenarios estratégicos del desarrollo a nivel regional y nacional. Este rol es vital para promover un desarrollo basado en la solidaridad y la ayuda mutua, elementos esenciales del modelo cooperativo, que va poco a poco permeando la institucionalidad de la región. Como lo señala Vahos (2025),

> «(…) Aprendí mucho del relacionamiento con la institucionalidad, tanto pública como privada, las maneras, los protocolos, las formas. Entendí que eso es muy importante, tanto en el fondo como en la forma. Aprender y enseñarle un poco al sector social de la región; porque el sector social todo lo debate, son debates eternos, entonces ponerle algo de practicidad. Nosotros ahí podemos cumplir un rol clave, fundamental, y creo que la Fundación lo hace, lo hizo y lo sigue haciendo» (Vahos, V., comunicación personal, 10 de junio de 2025)

FUSOAN ha logrado consolidarse como un actor visible y reconocido, posicionando a sus cooperativas asociadas en espacios públicos, políticos y sociales. López expresa que la fundación «ha de jugar un papel preponderante en ese futuro del desarrollo económico y social del Oriente antioqueño, tiene que ser una entidad que difunda, que vuelva masiva la filosofía de la asociatividad. Y seguirse insertando en todas las entidades, como protagonista activa, que tenga una visión muy clara, que se inserte también dentro de los planes de desarrollo del Estado, el municipio y el Oriente antioqueño» (López, N., comunicación personal, 13 de junio).

Este enfoque también implica un compromiso con la incidencia política y normativa, así como con la visibilidad del cooperativismo en el escenario regional y nacional, reafirmando su papel en la construcción de una sociedad más equitativa, en la reconstrucción del territorio y la paz. Su rol de representatividad del cooperativismo en el Oriente antioqueño, se orienta hacia la construcción de relaciones territoriales sólidas, promoviendo la economía social y solidaria, la participación comunitaria y la incidencia política para un desarrollo económico solidario, equitativo, justo y sostenible.

FUSOAN como agente del desarrollo territorial

La fundación ha aprendido a posicionarse como una entidad que cataliza el impacto de las cooperativas en el territorio, promoviendo su articulación con actores locales, gobiernos y sectores económicos para impulsar un desarrollo sostenible y participativo. Además,

fomenta la articulación entre las cooperativas y la comunidad para que éstas sean agentes de transformación social, económica y política en la región, fortaleciendo la identidad cooperativa, desde el ADN propio de sus asociados y pobladores de la región del Oriente antioqueño.

ADN que se refleja en su empuje para hacerle frente a la adversidad, en su capacidad de visión y creación de negocios y empresas, en su potencial de trabajo asociativo. La Fundación debe fortalecer su rol como catalizador y agente de desarrollo, no solo local, sino también regional y nacional. Loaiza (2025) señala que,

> «FUSOAN está haciendo muchas cosas. Hoy están diversificando sus servicios e ingresos, y pienso que FUSOAN no puede perder el ADN, tener una organización en la que centrada, y unidos, se compartan las buenas prácticas y sirva como organización de representación. FUSOAN tiene que ser un instrumento para las cooperativas del Oriente antioqueño, para que impacten el territorio (…), tiene que ser el catalizador entre las organizaciones cooperativas de ahorro y crédito, de las financieras que estén ahí y del territorio, a través de sus administraciones municipales». (Loaiza Gallego, H., comunicación personal, 12 de junio de 2025)

El papel de FUSOAN debe trascender su rol articulador tradicional para convertirse en un verdadero catalizador del desarrollo territorial. Esto implica generar sinergias estratégicas entre las cooperativas de ahorro y crédito, los municipios y las comunidades locales, con el objetivo de alinear capacidades, recursos y objetivos compartidos. Tanto los municipios como las cooperativas poseen capacidades instaladas: conocimiento del territorio, infraestructura, talento humano y recursos financieros. La clave está en articular estos elementos con la participación activa de la ciudadanía, permitiendo un impacto más significativo y sostenible en el desarrollo local y regional.

Como lo plantea Loaiza, es fundamental preguntarse cómo lograr que las aspiraciones municipales se alineen con el potencial

transformador de las cooperativas, para que juntos: gobiernos locales, cooperativas y comunidades, construyan soluciones integrales que fortalezcan el territorio.

> «Porque el municipio tiene capacidades instaladas, las cooperativas tienen capacidades instaladas, y tiene dos capacidades importantes, la gente y recursos; pero también el municipio tiene recursos. Entonces, ¿por qué no juntar esos recursos de ambas organizaciones con la gente, que es la gente de su territorio, para hacer cosas?» (Loaiza Gallego, H., comunicación personal, 12 de junio de 2025).

Esto ha contribuido a que, en la última década, el sector cooperativo sea reconocido como un actor fundamental en la reconstrucción socioeconómica del territorio, impulsando redes de colaboración y circuitos solidarios, fortaleciendo el tejido organizativo local. Su labor se enmarca en los principios de la economía social y solidaria, generando impactos significativos en los territorios donde operan sus entidades asociadas. Además, su aporte ha sido clave en los procesos de construcción de paz en el Oriente antioqueño, al promover la cohesión social, la participación comunitaria y el desarrollo sostenible desde lo local.

La incidencia política debe ser activa y estratégica

El cooperativismo no puede permanecer al margen de la política si quiere defender su modelo y promover transformaciones estructurales. Vahos resalta que «hay que estar en los espacios de decisión política, que el sector cooperativo no se debe seguir haciendo a un lado, porque no hace política, no, al contrario, hay que hacerla» (comunicación personal, 10 de junio). Entender las dinámicas normativas y actuar estratégicamente es fundamental para equilibrar los enfoques técnico-económicos con los sociales.

Aunque a través de la labor de FUSOAN se ha avanzado en éste propósito, el cooperativismo que representa debe procurar no estar al margen, sino por el contrario, participar activamente en la política

para influir en decisiones que afectan su modelo, equilibrando lo social y lo económico para generar cambios reales en los territorios, comprendiendo las dinámicas normativas actuales, que priorizan lo técnico y económico sobre lo social, buscando promover una agenda de incidencia política que integre ambos sectores para lograr transformaciones estructurales en los territorios. Como lo refirma Vahos (2025),

> «La política hay que saber hacerla (…) entender la lógica de la actualidad; cuando las leyes cambian nos ponen permanentemente en la disputa de nuestro modelo, entre lo social y lo económico, como esa tensión permanente que prima más, porque la legislación y el Estado nos lleva a priorizar lo técnico y lo económico, frente a toda esa labor social que se hace, hay que trascender esa labor social, con verdaderos procesos de cambio en los territorios» (Vahos, V., comunicación personal, 10 de junio de 2025).

La articulación efectiva y la incidencia en el desarrollo regional, implica generar sinergias y sintonía entre las entidades asociadas a la fundación, en su diálogo y acompañamiento a las organizaciones locales en los territorios, fortalecer los lazos internos, ampliar la influencia, participación y acompañamiento en procesos de política pública, y potenciar su rol en el territorio. Aunque hay difusión y presencia local, aún falta mayor incidencia en la relación con los actores nacionales, lo cual limita la incidencia del sector en políticas, normativas y planes nacionales de largo plazo.

El cooperativismo aún enfrenta retos para alcanzar un protagonismo destacado y una relación efectiva con el gobierno nacional. Oswaldo Gómez advierte que la incidencia del cooperativismo sigue siendo limitada, en parte por la falta de recursos, pero también por una comprensión insuficiente de que el impacto debe ir más allá de las cooperativas e involucrar al territorio en su conjunto. Resalta la necesidad de fortalecer relaciones con gobiernos locales, sectores empresariales y sociales, y otros actores solidarios. Aunque reconoce avances, afirma que el cooperativismo aún no tiene

el protagonismo que debería, especialmente como actor clave en la economía popular, cuyo desarrollo sigue siendo lento.

> «Creo que nos hace falta más eso, todavía es tímido por falta de recursos, no solamente de FUSOAN, sino también por falta de comprensión de las cooperativas en que la relación y vínculo inmediato no solamente puede ser la cooperativa, tiene que ser mucho más el territorio y eso implica relaciones a todos los órdenes, con los gobiernos locales, con los actores políticos del gobierno y la gobernabilidad local, con el empresariado, con los otros sectores cooperativos y solidarios, incluso más que cooperativos, solidarios, con los gremios que hay allí» (Gómez, O.L., comunicación personal, 11 de junio de 2025)

La articulación requiere profundización para potenciar el impacto

FUSOAN ha logrado avances importantes en articular las cooperativas con otros actores del territorio, en generar procesos colectivos, especialmente en formación y posicionamiento frente a normas y temas territoriales, pero aún falta profundizar en la identidad compartida, el diálogo y la construcción de propósitos comunes entre sus entidades asociadas. Como lo expresa Oswaldo Gómez:

> «Fusoan ayuda en muchos de los procesos internos de las cooperativas, especialmente procesos de formación, definir una postura común frente a una situación de incomodidad con la norma y con relación al territorio. Para mi gusto eso debería estar mucho más profundizado hoy, debería haber mucha más identidad y más conversación entre las cooperativas. Pero eso ni se da en el Oriente, ni se da en el conjunto del cooperativismo colombiano, cada quien termina haciendo lo suyo» (Gómez, O.L., comunicación personal, 11 de junio de 2025).

En conclusión, en cuanto a la representación, articulación e incidencia e impacto del sector cooperativo del Oriente antioqueño, FUSOAN:

a) Ha sido puente y difusor del cooperativismo en la región:

FUSOAN ha entendido que su rol como articulador entre las cooperativas, el Estado y otros actores del territorio no solo fortalece la presencia del sector solidario, sino que también amplía su capacidad de generar transformaciones sociales, económicas y educativas en las comunidades. Ser ese «hilo conductor» permite que las cooperativas no operen de forma aislada, sino integradas en procesos de desarrollo local. Como lo expresa Luis Fernando Gómez: «Ser ese hilo conductor que ha ido permeando poco a poco la fundación en el Oriente antioqueño ha sido muy importante para visibilizar a las cooperativas (...) Desde el accionar que hace FUSOAN por representar, por visibilizar, por estar al tanto de lo que pasa en la región y estar como ese vínculo entre la cooperativa con las otras organizaciones, el Estado y el territorio (Gómez, LF., comunicación personal, 12 de junio de 2025)

b) Ha representado a sus cooperativas asociadas, aportando en la recuperación y transformación del territorio:

El cooperativismo a través de FUSOAN, su presencia territorial organizada y comprometida, ha sido fundamental en los procesos de reconstrucción social y económica en zonas afectadas por el conflicto armado. La experiencia demuestra que las cooperativas, han jugado un rol protagónico en la reconversión de los municipios del Oriente golpeados por la guerra, actuando como motores de inclusión, resiliencia y desarrollo local. Esta trayectoria ha consolidado el reconocimiento de FUSOAN como una entidad que promueve la construcción de paz en el Oriente Antioqueño.

> «Hoy los dirigentes del Oriente antioqueño saben lo que somos las cooperativas, conocen de sus principales indicadores, de su impacto social, pues son las que muestran a los ojos de la Gobernación, diría yo, de esta entidad, de la Corporación Empresarial del Oriente Antioqueño, de PRODEPAZ, muestra con pelos y señales qué hemos hecho nosotros en la época posguerra, como noso-

> tros prácticamente nos echamos al hombro a los municipios que quedaron arrasados por ese conflicto, por esa guerra. Las cooperativas [...] hemos sido protagonistas en esa nueva [...] reconversión económica y social de nuestros municipios, que quedaron prácticamente arrasados. [...] (López, N., comunicación personal, 13 de junio de 2025).

c) Debe seguir apostando a consolidarse como agente de desarrollo territorial en el Oriente antioqueño

Su papel de agente de desarrollo territorial, debe ser un ejemplo de integración y articulación, promoviendo el desarrollo económico y social del Oriente antioqueño, con un énfasis en actuar como catalizador de recursos y capacidades de las organizaciones de la economía social y solidaria, los entes gubernamentales territoriales y las cooperativas.

Las cooperativas y FUSOAN deben asumir un rol articulador entre los territorios y su gente, convirtiéndose en un hilo conductor entre el arraigo comunitario y el desarrollo regional. Esta conexión simbólica y afectiva con el territorio debe ser aprovechada estratégicamente para fortalecer los procesos de desarrollo local, pero también para expandir el alcance de las acciones cooperativas a otras regiones del país, sin perder el enfoque misional en el Oriente antioqueño.

En este propósito aunque su objeto misional se enfoque en la región del Oriente antiqueño, a través de su función de ser un representante de siete entidades, que tienen presencia en otras regiones del país, que puede realizar acciones que fortalezcan los lazos y vínculos de los asociados con sus territorios de origen. «La cooperativa tiene que convertirse, tiene la obligación de ser ese hilo conductor. Entre lo que es ese territorio y lo que es ese municipio, gobernado por quien sea, pero es el municipio, es el terruño de la gente. Y ese apego, llamémoslo así, ese regionalismo se tiene que aprovechar» (Loaiza, H., comunicación personal, 12 de junio de 2025).

4.2 Nutrientes de educación y comunicación

«La filosofía del cooperativismo, si no se alimenta mucho, se va quedando, porque a veces no lo tomamos como un estilo de vida, la idea es que sea un estilo de vida para la gente».

Sorelly García Duque
Exgerente Cooperativa COOSANLUIS

La filosofía del cooperativismo y la solidaridad, debe ser la base de todo el modelo educativo que desarrolla la Fundación

Uno de los aprendizajes más significativos es que la permanencia y sostenibilidad del cooperativismo, depende de mantener viva su filosofía en la práctica cotidiana, más allá del logro económico. El cooperativismo requiere ser sembrado y reforzado continuamente, a través de la formación, la repetición de sus principios y la vivencia de sus valores, para evitar que estos se diluyan frente a las lógicas del mercado. FUSOAN ha aprendido que su mayor logro es seguir existiendo como portadora de esta filosofía, preservando su esencia solidaria y pedagógica frente a las nuevas generaciones.

FUSOAN ha comprendido que la educación en el contexto del cooperativismo debe ir más allá de la formación técnica o normativa a sus asociados. Para ello es importante, fortalecer sus procesos de educación con un carácter más político, que fomente una comprensión profunda de los principios del cooperativismo, como una filosofía de vida y una herramienta de transformación social.

Es fundamental trabajar en la formación de unos imaginarios sociales y narrativas distintas en los territorios, en torno a la esencia de la economía social y solidaria, que sirva de sustento para consolidar el compromiso de la población asociada, de las organizaciones de la ESS de la región, y demás actores sociales con los que interactúa; potenciando no sólo proyectos económicos, sino además fortaleciendo la identidad regional, en torno a un proyecto

de sociedad basado en los principios y filosofía del Cooperativismo. Como lo expresa García, una de sus fundadoras: «El aprendizaje es insistir y trabajar esta filosofía (...) es de repetirlo diario, con todas las voces, con todas las estrategias porque el cooperativismo si no se le trabaja, se va volviendo como un cuento, que lo va borrando lo económico» (García, S., comunicación personal, 11 de junio de 2025).

Educación y comunicación para una cultura de cooperación y solidaridad

Los procesos educativos que desarrolla la Fundación, deben estar impregnados de fundamentos conceptuales desde la ESS, que permitan la reflexión crítica, dialógica, participativa, incluyente, democrática, que contrarreste los sentidos y valores frente a un sistema económico hegemónico capitalista, que ideologiza un tipo de sujeto social bajo relaciones individualistas, competitivas y excluyentes.

Esto implica que tanto los pensum, temáticas y formas de abordaje metodológico que desarrolla FUSOAN, vayan encaminados a desplegar un discurso propio, desde una perspectiva comunitaria, popular, incluyente, para construir y mantener redes de comunicación efectivas, que generen vinculación social, reflexión de lo político, de los sentidos de la cooperación y la solidaridad, así como capacitar a sus públicos, actores comunitarios y redes de asociados, para que puedan crear sus propios dispositivos y productos comunicacionales, con una narrativa popular y cooperativa que pueda instalarse en la agenda pública de la región.

Educación cooperativa Vs. educación financiera

Un aprendizaje evidenciado en estos últimos años, es el tema de la tecnología, la modernización y el cambio, principalmente en relación a la adaptación del movimiento cooperativo a los desafíos contemporáneos de la globalización capitalista, que ha puesto en tensión muchas de las prácticas y formas de habitar el cooperativismo en las organizaciones.

La conceptualización tradicional del cooperativismo se ha visto desplazada por las demandas de la modernidad, en particular por la educación financiera y de riesgo, que han penetrado en la formación y práctica cooperativa de las entidades que hacen parte no sólo de la Fundación, sino del grueso del sector cooperativo colombiano.

La educación en riesgos, la educación financiera y el mundo del capital habitan en los nuevos discursos e imaginarios de las nuevas generaciones, las cooperativas han tenido que adaptarse a estas nuevas perspectivas económicas y financieras, lo cual ha debilitado o desplazado los enfoques más tradicionales y esenciales del modelo de educación del cooperativismo solidario. Lo que implica volver de nuevo a esas bases de la educación social, que permite a sus asociados comprender el valor de la economía popular y solidaria, promoviendo la cooperación, la asociatividad, la juntanza, como lo esencial para avanzar hacia un buen vivir en el territorio.

Como lo expresa Sorelly García: «Enseñar que participemos, que seamos activos en lo que es propio, ser regionalista, apoyar lo comunitario, (...) uno comenzaba asociándose y un ahorrito como algo más simbólico. En ningún momento uno pensaba, en la parte financiera o es que los créditos, o es que los grandes ahorros, no. Uno lo hacía más como un ejercicio práctico de participar, apoyarse, de entregarle una iniciativa a la comunidad». (García, S., comunicación personal, 11 de junio de 2025).

Es necesario alimentar y actualizar continuamente la filosofía cooperativa frente a los cambios del mundo moderno, seguir insistiendo en estos valores en medio de la globalización y las transformaciones sociales, culturales y económicas que viven las nuevas generaciones. La modernización y el cambio están imponiendo nuevas formas de entender la economía y la educación en el contexto cooperativo, lo cual requiere una adaptación inteligente que preserve los principios esenciales, pero que también responda a las demandas del mundo contemporáneo, especialmente en aspectos relacionados con la educación financiera y la gestión de riesgos.

Un aprendizaje clave identificado es que el cooperativismo no debe reducirse a la educación financiera, sino que debe recuperar su dimensión política, formativa y transformadora. La educación cooperativa, como principio esencial del movimiento solidario, debe trascender la simple gestión de riesgos o el comportamiento del consumidor informado. FUSOAN y otras organizaciones del sector están llamadas a desarrollar procesos educativos que fortalezcan la conciencia crítica, la participación ciudadana y el compromiso con el cambio social, recuperando el carácter político del cooperativismo.

> «Hemos terminado en una cosa muy puntual, que es la educación financiera, que es muy distinto a hacer educación cooperativa (...) ¿Cómo son los contenidos de FUSOAN, CONFECOOP y de todos? Mucho de educación en riesgos. Puede ser que FUSOAN lo intente hacer distinto (...) yo sí creo que en eso tenemos que tener un pensum mucho más político. El cooperativismo es para hacer política, hay que hacer un cooperativismo más político (...) implica un discurso distinto, una educación distinta, implica incluso que ese discurso a veces genere prevención». (Gómez, O. L., comunicación personal, 11 de junio de 2025).

Una educación que permita integrar estos aspectos en una visión más moderna, pero fiel a los principios cooperativos, que pueda permear los diferentes escenarios y espacios de articulación de la educación formal y no formal en los que tiene presencia a través de alianzas y convenios. Como lo expresan algunos de sus miembros: «En Guatapé, ya las comunidades reconocen a Fusoan, porque como le decía ahora, ha venido acercando y haciendo capacitación, acompañamiento a asociaciones. Los convenios con Cámara de Comercio, hacen que también se haga más visible, como es el desarrollo del cooperativismo a nivel departamental» (Salazar, G. comunicación personal, 15 de julio de 2025).

La educación cooperativa debe insistir en metodologías creativas, acorde a los contextos de las organizaciones y sus territorios, debe realizarse de manera constante y repetitiva, con el fin de que la

filosofía de la cooperación y la solidaridad, no se olvide, ni se diluya, promoviendo así una cultura solidaria y comunitaria duradera.

Hacia un modelo educativo cooperativo y territorial integrado.

Un aprendizaje relevante es que la oferta educativa y de formación de FUSOAN debe estar articulada a las mallas educativas con las fundaciones de sus entidades asociadas, avanzar en la construcción de un modelo educativo y pedagógico propio, lo cual podría generar un mayor impacto en la región y mayores sinergias con las otras entidades del ecosistema cooperativo, como CONFECOOP O FECOLFIN, para evitar duplicidades, optimizar recursos y responder de manera más estratégica a las necesidades reales de las cooperativas del territorio. Esta coordinación interinstitucional permite alinear los planes de formación, identificar vacíos, evitar duplicidades, optimizar recursos y gestionar el acceso para aquellas cooperativas que no hacen parte de otras plataformas formativas, o de agremiación del sector. Como lo expresa una de sus directivas:

> «Está muy bien de que se identifiquen las necesidades en formación para las entidades, pero revisemos cuál es el plan de formación de CONFECOOP, para que si desde aquí se identifica una necesidad, validemos si CONFECOOP ya la está ofreciendo (...) con quienes no están agremiadas, Fusoan lo que hace es que gestiona, para que CONFECOOP igual pueda darle el proceso de formación también» (Aristizábal, M., comunicación personal, 10 de junio de 2025).

Para lograr un mayor impacto en el territorio, es clave articular las mallas educativas de las fundaciones de las cooperativas asociadas con universidades, centros de conocimiento y otras entidades del sector solidario. Esta articulación permitiría aprovechar mejor las capacidades y recursos disponibles. Además, FUSOAN puede fortalecer su rol como dinamizador educativo, transformando herramientas como el balance social en instrumentos de gestión y

aprendizaje colectivo. «FUSOAN lo que hace en ese ejercicio, es visibilizar, lo que nosotros hacemos. Inclusive digamos que dentro de ese informe que se genera anualmente, que se presenta en la asamblea, el balance social, sería interesante revisar cómo trabajarlo, cómo convertirlo en una herramienta de trabajo» (Aristizábal, M., comunicación personal, 10 de junio de 2025).

Uno de los aprendizajes clave es que las alianzas estratégicas de FUSOAN, como las que se han establecido con la Cámara de Comercio, fortalecen la formación y visibilización del cooperativismo en los territorios. Estas colaboraciones permiten articular la economía solidaria con procesos empresariales y comunitarios, facilitando el acceso de diversos públicos a espacios formativos y asociativos, ampliando el impacto territorial de los programas sociales y educativos.

Aristizábal plantea que «además de tener esos espacios de visibilización [...] hay un proceso de formación, donde se convocan también comerciantes o personas que requieran fortalecer sus negocios», lo cual podría dar lugar a articulaciones significativas entre programas como Alístate y Transfórmate, los procesos de FUSOAN y las cooperativas en cada territorio.

En cuanto a la comunicación

Hay aprendizajes importantes que confluyen en que la comunicación debe ser una apuesta en coherencia con los valores, principios y propósitos del modelo educativo cooperativo, más orientada a una comunicación que educa para la vida, la promoción de la asociatividad, la cooperación y que aporta a la identidad regional, en torno a un proyecto de desarrollo de sociedad enmarcada en la filosofía del cooperativismo.

Para ello es necesario que haya más coordinación en las áreas de comunicación entre las cooperativas, mayor identidad y diálogo entre ellas, ya que a veces cada cooperativa tiende a actuar en lo comunicativo de manera independiente, a veces sin poco reco-

nocimiento de propósitos comunes claros, dejando de lado, una dimensión más estratégica en cuanto a lo regional, que implica el reconocimiento de esa biodiversidad geográfica, humana y social que tienen los veintitrés municipios del Oriente antioqueño.

Como lo expresa una de sus directivas: «Implica una comunicación distinta, implica una educación distinta, unos conceptos del desarrollo muy ligados al territorio; que yo creo que, en eso, todavía todos tenemos muchas dificultades. ¿Cuáles son los proyectos que hagan transformaciones y cambian el territorio?, ¿qué tan ligado está el cooperativismo a esos cambios, a esos proyectos claves del territorio? (Gómez, O.L., comunicación personal, 11 de junio de 2025).

Un aprendizaje clave es que la visibilidad institucional de FUSOAN ha aumentado gracias a su presencia en medios de comunicación regionales y a la difusión que hacen sus cooperativas asociadas, tanto en espacios internos como en canales de comunicación propios. Asimismo, los convenios interinstitucionales, especialmente con universidades, han fortalecido el reconocimiento de la Fundación entre los asociados y la comunidad, posicionándola como una entidad que genera valor tangible para sus aliados y el territorio. Como lo expresa Salazar:

> «Eso hace que las personas y las comunidades ya conozcan más a FUSOAN (…) nosotros como entidades que somos vinculadas a FUSOAN, en nuestras asambleas, en nuestros medios de comunicación, también tenemos puntos donde resaltamos a FUSOAN (…) la gente ya empieza a través de ellos, a saber qué es FUSOAN» (Salazar, G., comunicación personal, 15 de julio de 2025).

Comunicación para la transformación: estrategias y contenidos al servicio de la educación

Si bien a la fundación ha avanzado en los procesos de difusión, divulgación y posicionamiento a través de los procesos realizados desde el área de comunicación, es importante fortalecer al interior de los proyectos que desarrolla la generación de pedagogías,

herramientas, estrategias y recursos interactivos, creativos y comunitarios, orientados mensajes comunicativos que aporten a la formación de públicos, para comprender y adoptar cambios en actitudes y percepciones en torno a un proyecto de desarrollo social y una forma de vida basada en la filosofía del cooperativismo.

Implica entonces la diversificación de las estrategias, herramientas y recursos comunicacionales, los cuales no sólo se deben limitar a la publicidad o divulgación de las actividades de los proyectos o programas de sus entidades socias, sino además en la formación de contenidos y públicos acorde al modelo educativo y su función de construcción de sociedad.

Uno de los aprendizajes clave identificados es la necesidad de fortalecer la articulación entre los equipos de comunicación de las cooperativas asociadas y FUSOAN, con el fin de potenciar la visibilidad del trabajo conjunto, optimizar los recursos comunicacionales y generar mayor reconocimiento institucional. Además, se destaca la importancia de involucrar a los Consejos de Administración en estos procesos, para lograr un respaldo estratégico y una mayor integración de los objetivos de la Fundación en las estructuras de gobernanza de las cooperativas: «Una forma de ayudar también a visibilizarlos. También siento que tenemos que llevarlos al consejo, para que nuestros consejos, también conozcan más de la fundación. Eso es fundamental porque eso es una forma de ir pidiendo cuerda, que más que nos complementan ellos, en lo que se pueda. Eso es más poderoso de lo que uno a veces se imagina» (Arias, A., comunicación personal, 9 de julio de 2025).

Posicionamiento estratégico de marca, hacia el interior y hacia la región

Es importante sumar esfuerzos, recursos y procesos al interior de FUSOAN, en aras de potencializar las capacidades existentes en sus entidades asociadas, los programas educativos que desarrollan las fundaciones al interior de sus cooperativas y en los territorios,

como el caso de COOINGRA, o el Programa de Emprendedores de CREFAM, entre otros, procesos no solo educativos, sino además comunicativos, afianzando conceptos, contenidos y mensajes que impacten en el imaginario y narrativas acerca del cooperativismo en la región.

Un aprendizaje importante es que, aunque FUSOAN ha logrado un buen posicionamiento en los territorios y es reconocida por la comunidad, es necesario reforzar el conocimiento sobre las personas y actores que están detrás de esta organización, para fortalecer su imagen y la conexión con la comunidad. Este reconocimiento no solo ayuda a consolidar la marca, sino que también genera confianza y sentido de pertenencia en los municipios.

> «Hoy efectivamente tú vas a los municipios, pues hablas con la gente y por lo menos Fusoan está muy bien posicionada. Que siento que ahí hay que también (…) revisar, que incluso en algunos territorios me atrevo a decir que está mejor posicionada que las demás cooperativas» (Llano, D., comunicación personal, 24 de junio de 2025).

Estas acciones comunicativas también deben estar dirigidas hacia el interior de la Fundación, al fortalecimiento de la identidad, el sentido de pertenencia y proceso de integración cooperativa. En este sentido, es importante rescatar estrategias que, en otros momentos, fueron de importancia para sus entidades asociadas, como el diario de noticias económicas, que les mantenían informadas acerca de los cambios, actualidades y situaciones del contexto que inciden en el desarrollo del sector. Como lo expresa Salazar:

> «Este tipo de cosas que las cooperativas extraña, es de su interés (…) anteriormente con frecuencia tenía un boletín, un diario de noticias económicas, de noticias del día, noticias de cooperativismo, cosas del día a día. Eso era bueno porque lo primero que uno llega es prender el computador, el correo, ¿qué hay de nuevo? ¿Qué normativa? ¿Qué hay una nueva normativa? Bueno, vamos a hacer una capacitación para analizar tal circular, tal norma, tal esto, a

quién le afecta, cómo es, o qué efecto va a tener, o qué beneficios trae, o en qué situaciones nos ponen» (Salazar, G. comunicación personal, 15 de julio de 2025).

En conclusión, respecto al tema de educación y comunicación:

- En los próximos años se debe avanzar en la construcción de un modelo educativo y pedagógico propio, que articule las mallas y programas educativos de sus entidades asociadas, y demás centros de conocimiento de las entidades que integran el ecosistema cooperativo solidario.
- La formación debe ser coordinada estratégicamente con otras organizaciones del sector para no replicar esfuerzos y aprovechar mejor los recursos y capacidades instaladas existentes.
- Se identifica como una oportunidad de mejora diversificar los servicios de apoyo directo (formación, asesoría) ofrecidos por FUSOAN, alineándolos con las necesidades reales de cada una de sus entidades asociadas y de las de las organizaciones de ESS del territorio.
- La comunicación en FUSOAN debe trascender el enfoque tradicional de difusión de actividades y posicionarse como un eje estratégico para la articulación institucional, la formación de públicos, la construcción de identidad cooperativa y el fortalecimiento del tejido social en el territorio.
- La articulación efectiva con los equipos de comunicación de las cooperativas asociadas, el diseño de contenidos alineados al modelo educativo y la inclusión de los órganos de gobierno en las estrategias comunicativas, son elementos fundamentales para consolidar una narrativa propia, coherente con los principios de la economía solidaria. FUSOAN tiene el reto y la oportunidad de liderar una comunicación transformadora, que contribuya no solo a visibilizar acciones, sino a formar ciudadanía cooperativa y a posicionar al sector como un actor clave en la transformación social del Oriente antioqueño.

4.3 Sostener el bosque: fortalecimiento organizacional

Fusoan tiene el potencial de consolidarse aún más como un referente articulador del cooperativismo en el territorio, a través de alianzas estratégicas con cooperativas, alcaldías, ONG, iglesia y otros actores clave. Sin embargo, para mantener esa relevancia, debe integrar de manera más decidida la sostenibilidad ambiental, financiera y la responsabilidad social en su quehacer cotidiano.

Uno de los aprendizajes clave identificados es que el futuro del cooperativismo y de FUSOAN como entidad articuladora en el Oriente antioqueño no solo depende del fortalecimiento institucional o financiero, sino de su capacidad para liderar transformaciones sociales y ambientales con coherencia, visión y responsabilidad. En este sentido, se resalta la importancia de trabajar por un modelo de desarrollo sostenible que promueva la solidaridad, el cuidado del planeta y la conciencia ambiental como ejes centrales de acción.

Como lo plantea Luis Fernando Gómez, FUSOAN tiene el potencial de seguir tejiendo alianzas estratégicas con actores como las cooperativas, ONG, la iglesia y las administraciones municipales, para seguir fortaleciendo la economía solidaria, visibilizar las acciones de responsabilidad social del sector y liderar procesos con enfoque ambiental:

> «Fusoan puede seguir siendo un referente muy importante y puede seguir siendo ese nodo a través del cual las cooperativas se conecten en red con el resto del mundo y el resto de organizaciones. (…) hay que seguir trabajando por un futuro sostenible, (…) trabajar en el cuidado del medio ambiente, del calentamiento global, de darle visibilidad a las cooperativas a través de esas acciones de responsabilidad social y solidaria» (Gómez, LF., comunicación personal, 12 de junio de 2025).

Por su parte, Lucelly Jaramillo (2025) enfatiza que uno de los mayores retos de FUSOAN es su permanencia en el tiempo, lo cual

solo será posible si se consolida una dirección estratégica clara, autosostenibilidad financiera, y un compromiso con el territorio que justifique su continuidad. Destaca como logro significativo los 25 años de permanencia de la fundación, en contraste con experiencias anteriores de integración como ASACOOP, COOPDESARROLLO, que fueron efímeras. «Un reto también es permanecer, porque (...) antes de Fusoan, hubo en el Oriente varias entidades que trataban de permanecer y duraban muy poco, entonces que Fusoan cumpla 25 años, eso es un logro muy grande» (Jaramillo, L., comunicación personal, 2 de julio de 2025).

FUSOAN: agente del desarrollo territorial

FUSOAN ha evolucionado significativamente en sus 25 años de existencia, pasando de una función de asistencia técnica y normativa a consolidarse como un verdadero agente de desarrollo territorial desde la perspectiva cooperativa. Este tránsito ha estado marcado por aprendizajes clave, como la importancia del fortalecimiento institucional, la construcción de redes amplias y sólidas, y la necesidad de una educación cooperativa transformadora, que mantenga viva la cultura solidaria en los territorios donde tiene presencia. Al respecto, Luis Fernando Gómez destaca que el futuro de FUSOAN debe centrarse en ampliar su capacidad de articulación territorial, fortaleciendo su red de organizaciones asociadas y su rol en el desarrollo económico y social del Oriente antioqueño:

> «Yo recomendaría que se dé más una posibilidad de seguir ampliando la capacidad de Fusoan, en tener más organizaciones que la conformen, que hagan una red mucho más grande, que fortalezcan mucho esa red que teje hoy Fusoan en el Oriente antioqueño, haciendo más partícipes a otros actores del territorio para que también su sostenibilidad y su capacidad de impacto sea mucho mayor(...) con capacidades aprendidas, con lecciones superadas, con una madurez mucho más organizativa, con un protagonismo más grande en el territorio, con más conocimiento del territorio inclusive, con más participación en diferentes comunidades o localidades» (Gómez, LF., comunicación personal, 12 de junio de 2025).

El fortalecimiento de la fundación también debe apoyarse en una estrategia educativa integral que siembre los principios del cooperativismo de manera constante, como forma de garantizar su permanencia y sentido en los territorios. Esto incluye el uso de estrategias pedagógicas y comunicativas adaptadas a los contextos actuales. Desde una mirada organizativa, Jaramillo resalta el papel articulador que cumple FUSOAN, tanto en el análisis del territorio como en el fomento del reconocimiento entre las organizaciones sin ánimo de lucro:

> «FUSOAN sigue siendo ese espacio en el que nos encontramos los gerentes a analizar situaciones del territorio (…) con el convenio que se acaba de realizar con Cámara de Comercio, el proyecto Alístate y Transfórmate, se ha podido llegar a diversos municipios, también con este apoyo y acompañamiento a las entidades sin ánimo de lucro, también hemos logrado el reconocimiento de las cooperativas» (Jaramillo, L., comunicación personal, 2 de julio de 2025).

Este enfoque integral de acompañamiento y construcción conjunta ha permitido que FUSOAN se especialice progresivamente en la gerencia estratégica de sus procesos misionales, sin perder su esencia como espacio de diálogo y reflexión entre sus entidades asociadas. Luis Fernando Calle sintetiza el cambio de enfoque que ha vivido FUSOAN desde una orientación técnica centrada en las normativas y regulaciones del sector, hacia una visión más amplia y transformadora en su accionar: «En la medida en que Fusoan se ha venido transformando como un agente de desarrollo territorial, y así lo leo yo hoy; es como un agente de desarrollo del territorio desde la perspectiva cooperativa» (Calle, L., comunicación personal, 27 de junio de 2025).

FUSOAN debe seguir fortaleciendo su papel articulador, educativo y estratégico, integrando nuevas alianzas, herramientas y formas de relacionamiento que le permitan liderar procesos territoriales desde los valores y principios del cooperativismo. Su experiencia demuestra que el fortalecimiento institucional no solo

es esencial para garantizar su propia sostenibilidad, sino también para potenciar el crecimiento, la articulación y el impacto de las cooperativas en los territorios.

El fortalecimiento institucional requiere que los actores internos, especialmente los gerentes y miembros de las juntas, tengan una visión orientada hacia el cambio social, la transformación de las condiciones socio-económicos en los territorios, la sostenibilidad, no solo dirigida hacia resultados económicos inmediatos, porque como se ha vivenciado en toda su trayectoria, sostener la Fundación, como un escenario para la juntanza entre entidades tan diferentes, con capacidades, tamaños y recursos heterogéneos ha implicado diferente retos.

> «Entonces estábamos hablando del fortalecimiento institucional para que Fusoan fuera sostenible y sus administradores tranquilamente pudieran desarrollar acciones conducentes al segundo eje, el desarrollo propio de las cooperativas, porque es que el amigo del Oriente antioqueño tiene un ADN, que es un negociante. Son los negociantes. Arriesgan toda la plata del mundo… es gente echada para adelante, arriesgada, ven oportunidades y negocio en toda parte. Entonces, eso es un ADN que los gerentes todavía tienen. Sus consejos de administración como son de allá, todavía lo tienen. Y entender marcos normativos, entender gobernanza, entender que nuestro negocio es un negocio que está legislado que está normado, esto es necesario» (Loaiza, H. comunicación personal, 12 de junio de 2025).

Uno de los principales desafíos para FUSOAN ha sido mantener la cohesión y el compromiso de las entidades asociadas, especialmente frente a presiones internas que cuestionan los resultados obtenidos. Sin embargo, a pesar de estas dificultades, las cooperativas fundadoras se mantienen firmes en su apoyo. Otro reto importante ha sido consolidar un balance económico sostenible, logrando equilibrar ingresos y gastos para garantizar su funcionamiento. Para ello, FUSOAN ha diversificado sus fuentes de ingreso mediante capacitaciones, eventos y proyectos educativos, lo que

además contribuye a aumentar su visibilidad e impacto en el Oriente antioqueño. Actualmente, la fundación participa activamente en alianzas con la Cámara de Comercio del Oriente, la Corporación Empresarial del Oriente Antioqueño (CEO), consolidándose como un actor relevante en la región (López, N., comunicación personal, 13 de junio de 2025).

La gestión institucional también implica agenciar bien las relaciones con los entes de control social, las entidades públicas y privadas, mantener una representación activa en escenarios políticos y sociales, que hagan visible la labor y el impacto de las cooperativas en el Oriente antioqueño, para ello su equipo de trabajo y dirección ejecutiva, deben profundizar en la cualificación de competencias y capacidades de gestión social, de relacionamiento con el sector público y privado, así como en la gerenciación estratégica de sus proyectos.

En este sentido, la experiencia como directora ejecutiva, como lo expresa Verónica Vahos (2025), le permitió desarrollar habilidades administrativas, de representatividad y gestión de personal, fortaleciendo sus competencias profesionales y personales. Además, reafirmó su convicción sobre la existencia de un modelo alternativo de desarrollo, basado en el cooperativismo, que ofrece una forma distinta y efectiva de promover el desarrollo social, evidenciado a través de la práctica y los resultados de las cooperativas (Vahos, V., comunicación personal, 10 de junio de 2025). «Entender que, si hay un modelo alternativo, al modelo de desarrollo actual, (...) de una manera diferente, que es el cooperativismo».

Asistencia técnica personalizada a cada entidad, como esencia del modelo integrador

FUSOAN también ha aprendido que el fortalecimiento institucional implica un trabajo constante de educación y transmisión de sus valores, en articulación con otros actores y sectores del desarrollo, así como de afianzar el compromiso de sus asociados y colabo-

radores en una visión que integra social, económica y política, asegurando así su sostenibilidad e impacto en la región.

Pero para ello también debe fortalecer internamente a sus entidades asociadas, acorde a su tamaño, a sus capacidades y realidades organizativas, no perder de vista que ese enfoque de integración, de asistencia técnica, de acompañamiento a sus organizaciones, también hacen parte de la esencia, del origen y del ADN por el cual se gestó la fundación, como un escenario de integración de las cooperativas del Oriente antioqueño.

Un aprendizaje clave identificado es la necesidad de equilibrar la atención de FUSOAN entre lo interno (las necesidades particulares de cada cooperativa) y lo externo (la proyección territorial). Esto se vuelve especialmente relevante considerando la heterogeneidad de sus cooperativas asociadas, con estructuras y capacidades muy distintas entre sí. La experiencia muestra que mantener la integración y el acompañamiento interno es fundamental para sostener la cohesión y la pertinencia del trabajo de la fundación.

En este sentido, Daissy Marcela Llano destaca que, aunque en su gestión como directora ejecutiva priorizó el trabajo externo, reconoce la importancia de continuar fortaleciendo el apoyo interno que antes se realizaba con intensidad. Señala además que, para atender esas diferencias entre cooperativas grandes y pequeñas, se buscaban estrategias colaborativas entre los mismos equipos de trabajo de las entidades asociadas, apoyando a FUSOAN en su sostenibilidad operativa.

Por otra parte, ha reconocido que la labor articulada con otras instituciones diferentes a las del sector, la visibilidad regional, los convenios y alianzas estratégicas son elementos que contribuyen al fortalecimiento y reconocimiento de FUSOAN y sus cooperativas. La participación en estos espacios institucionales, además de dar respaldo y consolidar su presencia, ayuda a que la fundación, gane reconocimiento y apoyo en diferentes ámbitos, fortaleciendo su estructura y proyección económica futura.

En cuanto a Sostenibilidad,

FUSOAN ha comprendido que la sostenibilidad de la organización está estrechamente vinculada al fortalecimiento institucional, lo que permite que la entidad sea autosostenible y contribuya al desarrollo propio de las cooperativas. La sostenibilidad implica mantener viva la filosofía del cooperativismo, que, si no se alimenta constantemente, tiende a quedarse rezagada o perderse, ante los cambios generacionales, la transformación del sector cooperativo y los mismos retos que le presenta el contexto de globalización y sistema capitalista mundial.

Uno de los aprendizajes más significativos en el contexto de FUSOAN ha sido comprender que su valor no radica únicamente en su rentabilidad económica, sino en el impacto social y el acompañamiento que brinda a las cooperativas, especialmente a aquellas con menores capacidades. Esta visión reafirma la esencia del cooperativismo: la solidaridad como principio rector por encima del lucro.

Como lo expresa García (comunicación personal, 11 de junio de 2025), «aunque no me generaba excedentes [...] siempre decíamos que a veces uno se concentra en lo económico o en la sostenibilidad, y como que pierde un poquitico ese norte de mágico, de apoyar, de brindar, asesorar, de llamar, acompañar». Este aprendizaje invita a mantener viva la filosofía cooperativa incluso en entornos financieros, recordando que la verdadera sostenibilidad también se construye desde lo social.

Relación con la comunidad como factor clave de sostenibilidad cooperativa

El factor diferenciador, de lo que hacemos es la relación con la comunidad. Aunque la tecnología puede facilitar ciertos procesos, no es el factor clave para el desarrollo de las cooperativas. La verdadera diferenciación y sostenibilidad se logran a través de la relación cercana con la comunidad y la comprensión profunda de sus necesidades.

Apostar ciegamente por la tecnología, sin medir su costo y eficiencia real, puede ser un error estratégico. Por ello, es necesario repensar el desarrollo desde una perspectiva más humana y contextual, donde el vínculo social pese más que la innovación tecnológica por sí sola. El verdadero valor en el desarrollo cooperativo no radica únicamente en adoptar tecnología, sino en fortalecer los vínculos con la comunidad. La tecnología debe ser vista como una herramienta, no como un fin. Volver a lo esencial: el trabajo colaborativo, la cercanía con las personas y la comprensión del contexto local.

Como lo afirma Oswaldo Gómez (comunicación personal, 11 de junio de 2025), si bien la tecnología es una herramienta útil, no constituye el factor determinante del desarrollo ni de la diferenciación estratégica en el cooperativismo. Las cooperativas con mayor impacto social no son necesariamente las más tecnológicas, sino aquellas que han construido relaciones sólidas con sus comunidades. Para Gómez, el verdadero desarrollo parte de una comprensión profunda del territorio y del pensamiento estratégico orientado al bien común, más allá de la adopción de plataformas tecnológicas. «Entonces le estoy hablando de eso, para entender cuál es la comprensión que debemos tener en materia de pensamiento, para orientar los conceptos del desarrollo. Entonces, digamos, un Fusoan, muy tiralínea, muy estratégico (Gómez, O.L., comunicación personal, 11 de junio de 2025) .

Es importante destacar, que las cooperativas invierten en el territorio, a diferencia de otras entidades financieras que trasladan la mayor parte de sus recursos a otras regiones y éste es un factor diferenciador que posiciona aún más el impacto de la gestión de las cooperativas, en su misión de aportar a la recuperación social y económica de los territorios del Oriente antioqueño.

> Nosotros hicimos un estudio de la plata que tenían las entidades financieras en el Oriente, que captaban del territorio. Y esa plata, el 70% la tenía para Medellín. Mientras que las cooperativas de la plata que captaban en el territorio, solamente en el territorio, el

> 100% se quedaba en el territorio, no lo trasladaban para ninguna parte. Y eso es un ejemplo de que: la confianza, que tiene sus asociados, su nicho de mercado que está en ese territorio frente a su organización. Muy poca plata sale del Oriente antioqueño, y de sus cooperativas para otras regiones. (Loaiza, H., comunicación personal, 12 de junio de 2025)

Hay que Insistir no en lo nuevo, sino de nuevo: volver a lo esencial

Lo verdaderamente transformador no es «lo nuevo» por sí mismo (tecnología, velocidad, consumo inmediato), sino volver a lo esencial del cooperativismo: la solidaridad, el apoyo mutuo, la producción con sentido social, el desarrollo humano y territorial, y una forma de vida más racional y sostenible. Las cooperativas deben diferenciarse no por seguir ciegamente lo «nuevo», sino por reafirmar y renovar lo esencial, ofreciendo propuestas de vida alternativas que se basan en la cultura del cuidado, la paciencia, la sostenibilidad y la cooperación. Este es el verdadero aporte transformador del cooperativismo hoy: ser una respuesta cultural, económica y ética frente a un sistema que prioriza la inmediatez y el consumo desmedido.

> Hacer cosas distintas (…) ¿Lo nuevo a qué remite? Velocidad. ¿De nuevo a qué remite? Un discurso, detrás de un discurso, una cultura. Entonces, ahorrar con paciencia y gastar con parsimonia, ¿a qué remite? A una cultura…nosotros tenemos que vender un concepto que cuando ese concepto se entiende, ahorrar con paciencia y gastar con parsimonia, eso es mucho más allá que productos, eso es una propuesta de vida. En entender que hay una racionalidad de que ahorrando y gastando, sin exceder en el consumo, ¿cómo puede ser la vida? de otra manera (Gómez, O.L., comunicación personal, 11 de junio de 2025).

Proyectos estratégicos con visión territorial; Sí, pero sin perder la esencia de la Fundación

Experiencias como el proyecto Entre el río y la montaña han demostrado que sí es posible desarrollar iniciativas de impacto social que,

además, generen ingresos para FUSOAN. Esto abre la perspectiva de que la fundación puede consolidar una oferta de servicios más amplia y sostenible para el sector de la Economía Solidaria, trascendiendo el círculo cerrado de sus cooperativas fundadoras. Se valora la articulación con actores como la Cámara de Comercio de Rionegro como una vía para identificar nuevas organizaciones y necesidades reales en el territorio.

Al ampliar y diversificar la oferta de servicios de FUSOAN, dejando de pensar solo en las cooperativas actuales, puede abrirse a otras asociaciones, precooperativas y entidades de la economía social y solidaria del territorio. Para ello, es necesario generar instrumentos de identificación de demandas del entorno, aprovechando convenios existentes (Cámara de Comercio, Prodepaz, Asenred) para acceder a información estratégica sobre estas organizaciones.

Es crucial que esta filosofía que promueve la fundación, a través de liderar diferentes proyectos en el territorio se vea como un estilo de vida y no solo como una estrategia administrativa o de sostenibilidad económica. El trabajo articulado, la visibilidad institucional, las alianzas con otros sectores y entidades como universidades y medios de comunicación, son fundamentales para fortalecer la presencia y visibilidad de las cooperativas en sus territorios.

> Yo pienso que este Entre el río y la montaña, abre como la perspectiva de que sí es posible. Sí es posible buscar como esos proyectos de impacto social, que a la vez representen un ingreso para la fundación, con esa oferta de servicios que podamos desde FUSOAN construir para la Economía Solidaria, porque no es solamente crear productos, para que las siete cooperativas que estamos ahí, las utilicemos, sino que hay que ampliar esa oferta, identificar esas demandas de esas asociaciones (…) Ahí sería una oportunidad, de ¿qué les puedo ofrecer a estas entidades? ¿Qué necesidades tienen? (Arias, A. comunicación personal, 9 de julio de 2025).

La gestión en beneficios económicos o beneficios fiscales, también contribuye a la sostenibilidad, al fortalecimiento del proyecto de integración cooperativa, a la visibilización del sector cooperativo en la región. Se requiere de un pensamiento estratégico, que contribuya a fortalecer la confianza, la ayuda y la inversión de proyectos o negocios comunes entre sus entidades asociadas, de cara a las necesidades y particularidades de los territorios. Oswaldo Gómez (comunicación personal, 11 de junio de 2025) plantea que «aunque existen experiencias valiosas de trabajo comunitario por parte de las cooperativas en el Oriente antioqueño, aún falta avanzar hacia una visión más estratégica y colaborativa». Destaca la necesidad de desarrollar proyectos comunes de alto impacto, como los relacionados con vivienda o servicios financieros compartidos, aprovechando la capacidad instalada y los avances tecnológicos disponibles. «la ausencia de este tipo de articulaciones no es un problema técnico, sino una carencia de pensamiento estratégico colectivo dentro del sector cooperativo».

Otro aspecto a considerar, como lo expresa Calle, es la lógica de actuación del sector, la democracia interna de las cooperativas, caracterizada por procesos participativos y decisiones colectivas, es un valor importante y distintivo. Sin embargo, esta misma dinámica puede resultar a veces limitante en contextos donde la rapidez es esencial, ya que los procesos democráticos suelen ser lentos y dificultan la toma ágil de decisiones para proyectos o propuestas, lo que representa un reto para la efectividad y competitividad de las cooperativas (Calle, L., comunicación personal, 27 de junio de 2025).

Implementación de negocios a escala

FUSOAN ha aprendido que la implementación de negocios a escala, es estratégica para alcanzar la autosostenibilidad y mejorar la eficiencia en sus operaciones y por ende a sus entidades asociadas.

Negociar en bloque para adquirir beneficios a nivel tecnológico, de modernización o de recursos de infraestructura institucional,

permite reducir costos y obtener beneficios económicos para sus entidades asociadas.

Esto evidencia que la cooperación en compras y negociaciones en conjunto, es una práctica efectiva para maximizar recursos y potenciar el alcance de la Fundación y cada una de sus cooperativas. Para ello es fundamental, una visión estratégica, la confianza en las inversiones colectivas y asumir esos acuerdos que se pactan para el beneficio de todos, cuyos resultados no necesariamente se pueden tomar de manera tangencial en el corto plazo.

Al respecto, Deyssi Marcela Llano (comunicación personal, 24 de junio de 2025) reflexiona que uno de los aprendizajes es sobre los esfuerzos realizados durante su gestión para lograr la sostenibilidad financiera de FUSOAN sin aumentar las cuotas de administración exigidas a las cooperativas asociadas. Destaca la búsqueda de alternativas como la creación de unidades de negocio propias, entre ellas una propuesta concreta para gestionar colectivamente los seguros de las cooperativas, con el fin de generar ingresos adicionales por economía de escala. Aunque la propuesta fue técnicamente viable y respaldada por miembros de la Junta, finalmente no fue aprobada para su ejecución.

FUSOAN ha aprendido que los negocios a escala permiten optimizar recursos y reducir costos, fortaleciendo su sostenibilidad financiera y operativa, y que estas prácticas se deben acompañar de una visión estratégica y compromiso institucional que garantice la concreción de los acuerdos, proyectos o negociaciones que se pacten al interior de su junta de dirección.

El convenio con el Banco de Bogotá fue fundamental para fortalecer a las cooperativas pequeñas mediante la cooperación y la negociación en bloque, permitiendo acceder a productos y servicios que de manera individual habrían sido difíciles de obtener. Gaspar Elías Salazar Jaramillo señala que, aunque este convenio ya terminó debido a cambios en las políticas del banco, fue muy importante

para facilitar la compra masiva y la obtención de servicios, así como para apoyar la adaptación a diversas normativas complejas que han afectado al sector (Salazar, G., comunicación personal, 15 de julio de 2025).

Por su parte, Alba Doris Arias Giraldo resalta que este convenio, vigente aproximadamente desde 2005 hasta 2011, fue valioso para todas las entidades porque permitió ofrecer productos al nivel del sistema financiero tradicional, promoviendo la solidaridad entre cooperativas. Las entidades más grandes asumían mayores costos para apoyar a las más pequeñas, generando economías de escala que beneficiaban a todas mediante precios más bajos y mejor acceso a servicios (Arias, A., comunicación personal, 9 de julio de 2025).

Lucelly Jaramillo (comunicación personal, 2 de julio de 2025) señala que, aunque se han intentado negociaciones en bloque a través de FUSOAN para implementar procesos como las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) o el Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos (SARLAFT), no siempre ha sido posible lograr consensos entre cooperativas debido a sus diferencias de tamaño y capacidad económica. En algunos casos, las tarifas propuestas por asesores eran muy elevadas, lo que llevó a que las cooperativas optaran por negociar individualmente, logrando mejores condiciones. Esta experiencia evidencia la necesidad de mejorar la coordinación y establecer estrategias diferenciadas que reconozcan la heterogeneidad del sector.

Hacia la sostenibilidad de FUSOAN: un llamado a la corresponsabilidad y visión estratégica

La sostenibilidad y el fortalecimiento en su estructura organizacional, para cumplir con éxito el desarrollo de su misión en el territorio y ampliar su oferta de servicios, requiere un cambio de mentalidad en sus cooperativas asociadas, las cuales aportan con sus cuotas de sostenimiento la estructura y funcionamiento operacional de la fundación, pero en aras del crecimiento, y el desarrollo misional en

el territorio, requiere de un mayor entendimiento para la concreción de negocios.

El respaldo a la gestión de proyectos de cooperación interinstitucional, que permita la viabilización de recursos, más que esperar que la fundación sea autosuficiente financieramente, lo cual es un gran desafío hoy, en un contexto marcado por el debilitamiento de la cooperación nacional e internacional, por lo que se hace urgente priorizar la inversión, y replantear el alcance de sus procesos misionales, para garantizar su viabilidad y eficiencia.

Oswaldo Gómez (comunicación personal, 11 de junio de 2025) resalta la necesidad de que FUSOAN piense estratégicamente en su evolución hacia un centro de investigación y asesoría con capacidad técnica ampliada. Advierte que este avance requiere más recursos humanos y financieros, y «un cambio de mentalidad en las cooperativas asociadas, que aún esperan que la fundación sea autosostenible financieramente. En un contexto de debilitamiento de la cooperación internacional, plantea que es fundamental que las cooperativas comprendan la importancia de invertir en capacidades técnicas e investigativas para proyectar el desarrollo del sector solidario».

FUSOAN ha desarrollado capacidades importantes tras 25 años de trayectoria, lo que le permite ser un actor más fuerte en el desarrollo territorial. Una lección clave es que el miedo a invertir limita el impacto, y que cuando las organizaciones confían y arriesgan con decisiones estratégicas y recursos, se pueden lograr transformaciones más significativas.

La sostenibilidad y el impacto de la fundación dependen del compromiso activo de sus entidades asociadas, no solo con presencia, sino con participación real, inversiones y corresponsabilidad en los proyectos. Se necesita una mentalidad más estratégica y menos temerosa frente a la inversión social y territorial, apostar por aumentar los recursos patrimoniales de FUSOAN para darle

mayor autonomía, capacidad de acción y sostenibilidad. El impacto colectivo depende de que todas las entidades crean en el proyecto común, se apropien de él y aporten en función de sus capacidades.

Al respecto, Luis Fernando Gómez (comunicación personal, 12 de junio de 2025) destaca que FUSOAN cuenta con la capacidad para fortalecer su patrimonio y su incidencia en el territorio, pero que es necesario superar el temor a invertir recursos en proyectos que potencien su impacto. Señala que las cooperativas asociadas deben brindar mayor apoyo patrimonial y participar activamente en las iniciativas de la Fundación para asegurar su sostenibilidad y crecimiento. Este compromiso colectivo es fundamental para ampliar el desarrollo de proyectos que beneficien tanto a FUSOAN como a las organizaciones que la conforman.

> «FUSOAN, ya tiene más capacidades de hacerlo, deberíamos tener la capacidad de fortalecer más su patrimonio, su capacidad de incidencia en el territorio, porque muchas veces de las lecciones aprendidas es que queríamos hacer las cosas con centavos, ¿cierto? Y nos daba miedo invertir en muchas cosas, (…) entonces yo invitaría a las entidades que hacen parte de Fusoan. Primero a que le den más apertura a la fundación, segundo a que le den más fortalecimiento patrimonial, que crean en su entidad y que le den más capacidad de desarrollar proyectos y que participen colectivamente de esos proyectos» (Gómez, LF., comunicación personal, 12 de junio de 2025)

Desafíos en la gestión financiera y la diversificación del portafolio en las cooperativas

Fusoan ha avanzado significativamente en su capacidad de gestión administrativa, logrando mayor eficiencia y control presupuestal, especialmente al identificar y reducir gastos menores (gastos hormiga) que antes pasaban desapercibidos. Esta mejora ha permitido alcanzar excedentes importantes y acercarse al punto de equilibrio financiero, resultado de un proceso de aprendizaje organizacional a mediano plazo. Sin embargo, este éxito también ha generado

nuevas presiones externas, como la expectativa de mantener o aumentar los excedentes constantemente, lo que pone en tensión su sostenibilidad de la gestión.

FUSOAN ha fortalecido su gestión administrativa, logrando mayor eficiencia y control presupuestal, lo que ha permitido alcanzar excedentes y acercarse al equilibrio financiero. No obstante, este éxito ha generado presiones externas para mantener esos excedentes, tensionando su sostenibilidad (Gómez, L.F., comunicación personal, 12 de junio de 2025).

Además, la intermediación financiera se vuelve cada vez más compleja y regulada, con desafíos como la dependencia de fondeos bancarios y la competencia creciente de las Fintech, que ofrecen créditos rápidos y baratos. Se plantea la necesidad de diversificar los portafolios cooperativos, alejándose de la concentración en créditos de consumo, y explorar líneas como la vivienda, que ya están siendo desarrolladas por algunas cooperativas como Confiar (Calle, L., comunicación personal, 27 de junio de 2025). Este aprendizaje refleja la importancia de adaptarse estratégicamente al entorno financiero cambiante para garantizar la sostenibilidad y competitividad de las cooperativas en el territorio.

El aprendizaje clave para FUSOAN ha sido que la sostenibilidad financiera no solo se logra con ingresos, sino con una administración rigurosa, seguimiento constante de los pequeños gastos y búsqueda del equilibrio**.** Además, el reconocimiento por la eficiencia puede generar nuevas exigencias, por lo que es fundamental equilibrar la rentabilidad con el propósito social, sin caer en presiones que desvíen la misión de la Fundación. Como lo expresa su director: «Fusoan ha aprendido a ser eficiente en su administración, controlando minuciosamente los gastos pequeños ("gastos hormiga") para alcanzar el punto de equilibrio financiero a mediano plazo. Sin embargo, esta eficiencia ha generado nuevas presiones externas para mantener o aumentar los excedentes, lo

que complica la gestión y sostenibilidad de la fundación» (Calle, L., comunicación personal, 27 de junio de 2025).

FUSOAN ha comprendido que la autosostenibilidad es un objetivo a largo plazo que requiere un compromiso firme de la Junta y la asamblea. La organización ha logrado mantener una estructura financiera estable sin necesidad de cuotas adicionales, gracias a una gestión eficiente de recursos y al desarrollo de proyectos generadores de ingresos propios. Sin embargo, existe preocupación por no convertirse en una ONG que solo gestione proyectos, por lo que se destaca la importancia de una responsabilidad compartida para alcanzar una verdadera autosostenibilidad. Además, la educación se identifica como un pilar estratégico clave para fortalecer la sostenibilidad futura de la fundación (Llano, D., comunicación personal, 24 de junio de 2025).

La implementación de prácticas como la redistribución proporcional de los costos del personal en distintos proyectos, ha permitido generar eficiencias presupuestales y pequeños excedentes, lo que marca un cambio significativo frente a modelos anteriores donde no se lograban estos resultados. Este aprendizaje muestra que una planificación equitativa, la adaptación a distintos contextos financieros y la revisión crítica de las prácticas tradicionales, son claves para avanzar hacia una gestión más sostenible, justa y coherente con el propósito social de la Fundación.

La asignación de cuotas de sostenimiento ajustadas al tamaño de cada cooperativa cubre entre el 85% y 90% de los costos operativos. Además, se ha comenzado a reconocer y asignar costos asociados al tiempo dedicado por el personal en proyectos específicos (Alístate y Transfórmate, Entre el Río y la Montaña), lo que contribuye a un mejor equilibrio financiero. Actividades como el Bazar de la Confianza y el Festival Cooperativo también han generado excedentes, reflejando una transformación significativa en la historia financiera de la Fundación (Calle, L., comunicación personal, 27 de junio de 2025).

Agencia de desarrollo local: aprendizaje en la experiencia del Oriente antioqueño

La experiencia concreta en la trayectoria e historia de la Fundación que es importante rescatar, porque dejó aprendizajes en la manera de gerenciar los proyectos estratégicos de la región, y que aún tienen resonancia en el territorio, fue la experiencia de ADEPROA**,** de la cual se habló en amplitud en otros apartados de la historia de FUSOAN. La agencia en sus primeros años jugó un papel importante en el desarrollo del territorio, específicamente en la recuperación económica y social en la región del Oriente antioqueño tras los conflictos y desplazamientos.

En 2003, Naciones Unidas impulsó en Colombia un modelo de agencias de desarrollo económico local que buscaba articular los sectores público, privado y social, en el cual las cooperativas del Oriente antioqueño tuvieron un rol importante. Durante dos años se trabajó en la colaboración entre municipios, universidades y cooperativas, destacándose un proyecto productivo de tomate bajo invernadero con la participación de Confiar. Sin embargo, aunque hubo logros, la agencia finalmente se liquidó. La experiencia dejó como lección la importancia de generar confianza en los procesos de gobernabilidad y relaciones interpersonales, pero también la necesidad de mantener un control riguroso (Llano, D., comunicación personal, 24 de junio de 2025).

Sin embargo, con el pasar de los años, se ha aprendido de esta experiencia, que la articulación entre el sector público, privado y social es clave para el desarrollo territorial, y que el cooperativismo pudo tener un papel más protagónico dentro de estas dinámicas, con el aprendizaje derivado en concreto del proyecto productivo de cultivo de tomate bajo invernadero, que tenía el propósito de aportar a la reconstrucción del tejido social y la reactivación económica de zonas afectadas por el conflicto armado. Como lo expresa, Loaiza, hicimos integración, intercooperación entre las entidades del sector público y del sector privado. La ADEL, fue eso. Sentamos

a la iglesia, sentamos al municipio, sentamos a las cooperativas, sentamos a las organizaciones campesinas. El tema de **ADEPROA** tuvo un problema muy complejo. Y es que si bien es cierto, los proyectos de Tomate 1, los cuales financió Coogranada y Creafam, esos proyectos en última instancia se pudieron adelantar, el proyecto tenía un problema. El problema era la comercialización, donde salía yo a vender mi producto, y a qué precio lo vendía, cuando usted sabía que en el Oriente antioqueño en el Peñol y en todas esas zonas están los acaparadores, los que dicen a cómo pagan el precio el tomate, la papa o la lechuga. Y eso fue un tema muy complejo (Loaiza Gallego, H., comunicación personal, 12 de junio de 2025).

La lección importante de lo realizado, es que **la confianza y el control social** en las alianzas interinstitucionales son fundamentales en los procesos de gobernanza, administración de proyectos entre actores diversos, con razones sociales, intereses económicos y políticos tan diferentes. A pesar de los buenos resultados iniciales, la desaparición de la agencia evidencia debilidades en la sostenibilidad de este tipo de iniciativas a largo plazo, por lo que se requiere fortalecer los modelos de gobernanza y gestión institucional, para garantizar continuidad. «Yo pienso que las lecciones aprendidas es que sí es importante y necesario que haya confianza en las maneras de trabajar en los procesos de gobernabilidad, en los asuntos administrativos, en las relaciones interpersonales y en todo tipo de relación que hay, pero sí debe existir control» (Llano, D. comunicación personal, 24 de junio de 2025).

Como lo nombraron varios de los actores participantes de la experiencia: La confianza debe ir acompañada de mecanismos de control y seguimiento eficaces, tanto administrativos como relacionales, para evitar prácticas gerenciales que afecten los procesos, además es fundamental tener estructuras claras de responsabilidad y rendición de cuentas, para evitar la pérdida de rumbo institucional en este tipo de alianzas intersectoriales.

El Fondo Regional de Fomento, una deuda pendiente

El fondo ha sido otra de las iniciativas que en la trayectoria de FUSOAN, se ha intentado promover y materializar al interior de las entidades asociadas, como una estrategia para promover el desarrollo del territorio de manera articulada, incidir en el ámbito regional y contribuir al fortalecimiento económico de las cooperativas, así como en la consolidación de procesos de cooperación económica entre las organizaciones sociales, las cooperativas y el Estado.

El fondo se ha considerado una herramienta importante para financiar y apoyar iniciativas que faciliten la reactivación económica y social en la región del Oriente antioqueño. Sin embargo la dificultad de consolidar un fondo regional que articule financiamiento, asistencia técnica y desarrollo rural sostenible, se encuentra aún con barreras estructurales, como la falta de confianza, articulación con actores clave de los gremios económicos, y la debilidad organizativa con la que cuenta las organizaciones sociales del territorio, como los principales obstáculos para su materialización.

La creación de un Fondo Regional de Fomento articulado y eficaz requiere mucho más que recursos económicos: necesita coordinación institucional, voluntad colectiva, presencia territorial y fortalecimiento organizativo, especialmente del sector rural, que es la base social de las entidades que integran la Fundación. La organización campesina está debilitada, en parte por el conflicto armado y el desplazamiento, lo que ha dejado un vacío en el liderazgo y la capacidad de generar iniciativas sostenibles en el campo.

El reto no es solo financiero, sino organizativo y territorial: se necesita reconstruir el tejido social campesino y acompañarlo con capacidad técnica, gestión del conocimiento y voluntad política. Como lo expresó uno de sus directivos, a propósito de los retos estratégicos de la Fundación en los próximos años, Oswaldo Gómez (comunicación personal, 11 de junio de 2025) señala que, aunque Confiar tiene un cupo de crédito de 90 mil millones con FINAGRO, solo ha utilizado 20 mil millones, debido a la falta de

proyectos concretos para financiar. Esto revela una oportunidad desaprovechada en el territorio, que podría abordarse mediante una alianza estratégica entre Confiar, FUSOAN y las cooperativas locales, con FUSOAN como articulador de convocatorias y búsqueda activa de proyectos. «El reto no radica en la falta de recursos financieros, sino en la débil organización del campesinado, resultado en parte del desplazamiento forzado de líderes territoriales» (Gómez, O.L., comunicación personal, 11 de junio de 2025).

En cuanto a los aprendizajes en materia de sostenibilidad institucional, se podría concluir que:

- La sostenibilidad de FUSOAN, actualmente no depende únicamente de contar con recursos externos, sino de una gestión interna eficiente que optimice los recursos disponibles. La implementación de prácticas como la redistribución proporcional de costos de personal en distintos proyectos ha permitido a la fundación, mejorar su equilibrio presupuestal y generar excedentes, algo que no ocurría anteriormente. Este enfoque representa un cambio significativo hacia una gestión más estratégica, autosostenible y responsable de los recursos.

- La planificación financiera debe ser equitativa y consensuada: las cuotas diferenciadas de sostenimiento, acordadas según el tamaño de cada cooperativa, permiten una financiación más justa y viable del trabajo colectivo.

- La adaptación de prácticas según el contexto y el tipo de financiación es necesaria: mientras algunos proyectos permiten flexibilidad, otros requieren rigor contable; saber ajustarse a cada caso es una habilidad clave. La generación de pequeños excedentes, a través de actividades y proyectos bien gestionados, fortalece la autonomía de la fundación sin comprometer su misión.

- Se debe insistir de nuevo en el cooperativismo como alternativa a un modelo dominante que prioriza la velocidad, el consumo sin límites y la estandarización. El factor diferencial no está solo en los productos y beneficios económicos, sino en el acompa-

ñamiento, el impacto social y el enfoque de desarrollo centrado en un buen vivir: producción local, vivienda digna, ahorro consciente, consumo moderado, una nueva forma de vida desde lo solidario.

4.4 Ramas entrelazadas: intercooperación y gestión del saber

«Cuando pensamos en la constitución de Fusoan, no recuerdo que hubiéramos hablado de qué pasará dentro de diez, de quince, de veinte años, ¿llegaremos allá o no? Sino que pensamos en la necesidad del momento. Esa unidad para poder hacerle frente a la norma y arrancamos el proceso. Ya hoy 25 años, después, creo que es muy satisfactorio ver a Fusoan vivo, actuante, siendo ese hilo conductor y conector en las redes cooperativas del Oriente antioqueño, siendo protagonista en el territorio, en su desarrollo, en la asistencia técnica, en los festivales, dándole protagonismo a la mujer cooperativa y a la mujer de la economía solidaria en el territorio».

Luis Fernando Gómez Giraldo
Gerente COOPRUDEA
Cooperativa de Profesores Universidad de Antioquia

FUSOAN cumple un papel fundamental como hilo conductor en la intercooperación, la integración y la gestión del conocimiento en el territorio del Oriente antioqueño. Actúa como un espacio de articulación que facilita la convergencia entre las diferentes cooperativas, organizaciones sociales, actores gubernamentales y sectores económicos, promoviendo la creación de redes colaborativas, solidarias en el territorio, propiciando la visibilidad y representación de las cooperativas en diversos escenarios de incidencia social y política en la región.

FUSOAN es una entidad que difunde la filosofía del cooperativismo, la asociatividad y fomenta la conversación y la construcción de propósitos comunes entre las cooperativas asociadas para

profundizar su relación y articulación, con el fin de incidir en las agendas del desarrollo territorial. Además, realiza seguimiento a normativas y políticas que afectan al sector, aportando información que favorece su incidencia y el fortalecimiento institucional.

Como lo señala Aristizábal (comunicación personal, 10 de junio de 2025), expone que, en sus inicios, FUSOAN centró su labor en brindar apoyo técnico y normativo en áreas financieras y contables, en respuesta a las exigencias derivadas de la crisis cooperativa y los cambios regulatorios en el sector. Si bien este enfoque fue pertinente debido a que todas las entidades asociadas son cooperativas de ahorro y crédito, con el tiempo la fundación ha ampliado su mirada hacia la visibilización de las cooperativas y al fortalecimiento de los procesos asociativos en los territorios, reconociendo que cada organización tiene su propio enfoque, estrategia y misión. «Y digamos que ese enfoque que tiene FUSOAN para el desarrollo de las cooperativas que hacemos parte de FUSOAN, yo lo veo muy enmarcado como en un tema primero, de visibilización, y segundo, también en el fortalecimiento de los procesos asociativos en los territorios donde las cooperativas hacen presencia (Aristizábal, M. comunicación personal, 10 de junio de 2025).

La Juntanza cooperativa como escenario de transformación

La creación de Fusoan surgió como una necesidad colectiva ante crisis comunes: económicas, sociales y regulatorias, pero su verdadero valor está en trascender lo puntual (como el cumplimiento normativo) para profundizar en el sentido de la juntanza cooperativa como herramienta de transformación social. Las cooperativas no pueden unirse solo por razones técnicas o coyunturales (como las normas de la Superintendencia), sino por una intención más profunda de construcción colectiva y compromiso con los territorios. Un reto de la fundación, en su proceso de integración, es responder a las necesidades, y a la representatividad de cada una de sus entidades.

Como lo destaca, Vahos (comunicación personal, 10 de junio de 2025) el reto constante que enfrenta FUSOAN al buscar representar y responder adecuadamente a las diversas necesidades de sus cooperativas asociadas, las cuales varían en tamaño y naturaleza (cooperativas de ahorro y crédito, multiactivas y financieras). Este desafío implica equilibrar las expectativas de cooperativas pequeñas como COOABEJORRAL y LEÓN XIII, con las de entidades más grandes como COOSANLUIS, CREAFAM, COOGRANADA y CONFIAR. Además, subraya la importancia de fortalecer la incidencia del modelo cooperativo en el territorio del Oriente antioqueño, no solo visibilizando su labor, sino también promoviendo una mayor articulación con otras organizaciones sociales, como fundaciones y asociaciones, buscando una participación más activa y recíproca en torno a los principios de la cooperación.

El colegaje en Fusoan es reconocido como una tarea en proceso, importante para potenciar la cohesión interna y el trabajo conjunto estratégico entre las cooperativas de la región. Ha aprendido que la integración cooperativa no solo es una estrategia para fortalecer el movimiento, sino también una vía para ampliar su impacto social y económico, consolidando su rol como actor clave en la transformación territorial y en la construcción de un modelo de desarrollo cooperativo sólido y visible.

Como lo señala, Luis Fernando Gómez (comunicación personal, 12 de junio de 2025) el principal aprendizaje ha sido la importancia de superar los egoísmos personales y las aspiraciones individuales de poder, para construir organizaciones sociales que realmente aporten al desarrollo de los territorios. Señala que FUSOAN ha logrado unir cooperativas con capacidades muy distintas como Confiar y Cooabejorral, bajo un mismo propósito solidario, promoviendo la equidad en la participación y fortalecimiento mutuo. Este trabajo colectivo ha generado una «riqueza colectiva» más valiosa que cualquier logro individual, permitiendo el desarrollo territorial con visión conjunta. Destaca que el verdadero valor está

en la capacidad de trabajar por proyectos comunes con impacto social y no en el protagonismo de personas o entidades específicas.

Yo creo que la ganancia y la riqueza que hoy tenemos es una riqueza colectiva que hemos construido en el territorio del Oriente antioqueño, de tener a Fusoan hoy como ese hilo conductor del accionar solidario de las cooperativas del Oriente antioqueño, de conectarlas en un propósito, que es el desarrollo regional**.** Y para mí esa ganancia de esa riqueza colectiva que hoy tenemos. Entonces, para mí ha sido más un proceso de entender cómo se construye riqueza colectiva desde la puesta en acción de actividades solidarias que nos ponen en igualdad de condiciones, a pesar que tengamos diferencias grandes en los patrimonios, en las capacidades, pero que juntos somos uno (Gómez, LF., comunicación personal, 12 de junio de 2025).

La integración no puede ser impuesta ni superficial; debe construirse desde el acompañamiento, la cercanía y la comprensión de su funcionamiento interno y liderazgos. Es necesario conocer profundamente su identidad, su ADN organizacional, y trabajar directamente con ellas desde adentro, no sólo desde la representación externa. Cada cooperativa tiene una identidad única, y es clave reconocer esos elementos propios para poder trabajar en red sin perder la esencia de cada una.

La participación directa de FUSOAN, como asistir a las asambleas o en algunos consejos de dirección, permite entender cómo operan las organizaciones y facilita procesos de formación e integración más efectivos y coherentes. Como lo expresa, Vahos (comunicación personal, 10 de junio de 2025) la importancia de identificar el ADN y la identidad propia de cada cooperativa, así como los elementos comunes que permiten integrarlas sin perder su singularidad. Subraya que el trabajo en el territorio no debe desplazar el vínculo directo con las cooperativas, ya que conocerlas a fondo y acompañarlas desde adentro es esencial para una integración efectiva. Resalta como práctica valiosa asistir a las asambleas,

observando sus dinámicas y liderazgos, lo cual facilita procesos de articulación, formación y cohesión organizacional.

FUSON ha comprendido que la integración requiere de una articulación efectiva, basada en la comunicación, la participación activa y la construcción de relaciones de confianza entre las diferentes organizaciones. Esto les ha permitido establecer alianzas estratégicas con instituciones educativas, cámaras de comercio, emisoras y actores públicos y privados, ampliando así los espacios de acción y de formación de las cooperativas y sus asociados.

La integración y la unión fortalecen la identidad cooperativa y fomentan el sentido de pertenencia entre los miembros y la comunidad, contribuyendo a que las cooperativas sean protagonistas en procesos de reconversión económica y social en sus municipios. Además, esta integración favorece la incidencia política, permitiendo que las cooperativas tengan mayor representatividad y voz en escenarios regionales y nacionales, lo cual refuerza su sostenibilidad y su papel social.

Como lo expresa Oswaldo Gómez (comunicación personal, 11 de junio de 2025) en la historia de la Fundación, reconoce que ha avanzado en su rol de articulador entre las cooperativas, contribuyendo no solo a su funcionamiento institucional, sino también al fortalecimiento de procesos internos como la formación y la generación de posturas comunes frente a normativas. No obstante, considera que aún falta profundizar la identidad colectiva y la conversación entre cooperativas, promoviendo propósitos comunes en el territorio del Oriente antioqueño.

> «En su condición de fundación, permite un papel un poco más abierto y más allá de las cooperativas. Y algo se hace, yo digo que algo se hace, sobre todo hubo momentos donde Fusoan participó activamente del Laboratorio de paz o tuvo acercamientos, que esos acercamientos debieron ser más profundos, hoy se mantienen, yo creo que se ha avanzado en eso, y producto de eso es algunos convenios que tiene hoy Fusoan con el territorio y

> no solamente con el Oriente cercano, sino lejano» (Gómez, O.L., comunicación personal, 11 de junio de 2025).

Por su parte, Luis Fernando Calle (comunicación personal, 27 de junio de 2025) señala que una de las lecciones importantes para el sector cooperativo paisa ha sido la necesidad de superar divisiones ideológicas, especialmente aquellas de corte conservador, que han limitado la capacidad de aprovechar recursos nacionales. Destaca que algunas cooperativas han demostrado mayor pragmatismo y habilidad, especialmente en el acceso a recursos de bancas de segundo piso, lideradas en muchos casos por mujeres altamente competentes. El aprendizaje clave es la urgencia de adoptar una visión más estratégica y menos ideológica para acceder a oportunidades externas.

Gómez (comunicación personal, 11 de junio de 2025) plantea que, aunque se han logrado avances en la articulación entre cooperativas del Oriente antioqueño y en la visibilización de sus indicadores e impacto social, aún persiste la necesidad de fortalecer el sentido de identidad colectiva y el trabajo conjunto. Señala que, tanto en Fusoan como en el cooperativismo colombiano en general, las organizaciones suelen actuar de forma aislada. Destaca la importancia de un enfoque territorial más estratégico, en el que Fusoan no sea solo un organismo de apoyo técnico, sino una plataforma política de integración con instrumentos que permitan impulsar el desarrollo territorial desde la cooperación.

Expresa además una reflexión importante a considerar de cara a los nuevos procesos estratégicos de la fundación, de que existe una deuda pendiente en profundizar la comprensión del territorio y de los impactos sociales del conflicto en el Oriente antioqueño. El contexto sociopolítico y de conflicto armado actual, no puede ignorarse, ya que afecta directamente a los asociados y a las comunidades donde operan las cooperativas. (Gómez, O.L., comunicación personal, 11 de junio de 2025).

> «Ahí sigue el conflicto social, sigue el conflicto, ya hoy no en el oriente puede que el oriente esté más tranquilo puede, no puede ser categórico tampoco en esa afirmación con todo lo último que ha pasado, no solamente en el oriente sino en muchos otros lugares del país a propósito de la intención de la paz total después de haber pasado por la negociación con las FARC e intentar el tema de negociación con el ELN, pero bueno más todo lo que son todos esos otros escenarios del paramilitarismo, que tuvo también tanta presencia por allá. Yo no sé, a veces, y para gusto mío, no sé si esos temas que se han tocado en Fusoan, yo no sé si han tenido la suficiente profundidad y el reconocimiento de lo que atraviesa y cruza, no solamente el territorio, sino sus habitantes. Y esos habitantes, en la mayoría de los casos, también asociados de las cooperativas» (Gómez, O.L., comunicación personal, 11 de junio de 2025).

La solidaridad y la intercooperación en la práctica, puede ser decisiva para la sostenibilidad de una organización y su impacto territorial. La solidaridad financiera entre cooperativas no solo es posible, sino poderosa: cuando una organización enfrenta dificultades, la acción colectiva puede evitar su desaparición y transformar su realidad. Como fue el caso concreto de apoyo a Cooabejorral, la Fundación y las cooperativas actuaron con visión colectiva, más allá de los intereses individuales, para evitar su liquidación.

El cooperativismo encuentra su mayor fuerza en la acción solidaria y en el compromiso compartido. El rescate de Cooabejorral demuestra que la cooperación entre cooperativas es una herramienta real de protección mutua, que permite preservar el servicio a las comunidades y fortalecer el tejido territorial. Gracias a esta acción colectiva, una cooperativa en riesgo hoy es una entidad sólida y con impacto local, lo que reafirma el valor de la responsabilidad compartida dentro del Ecosistema Solidario. Esta experiencia también valida el papel clave de la Fundación como articuladora, vigilante y promotora de la sostenibilidad del sistema cooperativo. La unidad en momentos críticos no es sólo un valor simbólico, sino una estrategia efectiva de sostenibilidad y resiliencia del sistema cooperativo.

El desafío de mantener el contacto humano en un mundo cooperativo tecnológico

El desarrollo tecnológico y la modernización son inevitables y necesarios, pero no deben sustituir los valores humanos y relacionales que son el corazón del cooperativismo: la solidaridad, el encuentro, el afecto y el respeto por la diversidad generacional y cultural.

La tecnología no puede reemplazar la presencia, el saludo, la conversación, el «tintico» compartido, porque estos gestos sencillos construyen confianza y sentido de pertenencia. Las costumbres tradicionales como escribir en una libreta, ir a la oficina, hablar con una persona siguen siendo significativas, especialmente para los asociados en los municipios. Existe un riesgo de que, en la búsqueda de eficiencia y competitividad, las cooperativas se desvíen hacia una lógica puramente económica, perdiendo su propósito social y solidario. La solidaridad no es solo dar cosas, sino importarnos realmente por el otro, por su bienestar, su dignidad y su humanidad. Las juntas directivas, gerentes y líderes del sector deben luchar por los buenos resultados económicos, pero también por mantener vivas las expresiones cotidianas de la solidaridad, que son la base y el alma del cooperativismo. Como lo expresa una de sus directivas, rescatar lo tradicional no es resistirse al cambio, sino defender el corazón del cooperativismo, especialmente en una época donde el individualismo y la desconexión emocional aumentan.

Desde FUSOAN se reconoce la importancia de equilibrar la modernización y la eficiencia económica con la preservación de las prácticas tradicionales y humanas que fortalecen la solidaridad cooperativa. El reto está en lograr que las juntas y gerentes no solo se enfoquen en resultados económicos o tecnológicos, sino que también valoren y respeten las formas manuales y el trato directo, especialmente para las personas mayores. Se destaca que la solidaridad nace del interés genuino por el otro, y que esta se expresa en acciones cotidianas simples, como saludar, acompañar y brindar

cercanía, elementos esenciales para mantener viva la filosofía cooperativa en un mundo cada vez más digitalizado y distante.

García (comunicación personal, 11 de junio de 2025) enfatiza la importancia de mantener la dimensión humana y cercana del modelo cooperativo, en medio de los avances tecnológicos y la búsqueda de eficiencia. Expresa su preferencia por el contacto directo en las oficinas, valorando el trato personal, la sonrisa y la atención del colaborador. Advierte que, si bien es válido que las juntas y gerencias busquen excedentes y modernización, esto no debe hacer perder de vista los principios tradicionales del cooperativismo, especialmente la solidaridad, entendida no solo como ayuda material, sino como genuino interés y presencia frente al otro.

> «A mí todavía me gusta ir a la oficina a saludar, a pedir crédito, a hacer alguna pregunta, a verle la cara al empleado, al colaborador y verle la mirada, la sonrisa, el rostro y que me hable. (…) el principio mayor del cooperativo es la solidaridad y no es de dar un mercado, que me importe el otro, que el otro esté presente, de saludarlo, mirarlo, todos esos detalles» (García, S., comunicación personal, 11 de junio de 2025).

En conclusión, respecto a los aprendizajes en esta dimensión estratégica, para que la integración cooperativa sea verdaderamente transformadora, debe abordar no solo lo técnico o normativo, sino también lo social, territorial y humano. Es necesario un reconocimiento más profundo del contexto en el que se desarrollan las cooperativas y de los desafíos estructurales que enfrentan sus asociados.

- La juntanza debe ser una apuesta política y ética de largo plazo. Las cooperativas, como organizaciones ancladas al territorio, tienen un papel clave especialmente en regiones históricamente atravesadas por el conflicto armado.
- Fusoan es ese hilo conductor del accionar de las cooperativas del Oriente antioqueño, de conectarlas en un propósito, que es el

desarrollo regional con enfoque solidario. Organizaciones como Fusoan representan un modelo exitoso de integración solidaria, que permite nivelar condiciones entre cooperativas diversas y demostrar que la unión en la diversidad fortalece a todos.

- Fusoan se consolida como un ejemplo de articulación regional, donde todas las cooperativas, sin importar su tamaño, tienen un propósito común: el desarrollo social y económico de los territorios. La verdadera ganancia no es individual, sino el impacto colectivo logrado a través de la cooperación.

- El mayor aprendizaje ha sido la capacidad de dejar de lado los egos personales y las ambiciones individuales para construir colectivamente organizaciones al servicio de la comunidad y el territorio. La unión entre cooperativas grandes y pequeñas, sin importar sus diferencias en capacidad o patrimonio, ha permitido generar una riqueza colectiva basada en la solidaridad, la equidad y el trabajo conjunto.

- El cooperativismo no busca la competencia interna ni el protagonismo individual, sino la articulación de esfuerzos para construir un proyecto colectivo que transforme los territorios. La solidaridad intercooperativa permite que organizaciones más pequeñas sobrevivan y se desarrollen, como es el caso de Cooabejorral.

- La riqueza más valiosa no es la financiera individual de cada cooperativa, sino la riqueza colectiva construida en comunidad, que genera desarrollo regional y bienestar compartido. Esto reafirma que el sentido del cooperativismo está en construir juntos, desde las diferencias con un proyecto común con propósito social y territorial.

- Representar a las cooperativas no basta; es necesario trabajar con ellas, escucharlas y acompañarlas en su cotidianidad. La articulación entre cooperativas exige empatía, presencia y compromiso, para no perder el rumbo en el «afuera» y seguir fortaleciendo el «adentro» de cada organización.

-

Gestión del conocimiento: una estrategia clave para la Intercooperación

FUSOAN sirve como un facilitador y articulador que promueve la cooperación entre las organizaciones, promoviendo la integración de esfuerzos, el intercambio de conocimientos y experiencias con el objetivo de potenciar el impacto del movimiento cooperativo en la región, creando espacios de diálogo, debate, reflexión, acerca del impacto y transformación del sector de la Economía social y solidaria en la región.

La gestión del conocimiento es una línea estratégica fundamental que aún puede potenciarse más dentro de FUSOAN y las cooperativas asociadas. Para que esta gestión sea efectiva, requiere metodologías claras, herramientas y rutas definidas. Las experiencias y proyectos actuales, como el Ecosistema Solidario y la documentación de procesos, constituyen ejemplos prácticos que fortalecen institucionalmente a las organizaciones. Además, el orden y la estructura administrativa, financiera y contable de FUSOAN forman parte esencial de esta gestión, facilitando la replicabilidad y el fortalecimiento del cooperativismo en la región.

El valor estratégico de la gestión del conocimiento dentro del movimiento cooperativo, reconociéndola no sólo como una práctica técnica o documental, sino como una línea estratégica que garantiza continuidad, aprendizaje institucional y sostenibilidad en el tiempo. También subraya el papel ejemplar de Fusoan en este campo y la necesidad de fortalecer, replicar y sistematizar estas prácticas en otras cooperativas.

Aristizábal (comunicación personal, 10 de junio de 2025) resalta que la gestión del conocimiento es una línea estratégica con gran potencial para FUSOAN y las cooperativas asociadas. Destaca que, aunque el concepto suena amplio, requiere metodologías, herramientas y rutas claras para ser efectivo. Señala que iniciativas como el ecosistema solidario, la documentación de procesos y estudios de paz son ejemplos de esta gestión aplicada. Además, valora la

organización administrativa, financiera y contable de FUSOAN como parte integral de la gestión del conocimiento, enfatizando su papel en el fortalecimiento institucional y replicabilidad para otras cooperativas.

La gestión del conocimiento no es un proceso abstracto, sino una herramienta estratégica que permite documentar, organizar, replicar y dar sentido al quehacer institucional, asegurando que los aprendizajes y buenas prácticas perduren más allá de las personas. Para ello se requiere metodología, herramientas, estructura y sentido estratégico.

La gestión del conocimiento debe ser entendida como un pilar estratégico del cooperativismo, que permite consolidar lo aprendido, fortalecer la identidad organizacional y asegurar la sostenibilidad del saber colectivo. No se trata solo de un ejercicio de documentación de procesos, sino de crear una cultura institucional que aprende, sistematiza y evoluciona.

Fusoan ha dado ejemplo en este campo a través de procesos como el ecosistema solidario regional, documentación de experiencias, fortalecimiento institucional y sistematización, lo cual puede y debe ser replicado en otras cooperativas. Es urgente que las cooperativas adopten modelos claros y prácticos de gestión del conocimiento, y que este enfoque esté integrado en su estructura organizacional y planificación estratégica

Ecosistema solidario regional: un Instrumento de planeación e incidencia

Un aprendizaje clave es la importancia de contar con herramientas o instrumentos que permitan hacer un seguimiento efectivo del uso y la incidencia del ecosistema solidario regional. Aunque se reciben retroalimentaciones valiosas sobre su uso, como en áreas de mercadeo o en la interacción con alcaldías, falta capacidad para medir el impacto real y el retorno de estas acciones. Esto señala la necesidad de fortalecer los mecanismos de monitoreo para mejo-

rar la planificación y aprovechar oportunidades de integración con planes de desarrollo locales y nacionales.

> «Nos llega feedback (…) de que están usándolo en Mercadeo, porque nos permite identificar cuántas organizaciones hay, y nos ha permitido una conversación distinta con las alcaldías (…) pero no tenemos cómo hacer el seguimiento. Ahí nos ha faltado, no nos da todavía. (…) Yo me sueño con (…) hacer lo mismo con los Planes de Desarrollo y cruzarlo con el Plan de Desarrollo Nacional y el Departamental, para uno ver la escala de la economía solidaria en la región, para identificar una oportunidad» (Calle, L., comunicación personal, 27 de junio de 2025).

Para que el ecosistema solidario regional tenga impacto, es fundamental fortalecer las capacidades de seguimiento, profundizar la sistematización del conocimiento y superar las barreras ideológicas que limitan el acceso a oportunidades institucionales. Además se identifican oportunidades de mejora como:

- Es necesario cruzar información (local, departamental y nacional) para identificar oportunidades reales de inserción en políticas públicas y financiamiento.
- La gestión del conocimiento no solo llena vacíos de información, sino que fortalece la identidad, la estrategia y la capacidad de interlocución del sector solidario en el territorio.

Es importante que FUSOAN siga en su labor de conocimiento y el acompañamiento a los indicadores financieros a sus entidades asociadas, pues es una estrategia clave para anticipar riesgos y tomar decisiones oportunas. Al respecto López (comunicación personal, 13 de junio de 2025) resalta la importancia de que FUSOAN continúe con su labor de acompañamiento en el análisis de los indicadores financieros de sus cooperativas asociadas, ya que esta estrategia permite anticipar riesgos y tomar decisiones oportunas.

Como ejemplo de este enfoque preventivo y solidario, el caso de COOABEJORRAL, cooperativa que en algún momento presentó

debilidades patrimoniales. Gracias al monitoreo de la Fundación y al acuerdo entre las demás cooperativas del gremio, se logró reunir aportes temporales que evitaron su intervención o liquidación por parte de la Superintendencia de Economía Solidaria. Esta acción conjunta permitió su fortalecimiento financiero y su consolidación como una entidad sólida y en crecimiento, cumpliendo a cabalidad con su misión social en el municipio de Abejorral.

La gestión del conocimiento y la sistematización de experiencias son consideradas como estrategias clave para fortalecer la incidencia del sector cooperativo en el territorio, pero reconocen que en la actualidad requieren mayor capacidad técnica, un seguimiento más estructurado y voluntad política para consolidarse como un eje estratégico para el sector.

En síntesis, en este capítulo cada uno de estos aprendizajes no es punto de llegada, sino punto de partida para nuevas reflexiones, son semillas vivas que invitan a seguir cultivando procesos transformadores con raíz en lo solidario y horizonte en lo colectivo. A continuación, se presentan las principales conclusiones:

. Volver a lo esencial del cooperativismo

En un mundo marcado por la velocidad y lo «nuevo», el cooperativismo debe volver a lo esencial: la solidaridad, la producción local, el ahorro consciente y el desarrollo territorial. Más que adaptarse ciegamente a las modas tecnológicas o mercantiles, las cooperativas deben liderar propuestas de vida basadas en la cooperación, la sostenibilidad y la dignidad. El cooperativismo debe encontrar un equilibrio entre innovación y humanismo, entre el crecimiento económico y el cuidado de las personas. Modernizarse no significa deshumanizarse.

. Desarrollo regional con enfoque solidario.

FUSOAN representa un modelo exitoso de integración y cooperación solidaria, que aporta al desarrollo institucional de sus

entidades asociadas, a nivelar condiciones entre cooperativas diversas y demostrar que la unión en la diversidad fortalece a todos. La colaboración entre cooperativas distintas fortalece la cohesión social y la capacidad de acción del movimiento cooperativo, demostrando que la unión en la diversidad potencia los efectos del desarrollo solidario. Un gran aprendizaje ha sido que la incidencia concreta requiere de un conocimiento profundo de las normativas, una presencia activa desde lo local, regional y departamental en espacios estratégicos y en la articulación con diversos actores, incluyendo el sector público, privado y social.

. Unidad en la diferencia, superando los egos personales

El mayor logro ha sido aprender a trabajar colectivamente, superando los egos personales y priorizando el bien común. La riqueza verdadera del cooperativismo está en su capacidad de construir tejido colectivo, más allá del tamaño, poder o prestigio de cada organización.

. Integración cooperativa con identidad

La integración real no se impone desde fuera, sino que se construye a partir del conocimiento mutuo y el respeto por las diferencias. Es clave conocer profundamente a cada cooperativa, respetar su identidad, acompañarla desde adentro y trabajar por la integración desde sus propias lógicas y liderazgo.

Es importante aprender que la integración no se impone, sino que se construye desde la confianza, la participación democrática y el reconocimiento de las diferencias, consolidando un tejido cooperativo fuerte y heterogéneo

. Solidaridad más allá de lo económico

En medio de la necesidad de la sostenibilidad económica y financiera de la fundación, de sus entidades asociadas y las presiones del mundo del capital que avasallan por los retos de la moderni-

zación y el cambio tecnológico, no se puede perder lo humano: el colegaje al interior, la cercanía, el tintico, la presencia física, la cooperación mutua. La solidaridad se construye también en lo cotidiano y afectivo. El cooperativismo del futuro debe saber integrar la tecnología sin desarraigarse de sus prácticas tradicionales, de sus principios y valores humanos.

. La solidaridad organizada genera transformación territorial

El cooperativismo en el Oriente antioqueño, a través de FUSOAN y sus entidades aliadas, ha demostrado que la solidaridad organizada puede generar transformación territorial. Sin embargo, enfrenta desafíos importantes: fortalecer la articulación entre actores, sistematizar lo aprendido, generar mecanismos de seguimiento y sostener la identidad cooperativa en medio de la modernización.

. La ética como la estética, es necesaria en el relacionamiento interinstitucional

La representación efectiva se basa en entender y comunicar claramente los beneficios y principios del cooperativismo, favoreciendo un reconocimiento que facilite la incidencia en nuevas normativas, políticas públicas y planes de desarrollo regional. La incidencia concreta requiere de un conocimiento profundo de las normativas, una presencia activa en espacios estratégicos y la articulación con diversos actores, incluyendo el sector público, privado y social para transformar el entorno y promover un desarrollo regional con enfoque solidario, logrando un impacto social y económico visible.

. El factor diferenciador de lo que hacemos es la relación con la comunidad.

Aunque la tecnología puede facilitar ciertos procesos, no es el factor clave para el desarrollo de las cooperativas. La verdadera

diferenciación y sostenibilidad se logran a través de la relación cercana con la comunidad y la comprensión profunda de sus necesidades, de leer sus contextos, de estar inmersas en sus cotidianidades, de construir lazos y vínculos de confianza que generen sentido de pertenencia con el proyecto cooperativo y su razón de ser, en el desarrollo del territorio.

. Fondo de fomento regional: una deuda pendiente

Se necesita una estrategia clara, con presencia técnica territorial y una visión política compartida, para construir un fondo económico que dinamice el desarrollo rural, las organizaciones asociativas productivas campesinas desde el cooperativismo. Aunque hay recursos disponibles, no se ha logrado articular un fondo colectivo funcional por falta de organización, coordinación y liderazgo estratégico en su gerenciamiento.

. Educación cooperativa Vs. educación financiera

La educación en riesgos, la educación financiera y el mundo del capital habitan en los nuevos discursos e imaginarios de las nuevas generaciones, y las cooperativas han tenido que adaptarse a estas nuevas perspectivas económicas y financieras, lo cual ha debilitado o desplazado los enfoques más tradicionales y esenciales del modelo del cooperativismo solidario.

Preservar la identidad cooperativa en medio de la modernización exige un equilibrio: educar para la sostenibilidad económica, sin perder la dimensión ética, social y transformadora del cooperativismo. El reto no es rechazar la educación financiera, sino contextualizarla dentro del marco del cooperativismo solidario, para que las nuevas generaciones comprendan y valoren la asociatividad, el bien común y la economía solidaria como una propuesta alternativa de vida en el territorio.

. Comunicación con sentido cooperativo

La comunicación del sector cooperativo debe trascender la simple divulgación de actividades. Su enfoque debe estar orientado al desarrollo territorial, contribuyendo a fortalecer la identidad colectiva, promover la participación activa y fomentar una cooperación real en torno a propósitos comunes de los diferentes actores del territorio.

La narrativa debe ser intencionada y formativa, capaz de visibilizar el impacto social del cooperativismo, de educar en valores, en los principios de la cooperación, la solidaridad, la participación democrática, además de visibilizar de manera estratégica las acciones y beneficios del modelo cooperativo históricamente en la región.

Para ello es necesario la diversificación de las estrategias, herramientas y recursos comunicacionales, los cuales no sólo se deben limitar a la publicidad o divulgación de las actividades, sino además en la formación de contenidos, en el propósito de incidir con sus mensajes en los cambios de percepciones en los públicos a los que llega, desde la educación y filosofía del cooperativismo y su propuesta política de construcción de una nueva sociedad.

. Gestión del conocimiento como un pilar estratégico del cooperativismo

No se trata solo de un ejercicio de documentación de procesos, sino de crear una cultura institucional que aprende, sistematiza y evoluciona en el tiempo. Es necesario que las cooperativas asociadas adopten modelos claros y prácticos de gestión del conocimiento, y que este enfoque esté integrado en su estructura organizacional y planificación estratégica.

Un aprendizaje clave ha sido que documentar, sistematizar experiencias y crear herramientas de gestión del conocimiento fortalece la continuidad, el aprendizaje organizacional y la in-

cidencia en los territorios. Es necesario fortalecer capacidades para realizar seguimiento y evaluación del impacto, asegurando que el conocimiento y la experiencia acumulada sirvan para la planificación y la mejora continua de la Fundación.

Las herramientas de gestión de conocimiento (como el Ecosistema Solidario) han abierto nuevas puertas a las entidades asociadas para sus procesos de mercadeo y negocios locales, pero aún falta más capacidad institucional, para hacer seguimiento de su impacto en la Región. La incidencia territorial debe ir acompañada de mecanismos sistemáticos de seguimiento y evaluación, para no perder el rumbo, ni las oportunidades que genera la articulación con otras organizaciones de la ESS, los gobiernos locales y demás organizaciones público-privadas del territorio.

4.5 Semillas de equidad: la mujer como eje del cuidado y el liderazgo

El sector cooperativo en el Oriente antioqueño ha experimentado transformaciones significativas en las últimas décadas, especialmente en lo relacionado con la participación de las mujeres en cargos de dirección, espacios de representación social y asociatividad comunitaria. Aunque históricamente las mujeres han tenido una fuerte presencia en los niveles operativos de las cooperativas, su incursión en los organismos de poder y toma de decisiones ha sido un proceso lento, pero que en la actualidad cobra más sentido y fuerza, aunque aún enfrenta desafíos estructurales, culturales y organizativos.

En este sentido es importante destacar que actualmente de las siete entidades que integran la Fundación, cuenta con una junta directiva mayoritariamente femenina, liderada por Myriam Shirley Aristizábal López gerente de la Cooperativa CREAFAM, Alba Dorys Arias Giraldo gerente de la Cooperativa COOGRANADA, Daissy Marcela Llano Pineda Gerente de la Cooperativa COOSANLUIS y Verónica Alexandra Vahos Puerta, delegada por la Cooperativa Confiar.

A partir de los testimonios recopilados de actores clave del sector cooperativo, consultados a propósito de documentar la trayectoria histórica de FUSOAN, a continuación se comparten sus reflexiones sobre los avances, las experiencias, los aprendizajes significativos sobre el estado actual de la participación en sus organizaciones, así como los retos y las oportunidades para fortalecer el liderazgo femenino en este sector.

A través de sus voces, se evidencian algunas experiencias de cambio, respecto al rol y liderazgo femenino, así como la mirada acerca de políticas emergentes de equidad género, que empiezan poco a poco a permear la lógica institucional de las cooperativas y su influencia en el diseño de programas sociales en el sector, que van orientados a una mayor visibilidad y participación de las mujeres, principalmente en los entornos rurales.

Este cambio no ha sido únicamente cuantitativo, sino cualitativo, reflejando un creciente reconocimiento de sus capacidades, roles y liderazgos en un contexto social y cultural todavía atravesado por estructuras patriarcales y hegemónicamente dominado por relaciones de desigualdad socioeconómica.

4.5.1 Raíces del cuidado y la transformación

La participación de la mujer en el sector cooperativo del Oriente antioqueño ha sido fundamental para la construcción de identidad, inclusión y cohesión territorial. Aunque en muchos casos su presencia no ha sido visibilizada con la profundidad requerida, se reconoce su papel clave en procesos de liderazgo y toma de decisiones, un rol no solo en lo productivo o en la autonomía económica, sino además en la transformación de relaciones desde lo cultural, ambiental y comunitario en sus organizaciones y territorios.

Al respecto, Sorelly García (2025) destaca que, aunque en el pasado la representación visible era masculina, las mujeres han sido fundamentales en el trabajo colectivo, especialmente en lo rural.

Además de la historia institucional, el rol de la mujer ha sido determinante en las dinámicas comunitarias. En San Luis, por ejemplo, se organizan grupos de mujeres para solucionar problemas económicos locales a través de microemprendimientos como gallinas ponedoras, talleres de confección o ventas de alimentos. Esta cooperativa ha sido clave en el apoyo a los procesos asociativos y de construcción comunitaria. Además, resaltando que las mujeres son mayoría, en los espacios de capacitación y formación para el liderazgo, convocados por la cooperativa en sus territorios. «En muchas partes, la solución la daban las mujeres... y esto las cooperativas y FUSOAN siempre lo ha rescatado» (García, comunicación personal, 11 de junio de 2025).

El papel de la mujer va más allá del cargo que ocupe, ya que en el Oriente antioqueño la mujer es el eje articulador de la familia y la comunidad. Su rol como madre, tía o abuela trasciende el ámbito privado y tiene un impacto directo en el fortalecimiento del tejido social, un valor que debe ser aprovechado e integrado de forma más consciente en los procesos cooperativos (Loaiza, H comunicación personal, 12 de junio de 2025).

4.5.2 Labrar el terreno: hacia la equidad, reduciendo las brechas

El liderazgo femenino tiene la capacidad de guiar procesos de transformación profunda en la forma de entender la riqueza, el desarrollo y la vida en común. El feminismo, la sororidad y la solidaridad se posicionan como elementos claves de ese nuevo horizonte ético y que marcan una pauta para el sector cooperativo. «Estudiando, con procesos de autoformación y debates alegres (...) que permitan reconocer los feminismos, la sororidad y la solidaridad» (Márquez, J., comunicación personal, 20 de agosto 2025).

Uno de los aprendizajes más potentes es la necesidad de un cambio cultural profundo frente a la herencia patriarcal que aún condiciona las relaciones laborales y sociales en todos los esce-

narios de la vida cotidiana. Se destaca que, aunque hay avances, persisten prejuicios y lógicas de poder que siguen relegando el papel de la mujer en algunos espacios. «Faltan transformaciones esenciales en la mentalidad y el actuar patriarcales, de quienes aún consideran el papel de las mujeres como de segundo orden» (Márquez, J., comunicación personal, 20 de agosto 2025).

El liderazgo femenino en el cooperativismo del Oriente no es nuevo, pero hoy es más visible y reconocido, aunque aún enfrenta retos de equidad real. La inclusión de la mujer en el sector cooperativo ha avanzado, especialmente en términos de empleabilidad y presencia en gerencias, pero aún falta consolidar su participación en órganos de decisión. No existe aún una política de equidad de género estructurada y transversal en la mayoría de cooperativas, excepto en Confiar Cooperativa financiera que ha desarrollado estrategias internas de equidad de género, plasmadas en sus estatutos, modelo de gobernabilidad y acciones internas. Los cambios han sido más contextuales que estratégicos.

A pesar de que la mayoría de personas asociadas y empleadas en las cooperativas son mujeres, su representación en espacios de decisión como consejos de administración y juntas de vigilancia sigue siendo baja. Verónica subraya que esto representa una contradicción que debe ser abordada de forma intencional y estratégica desde las organizaciones (Vahos, 2025).

A pesar de los avances, persisten barreras estructurales y culturales que dificultan una participación más equitativa. Al respecto Daissy Marcela Llano Pineda (2025) relata cómo su experiencia en la junta de FUSOAN, cuando estuvo en el cargo de dirección, estuvo marcada por tensiones de género, falta de reconocimiento y resistencia a aceptar la toma de decisiones por parte de las mujeres, en el caso particular de uno de sus directivos.

Resalta la importancia del colegaje femenino, el apoyo mutuo entre mujeres líderes y la necesidad de confianza en las capacidades

propias para romper con los temores que muchas veces limitan el accionar femenino dentro de estructuras dominadas históricamente por hombres. Señala que, a pesar de ser mayoría en la junta actual de FUSOAN (cuatro mujeres, de siete miembros), aún se siente la necesidad de una participación más activa, proactiva, y no solo representativa (Llano, D, comunicación personal, 24 de junio de 2025).

Se hace necesario revisar las bases sociales de cada cooperativa. Preguntarse cómo está compuesta la membresía, cómo se promueve la participación femenina desde la base, y qué estrategias existen para fomentar un liderazgo más inclusivo, es esencial para seguir avanzando hacia un verdadero equilibrio de género (Llano, D, comunicación personal, 24 de junio de 2025).

Un aprendizaje clave es que, aunque el número de mujeres en cargos directivos ha aumentado, aún existen brechas en la titularidad de los cargos, el reconocimiento del liderazgo femenino y el acceso equitativo a espacios de decisión. Un ejemplo de esto se vivió en la elección del Consejo de Directores de CONFECOOP Antioquia, donde inicialmente no se contempló la participación femenina y luego, aunque se incluyeron mujeres, se les asignaron suplencias en lugar de cargos principales (Llano, D, comunicación personal, 24 de junio de 2025).

La transformación que requiere el cooperativismo actual implica romper con las estructuras patriarcales que aún permean decisiones organizativas y culturales, proponiendo una reflexión más profunda sobre las relaciones entre personas, naturaleza y economía solidaria. Desde esta mirada, el enfoque de empoderamiento no implica exclusión masculina, sino un mayor reconocimiento de capacidades y lograr la paridad en la toma de decisiones, en espacios de poder e incidencia política.

4.5.3 Brotes de participación

La mujer ha sido protagonista del crecimiento organizacional del sector cooperativo, como lo expresa Márquez (2025) «jóvenes que

ingresaron a las cooperativas tras terminar el bachillerato, muchas mujeres pasaron por procesos de profesionalización y desarrollo personal, lo que fortaleció su papel en la gestión cooperativa». La calidad del trabajo, el compromiso y la tenacidad son vistos como valores que han generado una ventaja cualitativa en las administraciones actuales. «Esa ganancia cuantitativa se fue transformando con los procesos de estudio y profesionalización de la gran mayoría de esas mujeres» (Márquez, J. comunicación personal, 20 de agosto 2025).

Lucelly Jaramillo resalta que en cooperativas como COOABEJORRAL, la gerencia ha estado históricamente en manos de mujeres: «En Cooabejorral, de los 65 años, casi 63 han estado gerenciados por mujeres»; *a*demás, destaca cómo el equilibrio entre hombres y mujeres asociadas en algunas cooperativas, refleja confianza, participación y gobernabilidad compartida (Jaramillo, comunicación personal, 2 de julio de 2025).

Néstor Aliro López (2025) también expresa que, aunque la gerencia ha sido tradicionalmente masculina, la presencia femenina en consejos, comités y como colaboradoras en la cooperativa, ha sido clave para el desarrollo institucional. En Cooperativas como PÍO XII Y CREAFAM, la participación femenina es significativa, y en algunos casos, dominante, como en los equipos operativos (López, N., comunicación personal, 13 de junio de 2025).

Desde CREAFAM, Myriam Shirley Aristizábal expone cómo esta cooperativa no solo tiene una mayoría de mujeres entre sus colaboradoras (80 % - 90 %), sino que además lo ha estructurado en sus estatutos: mínimo tres de los siete miembros del consejo deben ser mujeres. Esto garantiza una participación real y formalizada en los espacios de decisión: «Desde la cooperativa siempre resaltamos la importancia de la mujer en el proceso cooperativo» (Aristizábal, comunicación personal, 10 de junio de 2025).

Uno de los aprendizajes más relevantes es que el empoderamiento femenino está directamente ligado a la educación y el co-

nocimiento organizacional. Según Hernando Loaiza, experiencias internacionales como las vividas en la Pasantía en Perú, muestran que para fortalecer la participación de la mujer es esencial formarla en temas organizativos, normativos y de liderazgo cooperativo. Solo así puede vencer los temores y barreras que históricamente han limitado su participación plena (Loaiza, H, comunicación personal, 12 de junio de 2025).

4.5.4 Trayectoria femenina: constancia y transformación

FUSOAN ha sido un catalizador del reconocimiento del rol femenino, tanto en la práctica como en la visibilización de liderazgos. FUSOAN ha jugado un papel inspirador al generar acciones que otras cooperativas replican, aunque por parte de sus directivas se reconoce que se requiere una mayor visibilidad e intencionalidad en este rol.

Luis Fernando Gómez señala que, desde los inicios de FUSOAN, las mujeres han estado presentes de forma activa y protagónica en el liderazgo cooperativo, incluso desde antes que se hablara de enfoque de género. Menciona a mujeres como Lucelly Jaramillo, Daissy Marcela Llano y Verónica Vahos, quienes han cumplido un papel clave en posicionar el liderazgo femenino dentro y fuera de la organización: «Cuando llegó Verónica se dio mucha más relevancia al papel de la mujer en el sector cooperativo del Oriente antioqueño» (Gómez, L., comunicación personal, 12 de junio de 2025).

Luis Fernando Calle, también expresa que, desde su experiencia en la dirección ejecutiva de la Fundación, lo ha llevado a reflexionar sobre los desafíos de liderar un equipo compuesto exclusivamente por mujeres, reconociendo que el poder debe ejercerse con responsabilidad, cuidado y sin reproducir relaciones de dominación. Destaca además la importancia de comprender los ritmos biológicos y los diferentes momentos del ciclo vital de sus colaboradoras, como un aprendizaje clave en la gestión humana de la entidad: «Era muy

retador, no usar ese poder para dañar... Comprender sus ciclos vitales. Aquí hay dos mamás. Hay otras más chiquitas. Eso para mí era un reto» (Calle, L., comunicación personal, 27 de junio de 2025).

Aunque FUSOAN a veces actúa de manera silenciosa, sus iniciativas han tenido efecto multiplicador en otras cooperativas Estas transformaciones culturales también se han visto reflejadas en la generación de políticas internas como protocolos de prevención del acoso y políticas de comunicación más inclusiva, que, aunque incipientes, muestran una intención de adaptación organizacional frente a los retos de género y equidad en el sector.

4.5.5 Liderazgo en clave de género: retos y propuestas

Durante las últimas décadas, el papel de la mujer en el cooperativismo del Oriente antioqueño ha pasado de estar concentrado principalmente en los niveles operativos, a ocupar espacios directivos y de liderazgo estratégico. Sin embargo, este cambio ha sido más resultado de una transformación orgánica y no necesariamente de una política estructural de género. Como lo señala Verónica Vahos Puerta: «Cuando yo llegué, la única gerente mujer era Lucelly de COOABEJORRAL... luego, cuando las cooperativas entran a definir nuevas gerencias, es cuando han quedado las mujeres. Pero en realidad no ha sido un asunto intencionado o estructurado» (Vahos, V., comunicación personal, 10 de junio de 2025).

No ha sido resultado de políticas estructuradas de equidad de género, sino más bien producto del relevo generacional y decisiones puntuales en los procesos de selección. Aún persiste la necesidad de que estos esfuerzos no se limiten a una cuestión simbólica o coyuntural, sino que se integren como parte del ADN institucional. En palabras de Alba Doris Arias «sí ha sido muy cotidiano el tema de que sea de mujeres... pero no ha habido una política. Ha sido más algo instintivo» (Arias, A., comunicación personal, 9 de julio de 2025).

A pesar de que las mujeres han alcanzado hoy la mayoría en algunos cargos gerenciales, la representación sigue siendo desigual en otros espacios de decisión, como los consejos de administración y juntas de vigilancia. En palabras de Luis Fernando Calle Viana: «Somos 1.400 personas empleadas, mil son mujeres, pero en los consejos de administración, con algunas excepciones, la mayoría son hombres» (Calle, L., comunicación personal, 27 de junio de 2025).

Alba Doris Arias, actual gerente de COOGRANADA, relata los desafíos que ha implicado asumir una gerencia, en un entorno aún permeado por el machismo. Reconoce que no hubo una política explícita de inclusión, pero sí una cultura organizacional que valoró el trabajo femenino por sus resultados. También resalta que las mujeres suelen mostrar mayor compromiso en procesos comunitarios: «No es igual de fácil para uno como mujer que para un hombre... pero ya se va decantando que también nosotros tenemos las capacidades» (Arias, comunicación personal, 9 de julio de 2025).

Aunque hoy las mujeres representan una mayoría en el empleo cooperativo y han ganado espacio en cargos directivos y órganos de control social, el verdadero avance no está solo en las cifras, sino en el tipo de liderazgo que encarnan. Al respecto Márquez nombra que «no son «adornos», no pueden ser solo imagen. Sino líderes con pensamiento estratégico, sensibilidad social, quienes piensan, conversan y actúan con mayor profundidad, con prudencia, templanza y visión de largo plazo e integradora» (Márquez, comunicación personal, 20 de agosto de 2025).

El protagonismo femenino en el cooperativismo no debe ser tomado como una moda, sino responder a una necesidad histórica y estructural para el fortalecimiento del modelo solidario, para un cambio de vida en la sociedad. Aún se requiere una transformación cultural, más allá de la representación numérica: implica desmontar patrones patriarcales y construir relaciones igualitarias al interior de las organizaciones de la economía social y solidaria.

4.5.6 Más allá de la cantidad: hacia un liderazgo con sentido

Las mujeres han sostenido históricamente el tejido comunitario, especialmente en lo rural, donde han sido clave para la economía solidaria y los procesos colectivos. Por lo que se hace vital, como lo nombra Márquez, (2025) fortalecer las redes locales, el tejido comunitario y la economía solidaria como espacios donde el liderazgo femenino puede florecer con mayor autenticidad y sentido transformador. Apostar por un cooperativismo más humano, solidario, feminista y territorial, basado en la confianza, el aprendizaje compartido y la ayuda mutua. «Las mujeres de todas las edades acompañan y esperan, acentuando las características colectivas, solidarias y de construcción comunitaria de nuestras organizaciones» (Márquez, J. comunicación personal, 20 de Agosto 2025).

Al respecto, COOGRANADA está desarrollando actualmente junto al BID y la Confederación Alemana de Cooperativas, un programa de energías limpias con enfoque de género, que incluye además de capacitación un lenguaje inclusivo, empoderamiento económico y créditos verdes para mujeres en zonas rurales. Este proyecto marca un tránsito de la acción espontánea hacia una política institucional de género «Vamos a estructurar todo ese tema de trabajo de género con mujeres... incluso hasta para cosas tan sencillas como el lenguaje inclusivo» (Arias, A. comunicación personal, 9 de julio de 2025)

El cooperativismo tiene el potencial de ser un catalizador de nuevas formas de vida, más justas y sostenibles, si se fortalece la participación real y estructural de las mujeres. Abogar por un liderazgo femenino que combina razón y afecto, organización y cuidado, decisión y escucha, que puede guiar procesos de cambio social desde lo local. Aquí es importante destacar también el programa de «Mujeres Confiar» que busca la igualdad de género a través de estrategias comunicativas, pedagógicas y culturales para promover el bienvivir de las mujeres asociadas, empleadas y de organizaciones

aliadas, incentivando su participación en diferentes escenarios y su posicionamiento público, mejorar su calidad de vida, considerando sus derechos, autonomía económica, participación y capacidad de organización como elementos claves para un buen vivir.

También la Cooperativa Pío XII ha promovido el empoderamiento económico de mujeres rurales mediante programas de emprendimiento en avicultura y confecciones, desarrollados en alianza con el SENA y la Secretaría de las Mujeres de Antioquia, «Estos programas han permitido a muchas mujeres del campo acceder a ingresos y autonomía económica» (López, N, comunicación personal, 13 de junio de 2025).

En conclusión, la transformación no puede limitarse a una cuestión cuantitativa. No basta con que haya muchas mujeres en las cooperativas; es necesario que su participación sea reconocida, valorada y fortalecida desde políticas estructuradas, intencionadas y sostenidas. De lo contrario, como advierten algunos testimonios, se corre el riesgo de que el rol de las mujeres siga siendo percibido como funcional o complementario, sin impacto real en la toma de decisiones estratégicas.

La llegada de mujeres a cargos de dirección que ha transformado las relaciones laborales, haciendo visibles temas como la conciliación vida-trabajo, los ciclos vitales, la maternidad y el liderazgo ejercido por mujeres, abren la puerta a nuevas formas de comprender el poder, el cuidado, la corresponsabilidad y la solidaridad de género, superando paradigmas patriarcales que aún se manifiestan en prácticas cotidianas en algunas instancias de poder de las entidades del sector.

Finalmente, los retos actuales del cooperativismo en un contexto de crisis ambiental, desigualdades económicas y fragmentación social reclaman con urgencia una perspectiva feminista y comunitaria. Las mujeres no sólo deben estar presentes en las organizaciones cooperativas, sino que su liderazgo debe ser central para

redefinir los caminos del desarrollo territorial, del buen vivir y de la construcción de economías solidarias, desde lo popular, desde lo comunitario y desde el cuidado mutuo.

Como bien expresa Jairo Márquez, la participación de las mujeres debe ser reconocida no solo como un derecho, sino como una fuerza transformadora capaz de reconfigurar las relaciones humanas, económicas y sociales desde la solidaridad, la sororidad y la cooperación.

5. Frutos de la esperanza: buenas prácticas que dan vida

«Pensando en la historia de FUSOAN, un aprendizaje grande es que unidos va irnos mejor, hay más fuerza y eso nos lo ha mostrado el ejercicio o la vivencia con Fusoan, juntos tenemos más fuerza, podemos lograr más, tenemos mayor impacto».

Sorelly García Duque

En medio de los desafíos económicos, sociales y políticos que ha atravesado el Oriente antioqueño durante las últimas décadas, FUSOAN ha florecido como una experiencia viva de integración, resistencia y esperanza. Este capítulo recoge las buenas prácticas solidarias que, sembradas a lo largo de más de 25 años, han dado vida a un tejido cooperativo resiliente, comprometido con el desarrollo local, la justicia social y la dignidad comunitaria.

Lo que aquí se narra no son simplemente acciones institucionales: son historias de comunidades que, ante la adversidad, decidieron unirse para cuidarse, acompañarse y crecer juntas. Son semillas colectivas que, con el tiempo, han germinado en redes de apoyo mutuo, expansión territorial, educación solidaria, transformación organizativa y articulación con otros actores del desarrollo regional.

Cada práctica y experiencia representa un fruto cultivado en terreno difícil: desde la fundación misma de FUSOAN como respuesta al conflicto armado y a las exigencias normativas, hasta las experiencias de colegaje, integración, intercooperación, gestión del conocimiento, educación, redes solidarias comunitarias e incidencia en políticas públicas, que hoy dan testimonio del poder de la solidaridad organizada en el Oriente antioqueño.

Las experiencias más significativas en relación a buenas prácticas solidarias impulsadas desde la fundación son en esencia, un reconocimiento al valor de lo colectivo, a la perseverancia de líderes

y comunidades que han mantenido viva la esencia del cooperativismo, enraizada en la vida cotidiana de los territorios y proyectada hacia un futuro más solidario, sostenible y humano.

5.1 Preparando la tierra: el nacimiento de FUSOAN como acto de resistencia cooperativa

FUSOAN nació como una respuesta colectiva del cooperativismo del Oriente antioqueño ante dos factores determinantes: la agudización del conflicto armado en la región y la entrada en vigor de la Ley 454 de 1998, que trajo consigo exigencias normativas que muchas cooperativas no podían cumplir. Esta doble presión —social y normativa— impulsó a las cooperativas a unirse para evitar su desaparición, fortalecer su sostenibilidad y encontrar salidas conjuntas a la crisis (López, N., comunicación personal, 13 de junio de 2025).

Desde las cooperativas más pequeñas, como las de San Carlos, Alejandría, San Francisco y San Luis, surgió la iniciativa de convocar reuniones, enviar cartas y generar espacios de diálogo para organizarse frente a los nuevos requisitos legales. Esta movilización fue liderada principalmente por algunos gerentes, en un contexto de vulnerabilidad, no alcanzaban el patrimonio mínimo exigido. La unión permitió que algunas sobrevivieran, mientras que otras, como las de San Carlos, Alejandría, San Francisco y San Vicente fueron incorporadas por otras posteriormente (García, S., comunicación personal, 11 de junio de 2025).

La creación de FUSOAN se dio, entonces, como un acto de integración solidaria, inicialmente informal, que poco a poco se fue formalizando con reuniones regulares entre gerentes y acciones coordinadas para enfrentar la crisis normativa y el contexto de violencia. Más allá de ser una estrategia de resistencia, la experiencia se transformó en una oportunidad para fortalecer el patrimonio de las cooperativas sobrevivientes y consolidar un modelo organi-

zativo regional solidario y resiliente en los territorios (López, N., comunicación personal, 13 de junio de 2025).

5.2 Sembrar en terreno difícil: casa de las cooperativas como refugio y semilla de esperanza

FUSOAN desempeñó un papel clave en el crecimiento y consolidación del cooperativismo del Oriente antioqueño al ofrecer espacios de encuentro, formación y articulación que promovieron una cultura cooperativa sólida. Estos espacios facilitaron la capacitación, el intercambio de experiencias, la difusión de buenas prácticas y el fortalecimiento de la confianza entre cooperativas, lo que impulsó su participación en proyectos conjuntos y redes de apoyo. Además, contribuyeron a la incidencia política y a una mayor visibilidad del sector solidario en el territorio.

Un ejemplo significativo de este proceso fue la Casa de la Cooperación y de la Cultura de Confiar (en Sucre con Caracas, Medellín), como punto de encuentro de diversas cooperativas del Oriente como COOPALEJANDRÍA, Pío XII, COOPSANLUIS, COOGRANADA Y CREAFAM. Este espacio fue fundamental en una época de desplazamiento forzado por el conflicto armado, ya que permitió a las cooperativas seguir acompañando a sus comunidades fuera de sus municipios de origen (Loaiza Gallego, H., comunicación personal, 12 de junio de 2025).

Esta experiencia de migración organizativa no solo se limitó a oficinas temporales, sino que abrió camino a procesos de expansión permanente hacia Medellín. Muchas cooperativas que inicialmente operaban en escritorios compartidos en la casa de Confiar, hoy cuentan con sedes propias consolidadas en la ciudad. Según Oswaldo Gómez (comunicación personal, 11 de junio de 2025), este proceso evidencia una estrategia exitosa de acompañamiento y crecimiento cooperativo, como se ve en el reciente caso de COOABEJORRAL, que está próxima a abrir oficina frente a la sede principal de Confiar.

5.3 Cultivar en nuevas tierras: expansión territorial y acompañamiento a comunidades

En el contexto del conflicto armado y la crisis normativa que afectó al cooperativismo colombiano entre 1998 y el 2000, FUSOAN y sus cooperativas afiliadas implementaron una estrategia territorial de acompañamiento a sus asociados desplazados, buscando mantener el vínculo cooperativo y brindar servicios en nuevas localidades donde sus comunidades se habían asentado. Esta decisión estratégica no solo respondió a la situación del desplazamiento forzado, sino que se convirtió en una oportunidad de crecimiento y expansión.

López (comunicación personal, 13 de junio de 2025) destaca que hasta el 60 % de la población de municipios como Granada, Cocorná, San Francisco y San Luis fue desplazada, y las cooperativas decidieron «irse detrás de ellos», abriendo oficinas en ciudades como Cartagena, Santa Marta, Sincelejo, Buenaventura, Cali y La Guajira, en respuesta directa a las necesidades de sus asociados.

Este acompañamiento territorial también permitió el surgimiento de nuevas dinámicas económicas entre las comunidades desplazadas. Según Loaiza (comunicación personal, 12 de junio de 2025), al realizar estudios de factibilidad para Coogranada, encontró por ejemplo, casos como el de un asociado que había llegado desplazado a Cali y, años después, había construido una nueva vida con estabilidad económica gracias al apoyo cooperativo.

Gómez (comunicación personal, 11 de junio de 2025) refuerza esta visión señalando que la creación de FUSOAN surge como respuesta simultánea a dos crisis: la del conflicto armado y la crisis del cooperativismo financiero. En medio de esta encrucijada, las cooperativas optaron por unirse y expandirse territorialmente, estableciendo agencias en ciudades donde sus asociados buscaban rehacer sus vidas, convirtiéndose en la actualidad en espacios de apoyo y florecimiento socioeconómico para las comunidades que fueron desplazadas de sus territorios de origen.

5.4 La integración de cooperativas pequeñas para sobrevivir y florecer

El proceso de integración cooperativa ha sido clave en el fortalecimiento del cooperativismo del Oriente antioqueño, especialmente mediante la incorporación de cooperativas más pequeñas a entidades de mayor tamaño como Coogranada. Dos casos representativos de este proceso son las cooperativas de San Carlos y Alejandría, cuya integración a Coogranada ha sido altamente valorada por las comunidades locales. Esta incorporación permitió ampliar la oferta de productos y servicios, generar empleo y establecer alianzas sólidas con los gobiernos municipales.

Arias (comunicación personal, 9 de julio de 2025) afirma que estas incorporaciones se dieron en un contexto de debilitamiento institucional causado por el desplazamiento poblacional y las restricciones normativas impuestas por la Superintendencia. Ante la imposibilidad de crecer por cuenta propia, estas cooperativas optaron por integrarse a Coogranada, lo que resultó en mejoras sustanciales: en San Carlos se pasó de tres a diez y seis empleados; y en Alejandría de cuatro se pasó aproximadamente a ocho. Además, la cooperativa logró aportar a la capacidad económica de los municipios para adelantar acciones sociales de reconstrucción de los territorios, generando gran aceptación por parte de la comunidad.

En este mismo sentido, FUSOAN jugó un papel fundamental como espacio articulador y de acompañamiento técnico para enfrentar las exigencias normativas. Jaramillo (comunicación personal, 2 de julio de 2025) señala que, especialmente en los primeros años, FUSOAN facilitó mesas de trabajo entre gerentes para estudiar conjuntamente decretos y normativas como el Decreto del 2003 o el Gravamen a los Movimientos Financieros (GMF), permitiendo definir estrategias colectivas. Además, el espacio sirvió para compartir alertas sobre fraudes, suplantaciones y otras amenazas, fomentando una cultura de apoyo mutuo y fortalecimiento institucional entre cooperativas.

5.5 Riego compartido: colegaje, experiencias y apoyo entre iguales

La llegada de COOABEJORRAL a FUSOAN se dio en un contexto de crisis estructural para el cooperativismo colombiano, derivado de la creación de la Superintendencia de la Economía Solidaria y del Fogacoop en 1998, así como de la implementación de nuevas normativas como la Circular 424, que exigían altos niveles de capital y liquidez. En ese momento, COOABEJORRAL solo contaba con 49 millones de pesos, frente a los 500 millones requeridos para operar actividades financieras, lo que la ubicaba al borde del cierre (Jaramillo, L comunicación personal, 2 de julio de 2025).

Además de su débil situación financiera, la cooperativa carecía completamente de herramientas tecnológicas y operaba manualmente con fichas físicas para registrar ahorros, créditos y aportes. No existían sistemas para calcular intereses ni reportar información oficial, lo cual se agravaba en medio de una de las peores recesiones económicas del país (1998) y de una fuerte crisis de orden público en el Oriente antioqueño, donde la violencia armada provocó desplazamientos masivos y pérdidas humanas (Jaramillo, L., comunicación personal, 2 de julio de 2025).

En 2002, un cambio en el Consejo de Administración, con la llegada del padre José Olimpo Gil, marcó el inicio de un proceso de transformación. José Olimpo Gil, con experiencia en el fortalecimiento de otras cooperativas de la región, impulsó la contratación de revisor fiscal de Adrián Francisco Duque, (exgerente de COOGRANADA). A partir de entonces, COOABEJORRAL inició su modernización administrativa y tecnológica, incluyendo la compra de equipos, la implementación de software, la actualización legal ante la DIAN, y la creación de reglamentos internos y portafolios de servicios (Jaramillo, L , comunicación personal, 2 de julio de 2025).

El rescate financiero y organizativo de COOABEJORRAL no habría sido posible sin la intervención de FUSOAN, que canalizó

un acto solidario sin precedentes: varias cooperativas de la región aportaron recursos —algunos como préstamos, otros como donaciones— para capitalizar a COOABEJORRAL y evitar su salida del sistema financiero solidario. Esta acción fue clave para su permanencia y fortalecimiento (Gómez, O. L., comunicación personal, 11 de junio de 2025).

Gracias al acompañamiento técnico y estudios de mercado desarrollados por FUSOAN, COOABEJORRAL ha logrado abrir nuevas agencias en La Ceja (26 de febrero de 2016), Sonsón (2 de febrero de 2019), Aguadas (20 de septiembre de 2021) y próximamente en Medellín, lo que evidencia una estrategia de crecimiento basada en información técnica y alianzas institucionales fortalecidas a través de su participación en la Fundación (Jaramillo, L comunicación personal, 2 de julio de 2025).

El caso de COOABEJORRAL demuestra cómo la articulación entre cooperativas, la solidaridad financiera y el acompañamiento técnico a través de FUSOAN permitió transformar una situación crítica en una experiencia exitosa de fortalecimiento y expansión cooperativa en un contexto desafiante tanto a nivel normativo como social.

FUSOAN ha representado un eje fundamental en el fortalecimiento institucional y colaborativo de las cooperativas del Oriente antioqueño. Las experiencias compartidas por los gerentes y líderes cooperativos resaltan su valor como espacio de confianza, intercambio técnico y construcción colectiva de soluciones frente a desafíos normativos, operativos y territoriales.

La vinculación de varias cooperativas a FUSOAN tuvo su origen en la necesidad de afrontar conjuntamente las demandas del sistema financiero solidario. El papel articulador de líderes como Francisco «Pacho» Duque fue determinante para crear un ambiente de apoyo mutuo y colaboración: «Pacho nos dijo, venga acá, que aquí en la Fundación vamos a estar en grupo, colaborándonos,

ayudándonos mutuamente [...] y esa fue la primera intención de estar en FUSOAN» (Salazar, G., comunicación personal, 15 de julio de 2025).

Uno de los aportes más valorados de FUSOAN ha sido la construcción de una red basada en la confianza y el respeto mutuo entre las cooperativas, incluso cuando comparten áreas de influencia. Según Gaspar Salazar, gerente de la cooperativa con presencia en Guatapé y San Rafael, el espacio de FUSOAN ha permitido crear relaciones solidarias sin pretensiones ni competencia desleal:

> «Nos respetamos los mercados. No vamos a hacer mercadeos en los municipios donde ya estamos presentes [...] cosa que de pronto no nos sucede con otros colegas del sector cooperativo» (Salazar, G., comunicación personal, 15 de julio de 2025).

Desde sus inicios, FUSOAN ha funcionado como un espacio gremial de apoyo normativo, facilitando la adecuación de las cooperativas pequeñas a nuevas exigencias legales, como las impuestas por la Supersolidaria en la década del 2000. Esto incluyó compartir reglamentos, manuales y asesoría jurídica:

> «Realmente recibimos muchos beneficios, en un principio ajustándonos a unas normas. Pacho nos cedía hasta los reglamentos, los manuales de funciones [...] con Hernando Loaiza nos acompañaron muchísimo para esos ajustes» (Salazar, G., comunicación personal, 15 de julio de 2025).

Del mismo modo, cooperativas como CREAFAM han compartido aprendizajes, herramientas y experiencias de gestión que han sido aprovechadas por otras entidades, como COOSANLUIS, en procesos como la gestión de riesgos o el fortalecimiento de modelos educativos propios (Aristizábal, M., comunicación personal, 10 de junio de 2025).

FUSOAN ha sido clave en el desarrollo de capacidades internas y profesionalización del sector cooperativo, promoviendo el intercambio técnico entre entidades de distintos tamaños. Myriam

Aristizábal destaca cómo las cooperativas más avanzadas han aportado su experiencia para que otras no tengan que arrancar de cero: «Nosotros ya lo hemos hecho, para que ustedes no arranquen de cero [...] venga, que nos enseñamos y nos explicamos» (Aristizábal, M., comunicación personal, 10 de junio de 2025).

Asimismo, FUSOAN ha servido como espacio para actualizarse sobre contextos territoriales, definir necesidades formativas y articular procesos educativos y sociales: «Nuestras juntas inician con contexto de la región [...] en qué cosas, qué necesidades tenemos. Hagamos un convenio entre todos, ¿cierto?» (Arias, A., comunicación personal, 9 de julio de 2025).

Estos años de colegaje han generado un profundo sentido de pertenencia, liderazgo colectivo y compromiso con la fundación. Se resalta el papel del equipo técnico de la Fundación, en cabeza de sus directores ejecutivos, por su liderazgo y continuidad en los procesos de acompañamiento institucional de cada entidad, «esa pasión y entrega de Luis Fernando y de María Alejandra Escobar, que es la que lleva más tiempo también en la fundación, es una hormiguita, muy trabajadora, la veo muy comprometida con ese proceso. Y también en esa capacidad que tiene de entender los nuevos procesos, ella los adopta, los saca con total entereza y con un resultado muy positivo.» (Aristizábal, M., comunicación personal, 10 de junio de 2025).

Este liderazgo ha permitido mantener la cohesión del grupo cooperativo, generar continuidad en los proyectos, y lograr una alta participación y compromiso en los espacios de gobernanza interna, como las juntas directivas.

5.6 Abonar el terreno: fortalecimiento institucional y comunitario desde la raíz

Tras la primera etapa de ajuste normativo y técnico, la relación entre las cooperativas y FUSOAN se ha consolidado en una segunda

fase de acompañamiento integral, que abarca desde la capacitación institucional hasta el fortalecimiento comunitario. Las cooperativas ya no solo encuentran en FUSOAN un soporte para cumplir con exigencias legales, sino también un aliado estratégico para su desarrollo organizacional y territorial.

De acuerdo con Gaspar Elías Salazar Jaramillo, gerente de una cooperativa en Guatapé, la fundación ha ampliado su oferta de servicios hacia procesos de formación para los órganos de gobierno y empleados, así como estudios técnicos especializados, tales como investigaciones de mercado o análisis de viabilidad para la apertura de nuevas agencias:

> «Ya ha empezado a acompañarnos con otro tipo de temas [...] estudios específicos para apertura de agencias o estudios de mercados, de alguna forma, para algún tipo de producto (...) Para nosotros es bien importante por la visibilidad que le da al sector, la integración que nos genera a nivel de las cooperativas, colegas aquí, hermanas, es fundamental. El acompañamiento que igual nos hacen a cada una de las entidades cuando tenemos alguna necesidad puntual, es realmente vital para nosotros» (Salazar, G., comunicación personal, 15 de julio de 2025).

Además, FUSOAN ha impactado positivamente en la articulación y fortalecimiento de grupos asociativos locales como fundaciones, corporaciones y juntas de acción comunal, mediante apoyo organizativo, contable y tributario. Esta labor ha permitido, incluso en municipios pequeños, visibilizar y conectar organizaciones que antes operaban de forma aislada: «Fusoan les dieron un acompañamiento en la parte organizacional, la parte tributaria, la parte contable [...] porque era algo que... muchas veces hay varias organizaciones, y la gente no las conoce o no se conocen entre ellos» (Salazar, G., comunicación personal, 15 de julio de 2025).

FUSOAN ha demostrado ser un espacio diferenciador dentro del sector cooperativo al reafirmar su compromiso con el desarrollo local y el fortalecimiento de la economía solidaria más allá de

las dinámicas tradicionales de ahorro y crédito. La fundación ha logrado mantener viva la esencia de lo cooperativo, promoviendo una mirada que prioriza el bienestar de las comunidades y el empoderamiento de sus organizaciones de base.

En palabras de Alba Doris Arias Giraldo, este enfoque es lo que distingue a FUSOAN de otras plataformas del sector, las cuales tienden a enfocarse en economías de escala y servicios comerciales: «Desde Fusoan [...] es más como ese momento en que repensar y tener muy presente ese desarrollo local, que donde estemos generando progreso, ¿a quién? a esas comunidades [...] se resalta mucho esa esencia de lo que somos como economía solidaria» (Arias, A., comunicación personal, 9 de julio de 2025).

Resalta la importancia de articular los esfuerzos de FUSOAN con las fundaciones aliadas y con los grupos focales comunitarios, con el objetivo de visibilizar y fortalecer la educación en economía solidaria desde una perspectiva cultural y pedagógica:

> «Este tipo de enfoque rescata prácticas históricas y familiares de ahorro solidario, propias del entorno rural, y propone una educación económica basada en valores cooperativos, con miras a construir un tejido social más justo, participativo y sostenible».

Esta evolución en el rol de FUSOAN evidencia su consolidación como una plataforma de desarrollo cooperativo y comunitario, más allá de sus funciones iniciales de apoyo regulatorio. La fundación ha contribuido no solo al crecimiento de las cooperativas, sino también a la articulación del tejido social en los territorios.

5.7 Cosechas compartidas: educación continua, formación acreditada y alianzas educativas

Uno de los aportes más significativos de FUSOAN al fortalecimiento del sector cooperativo del Oriente antioqueño ha sido su apuesta por la formación certificada y la capacitación técnica, tanto para las cooperativas como para organizaciones sociales asociadas. La Fun-

dación ha evolucionado desde un rol de asesor hacia un organismo técnico altamente cualificado, acreditado para ofrecer formaciones cualificas ante entidades de supervisión y control, lo cual ha sido clave para el cumplimiento normativo de las cooperativas (Jaramillo, L., comunicación personal, 2 de julio de 2025).

La acreditación institucional de FUSOAN obtenida durante la gestión de Daissy Marcela Llano, ha permitido diseñar e impartir capacitaciones, cursos y diplomados certificados para empleados, juntas directivas, consejos de administración y grupos asociativos. Además, cuenta con un equipo de doce facilitadores en diversas áreas, lo que permite una oferta formativa amplia y adaptada a las necesidades del territorio (Arias, A., comunicación personal, 9 de julio de 2025).

Como explica Lucelly Jaramillo, las cooperativas acuden regularmente a FUSOAN para cumplir con sus obligaciones estatutarias de formación:

> «Siempre recurrimos a Fusoan, porque Fusoan tiene esa acreditación [...] para que las capacitaciones tuvieran la certificación necesaria para nosotros poder acreditar ante cualquier entidad competente» (Jaramillo, L., comunicación personal, 2 de julio de 2025).

Los convenios interinstitucionales, como el establecido con la Universidad Católica de Oriente (UCO), han sido determinantes para generar programas de formación dirigidos específicamente al sector cooperativo, y no solo a partir de una oferta genérica de cursos. Esto permite a los participantes acceder a diplomados y capacitaciones de alta calidad, adecuadas al contexto regional y con reconocimiento académico

A través de la participación de FUSOAN en la Red Interuniversitaria de Economía Social y Solidaria (UNICOSOL), se ha gestado vínculos con diferentes centros de conocimientos, especialmente con la UCO, alianza que se consolidó con un convenio interinstitucional en el año 2021, previamente ya se realizaban actividades

conjuntas como diplomados y cátedras abiertas en el marco de la semana del cooperativismo. Estas acciones fueron coordinadas desde la Dirección de Extensión y Proyección Social de la universidad, lo que fortaleció progresivamente el vínculo con FUSOAN. (Restrepo, Alba. Comunicación personal, 11 de agosto 2025)

La Universidad Católica, en colaboración con FUSOAN, ha desarrollado diversas iniciativas de formación en economía solidaria. Una de las experiencias más exitosas ha sido el diplomado Administración y Control de Cooperativas de Ahorro y Crédito, dirigido a asociados del sector cooperativo financiero. Este diplomado ha permitido un acercamiento más profundo con quienes trabajan directamente en el sector solidario, generando un proceso de aprendizaje mutuo entre docentes y participantes.

El diseño del diplomado fue liderado por la universidad, que también gestionó la contratación de profesores, muchos de los cuales pertenecen a la red UNICOSOL y fueron seleccionados en conjunto con FUSOAN. Esta colaboración ha enriquecido los procesos pedagógicos de ambas entidades. Además, se han desarrollado Cátedras Abiertas de Economía Solidaria, realizadas en el marco del Festival Cooperativo organizado por FUSOAN durante la Semana del Cooperativismo. Estas cátedras han contado con expertos invitados y han ampliado su público objetivo, incluyendo tanto actores del sector solidario como estudiantes, docentes universitarios y organizaciones de la región. (Restrepo, Alba. Comunicación personal, 11 de agosto 2025).

El trabajo conjunto entre la Universidad Católica y FUSOAN ha tenido como uno de sus principales pilares la cocreación de programas de formación, destacando la creación conjunta de una Cátedra de Economía Solidaria. Este curso fue diseñado no solo para estudiantes universitarios, sino también con el propósito de ser ofrecido al público general mediante formación continua, reflejando el compromiso compartido de ambas instituciones con la educación en economía solidaria.

En el año 2023 se destaca el curso ofrecido a la Diócesis de Rionegro titulado «Economía al Servicio de la Evangelización: Aproximación a Conceptos Básicos de Economía y Finanzas». Este curso, impartido en dos cohortes y con la participación de aproximadamente 260 sacerdotes, abordó tanto aspectos financieros como principios de economía solidaria, y culminó en la elaboración de una cartilla pedagógica que sirvió como guía para los participantes. La iniciativa fue muy bien valorada por los asistentes y ejemplifica la capacidad de ambas instituciones para adaptar contenidos a diferentes públicos. (Restrepo, Alba. Comunicación personal, 11 de agosto 2025)

En la educación no formal, se ha trabajado especialmente con pequeñas organizaciones del sector solidario, capacitándolas en aspectos legales, financieros y de gestión. Estas iniciativas, a menudo surgidas de proyectos de investigación, son valoradas por las comunidades, que requieren orientación en temas como presentación de estados financieros, participación en convocatorias o procesos de cierre organizacional.

Otro proyecto relevante ha sido el diseño de una cátedra virtual en economía solidaria, que se ofrecerá en los próximos años como una materia electiva institucional. Este curso fue cuidadosamente estructurado, con contenidos audiovisuales y entrevistas a expertos del sector. Aunque inicialmente será ofrecido a estudiantes de la Universidad Católica, se proyecta su apertura al público general, buscando impactar a una audiencia más amplia y fortalecer la formación en economía solidaria dentro de la comunidad universitaria, así como continuar con nuevas cohortes del exitoso diplomado en Administración y Control de Cooperativas de Ahorro y Crédito.

En esa misma línea, Gaspar Salazar resalta el impacto que tienen estos convenios y capacitaciones no solo para las cooperativas, sino también para las familias del territorio, especialmente en lo relacionado con el acceso a educación superior:

> «Es que para los estudiantes que vienen del municipio realmente son muy válidos […] no solamente es lo que le vale el semestre, sino también lo que implica el desplazamiento, toda la parte de manutención» (Salazar, G., comunicación personal, 15 de julio de 2025).

En conclusión, la acción formativa y técnica de FUSOAN no solo fortalece a las cooperativas individualmente, sino que construye tejido social, promueve el desarrollo local y dinamiza la economía solidaria mediante alianzas, capacitación acreditada y apoyo a las organizaciones sociales del territorio.

5.8 Trueques de semillas solidarias: asociatividad local, consumo consciente y festival cooperativo

FUSOAN ha sido una plataforma clave para articular, fortalecer y visibilizar iniciativas de economía solidaria en el Oriente antioqueño. Su impacto se evidencia en procesos de acompañamiento a grupos asociativos, promoción del consumo local, apoyo a eventos y estrategias que permiten que los pequeños emprendimientos y organizaciones sociales encuentren espacios de formación, visibilidad y sostenibilidad.

Uno de los aportes más significativos ha sido la conformación y fortalecimiento de mesas de economía solidaria, que, aunque no siempre sean visibles públicamente, generan sentido de respaldo entre los actores del territorio y fomentan la participación articulada en iniciativas como los mercados campesinos o ferias locales. Como lo expresa Sorelly García:

> «Eso tampoco se nota mucho, pero los grupos, las asociaciones, son las formas de solidaridad, lo sienten y lo agradecen. También es una forma de sentirse apoyados» (García, S., comunicación personal, 11 de junio de 2025).

Desde FUSOAN se promueve fundamentalmente el valor de la solidaridad más allá de las funciones específicas de cada cooperati-

va. La fundación enfatiza la importancia de la asociación y las distintas formas de unión, como corporaciones y grupos comunitarios, trabajando intensamente en fortalecer estos vínculos solidarios. Ha tenido un papel central en el fortalecimiento de organizaciones sociales de base, como acueductos rurales, juntas de acción comunal y fundaciones locales. A través de inventarios, diagnósticos y asesorías específicas, la fundación ha contribuido a la formalización y fortalecimiento administrativo, jurídico y contable de numerosas organizaciones en el Oriente antioqueño (López, N., comunicación personal, 13 de junio de 2025).

Un ejemplo de esta colaboración es la relación con COOSANLUIS, con quien FUSOAN ha trabajado estrechamente en el apoyo a emprendimientos, ofreciendo apoyo metodológico, logístico, académico y de capacitación, así como en la vinculación y reconocimiento de las comunidades. Esto ha permitido llevar el cooperativismo más allá de las oficinas tradicionales de ahorro y crédito, abarcando todas las formas de organización solidaria (García Duque, S., comunicación personal, s.f.).

Las ferias y encuentros solidarios, como los realizados con CONFECOOP Antioquia o el Festival Cooperativo del Oriente en Rionegro, han sido escenarios donde se materializa esa articulación del sector, promoviendo el sentido de comunidad y cooperación entre organizaciones (Gómez, L. F., comunicación personal, 12 de junio de 2025).

Además, FUSOAN ha facilitado el acercamiento entre programas sociales de las cooperativas y los grupos de base (como Juntas de Acción Comunal o productores rurales), articulando recursos, experiencias y capacidades legales y técnicas para su fortalecimiento. Arias destaca el valor de estos procesos: «Desde nuestras cooperativas potenciarlo al servicio de los asociados ha sido muy valioso, y que valoran mucho los asociados, esos encuentros donde pueden visibilizar sus emprendimientos» (Arias, A., comunicación personal, 9 de julio de 2025).

Una práctica recurrente y valorada por las cooperativas es la campaña *Consuma local*, que ha contribuido a crear conciencia sobre el apoyo a la economía propia del territorio, tanto desde lo familiar como lo comunitario:

> «Eso fortalece mucho, ayuda [...] es otra manera de enseñarle a la gente que aporte» (García, S., comunicación personal, 11 de junio de 2025).

Por último, iniciativas como Alístate y Transfórmate, en alianza con la Cámara de Comercio, han sido útiles para que los emprendedores se organicen, formalicen y accedan a nuevos mercados locales (Arias, A., comunicación personal, 9 de julio de 2025).

FUSOAN ha mantenido de forma constante el acompañamiento a las mesas de economía solidaria, especialmente en San Luis, y en algunos momentos también en municipios como Abejorral, La Ceja, Marinilla y El Peñol (donde esta última se autodenomina red más que mesa. Estas mesas, aunque con dinámicas variadas, representan una estrategia territorial de fortalecimiento organizativo y participación desde lo local).

Asimismo, FUSOAN ha liderado y coorganizado eventos clave como el Festival Cooperativo y Solidario del Oriente, en alianza con FESER, la alcaldía de Rionegro, Confecoop Antioquia y otras organizaciones, generando espacios de feria y foro en el parque de Rionegro durante varios años. También ha tenido una participación activa en el Bazar de la Confianza, en donde junto a CONFECOOP Antioquia se impulsó por varios años la Zona Redes Solidarias.

En 2021, FUSOAN colaboró en un proyecto con la gobernación de Antioquia para realizar un proceso formativo en economía solidaria con organizaciones del Oriente, con miras a acercarlas a los centros logísticos agropecuarios y a la conformación de cooperativas de segundo nivel. Además, ha contribuido al impulso de iniciativas como los mercados de Oriente, estrategias de desarrollo territorial y foros regionales.

Los Festivales Cooperativos y Solidarios del Oriente, eventos liderados por FUSOAN en articulación con FESER, la Alcaldía de Rionegro, Confecoop Antioquia y otras entidades. FUSOAN ha participado además en eventos como el Bazar de la Confianza, liderando la Zona de Redes Solidarias, y en espacios de formación y articulación territorial.

Estos han sido espacios clave para visibilizar las actividades del sector solidario y fortalecer la imagen del movimiento cooperativo en la región. Según Gómez (2025), este evento ha permitido la interacción con múltiples actores del territorio, como PRODEPAZ, la diócesis, universidades, ONG y los municipios, destacando la importancia de la coordinación entre estos actores y el respaldo de las cooperativas adscritas a Fusoan, que apalancan estos ejercicios colectivos.

(Salazar, G. comunicación personal, 15 de julio de 2025) enfatiza que este tipo de festivales no solo ha mostrado las actividades que desarrollan las cooperativas en los municipios, sino que también ha logrado una visibilidad a nivel regional, departamental y nacional. Resalta que estos eventos permiten sumar esfuerzos para mostrar la fortaleza del sector cooperativo y facilitan la interrelación y el reconocimiento entre entidades del sector.

Por su parte, Aristizábal (2025) destaca la participación activa de Fusoan en estos festivales, donde se visibilizan no solo las cooperativas sino también expresiones culturales, como grupos de danzas del municipio de San Vicente. Esta participación contribuye a dar a conocer el modelo cooperativo y a atraer a nuevos miembros interesados en asociarse, fortaleciendo así el sector solidario en el Oriente antioqueño. (Aristizábal, M. comunicación personal, 10 de junio de 2025)

5.9 Cultivar el territorio para el futuro: ecosistema regional solidario y trabajo con aliados

La construcción de un ecosistema regional solidario que articule alianzas estratégicas, como la que mantiene Fusoan con la Cámara de Comercio, es fundamental para visibilizar oportunidades comerciales, sociales y de gestión de riesgos. Según Arias (2025), esta alianza ha permitido un trabajo técnico y juicioso que ayuda a identificar y generar conocimiento sobre la presencia del sector cooperativo en diferentes territorios, así como las oportunidades que existen a nivel comercial y social. Esto se traduce en un insumo valioso para la toma de decisiones y el fortalecimiento institucional.

Fusoan mantiene un rol activo en la inclusión del sector solidario en agendas públicas y espacios territoriales, logrando un mayor reconocimiento y apoyo institucional para asegurar que la economía solidaria se incorpore en los planes de desarrollo local y en políticas públicas de mayor alcance, como la departamental.

Gómez (2025) destaca que, durante el liderazgo de Verónica Vahos, Fusoan se fortaleció como actor importante en el Oriente antioqueño, integrándose con diversos actores del territorio, como la Iglesia, PRODEPAZ y la Universidad Católica de Oriente. Esta presencia se ha consolidado y ampliado con la gestión de Luis Fernando, quien ha impulsado nuevos proyectos y mayor articulación regional.

Aristizábal (2025) agrega que la firma de convenios con instituciones como la Universidad Católica de Oriente, la Cámara de Comercio, PRODEPAZ, ASENRED, el Banco de Bogotá y organismos internacionales ha sido clave para ampliar la capacidad de formación, asesoría y financiamiento del sector. El convenio con el Banco de Bogotá fue especialmente valioso para ofrecer productos competitivos y fomentar la cooperación entre entidades asociadas.

FUSOAN participa en procesos regionales como CONFECOOP Antioquia, involucrándose en comités técnicos y en la

construcción de la política pública departamental, fortaleciendo así su integración y articulación en los territorios.

Respecto a esta experiencia en especial, es de anotar que la participación e incidencia de FUSOAN se ha hecho presente en los diferentes momentos de la formulación, impulso, seguimiento e implementación. En 2013, se realizó un primer encuentro con carácter departamental en Marinilla, con participación de organizaciones como FUSOAN, CONFECOOP Antioquia y el Instituto Popular de Capacitación-IPC. Aunque con limitada difusión, este evento sentó las bases para discutir la formulación de una política pública de economía social y solidaria en Antioquia. En 2014, se logró un encuentro más amplio, de carácter departamental, con participación de diversas regiones del departamento y mayor articulación institucional, lo que permitió avanzar significativamente en la estructuración de dicha política. (Restrepo, M. comunicación personal, 24 de julio 2025)

Durante esos años, se consolidó un grupo impulsor interinstitucional, conformado por FUSOAN, IPC, CONFECOOP, FEDEMUTUALES, FENALCO, ANALFE, universidades de la red UNICOSOL, entre otras entidades. En diciembre de 2017, se aprobó por Ordenanza de la Política Pública de Economía Social y Solidaria de Antioquia. En marzo de 2018, se sancionó el Decreto 0842, que creó el Consejo de Promoción y Desarrollo de la Economía Social y Solidaria (COPRODES), donde FUSOAN tiene un rol activo y permanente.

Desde entonces, FUSOAN ha sido un actor clave en la implementación de la política, participando en la formulación del primer Plan Quinquenal, en la realización de encuentros subregionales, procesos de acompañamiento a organizaciones, estrategias de difusión, y en la promoción de la economía solidaria ante consejos municipales en todo el departamento. En 2019, por ejemplo, se visitaron 60 concejos municipales con una campaña orientada a incidir en los programas de gobierno locales.

En 2023–2024, FUSOAN participó activamente en la formulación del nuevo Plan Quinquenal de la política pública, con liderazgo de su actual director, fortaleciendo su papel como actor estratégico del sector solidario en Antioquia (Restrepo, M. comunicación personal, 24 de julio 2025)

Como lo considera Restrepo (2025) FUSOAN ha cultivado una mirada amplia del territorio. Su labor ha trascendido lo cooperativo, articulándose con agendas de economía social y solidaria, consolidándose como un actor que participa tanto en iniciativas locales como en espacios departamentales, y procesos de educación e investigación. FUSOAN debería ser un modelo replicable en otras subregiones del departamento y ha sido referente organizacional en procesos de política pública y articulación territorial, especialmente para espacios como la Mesa de Economía Solidaria de Apartadó, que aún sin personería jurídica, busca aprender de FUSOAN para fortalecer su accionar. (Restrepo, M. comunicación personal, 24 de julio 2025)

FUSOAN representa una experiencia ejemplar de intercooperación territorial, gestión estratégica, vocación comunitaria e innovación social, que ha mantenido la siembra viva de la economía solidaria en la región, a pesar de los desafíos que ha transitado en su trayectoria organizativa.

6. Sembrar futuro: retos y nuevas temporadas por cultivar

En el año 2025, FUSOAN ha avanzado en la construcción participativa de un nuevo Marco Estratégico, que surge de una ruta trazada en el programa MEGA, la jornada de planeación con la Junta Directiva y reuniones de trabajo con el equipo institucional, proceso que permitió recoger visiones, reflexiones y aprendizajes que hoy se consolidan en una hoja de ruta compartida, orientada a fortalecer el sector social y solidario y a proyectar el papel de FUSOAN en el territorio y en la región, desarrollando acciones estratégicas encaminadas al desarrollo de su visión:

> «Al 2030, FUSOAN será un referente regional en la articulación del sector social y solidario con otros actores, promoviendo el espíritu del cooperativismo y aportando al bien vivir de las comunidades y los territorios».

En el marco de este ejercicio de planeación estratégica, del proceso de documentar la experiencia y trayectoria de la fundación, se recogen a continuación los aportes y reflexiones de todos los actores entrevistados, los cuales ofrecen una visión prospectiva sobre el papel que puede y debe asumir la Fundación en el fortalecimiento del sector cooperativo, de la economía social y solidaria en el Oriente antioqueño.

A partir de sus experiencias y conocimientos del territorio, plantean desafíos y oportunidades clave para la articulación regional, tales como: el desarrollo de circuitos económicos solidarios, la sostenibilidad institucional, la educación y gestión de conocimientos, así como el fortalecimiento de alianzas tanto nacionales como internacionales.

Sus voces recogen aprendizajes acumulados y proponen rutas para potenciar el impacto de FUSOAN como plataforma de integración, gestión del conocimiento y liderazgo territorial. A continua-

ción, se presentan algunas de estas reflexiones de cara a su nuevo direccionamiento estratégico:

a) Mantener y fortalecer su identidad y filosofía cooperativa

Es fundamental conservar el ADN solidario y humanista del cooperativismo, promoviendo continuamente su narrativa y valores en todos sus espacios y acciones. Esto garantiza el sentido de cohesión y diferenciación del sector. La identidad y los principios del cooperativismo (solidaridad, ayuda mutua, confianza, participación, cooperación) deben seguir siendo la base de todas sus acciones, evitando que las iniciativas de organización, cooperación se desdibujen o se deshumanicen ante rendimientos financieros, la velocidad en los resultados de la gestión del cambio en los territorios.

b) Consolidar su rol de agente del desarrollo territorial

FUSOAN debe seguir actuando como catalizador de recursos, capacidades y alianzas con actores públicos, privados y sociales, promoviendo el desarrollo económico, social y la reconstrucción del tejido social en su región. Para ello es necesario fortalecer su liderazgo en incidencia y articulación, asegurar una gestión del conocimiento efectiva, renovar sus alianzas y presencia política, y mantener viva su filosofía cooperativa en todos los ámbitos de actuación, todo ello en un marco de sostenibilidad económica, social y territorial.

c) Visión de expansión y articulación:

FUSOAN puede ser una organización más grande y articuladora, con capacidad para integrar no solo cooperativas de ahorro y crédito, sino también otros actores del sector de la economía social y solidaria (ESS), como cooperativas de trabajo asociado, de transporte y asociaciones campesinas, a través de capítulos temáticos o sectoriales.

d) Circuitos económicos solidarios:

Consolidar circuitos económicos solidarios en el Oriente antioqueño, articulando producción, comercialización y consumo, tomando como referencia modelos exitosos de países como Italia, Francia y España. Esto sería posible mediante una articulación real dentro de la fundación y una apuesta decidida por el trabajo conjunto en el territorio.

Además de ampliar el alcance al sector informal y popular de la región, generando junto con las entidades del sector, mecanismos de acceso a recursos que respondan a la realidad de la población excluida de la banca tradicional, incluyendo trabajadores informales y personas con baja capacidad de ahorro.

Así como retomar experiencias exitosas que se realizaron en el pasado tales como los Encuentros Municipales de Economía Solidaria, que funcionen como espacios de reconocimiento, articulación, intercambio económico y empoderamiento local.

FUSOAN requiere seguir fortaleciendo sus vínculos con organizaciones y gobiernos internacionales y nacionales, no solo desde la formación, sino también mediante ejecución de proyectos concretos que aporten al desarrollo regional, especialmente en el marco de políticas públicas como la de Economía popular del gobierno actual.

e) Sostenibilidad institucional:

La sostenibilidad financiera de la fundación es un gran reto. Las cuotas de sostenimiento de las cooperativas siguen siendo fundamentales como base, pero también se debe avanzar hacia una mayor alianza entre las cooperativas y la fundación para ejecutar proyectos en conjunto, lo cual generaría ingresos adicionales y mejores resultados, al aprovechar el conocimiento especializado que FUSOAN ya tiene del territorio y del sector.

FUSOAN puede ampliar su portafolio de servicios hacia el fortalecimiento organizacional, la gestión del conocimiento, la educación solidaria, la comunicación y la formulación de proyectos, áreas donde ya tiene experiencia y podría apoyar directamente a las cooperativas asociadas.

f) Diversificar servicios y fortalecer alianzas tanto en el ámbito local como nacional

La diversificación de servicios y la sostenibilidad económica son esenciales, pero sin perder la identidad. La colaboración con instituciones como la Cámara de Comercio y otros actores sociales que cumplen un rol fundamental en el ecosistema social y solidario en la región, permite ampliar su alcance e incidencia. Para ampliar su impacto, FUSOAN debe buscar alianzas que le permitan participar en políticas más amplias y en escenarios nacionales, sin perder su visión territorial y centrada en el desarrollo y fortalecimiento de sus cooperativas asociadas.

g) Fomentar y potenciar la articulación, diálogo e integración cooperativa

Es imprescindible promover una mayor identidad, reconocimiento y trabajo conjunto entre las cooperativas, superando el individualismo y fortaleciendo propósitos comunes, especialmente en el contexto territorial del Oriente antioqueño. La integración no es solo una articulación formal, sino un proceso basado en la construcción de confianza, respeto y objetivos comunes. Aunque ha avanzado en integración, todavía persisten desafíos en la construcción de confianza y propósitos comunes entre las cooperativas y otros actores estratégicos del territorio.

h) Espíritu de colaboración, unidad en la diversidad y superación de egos personales

Aunque hoy no se habla de crisis como la de finales de los 90, aún persisten problemáticas relacionadas con la gestión financiera, riesgos, y gobernabilidad de las cooperativas. Más allá de

la narrativa de la ayuda mutua, es necesario que las cooperativas más fuertes apoyen efectivamente a las más débiles, como en el caso histórico del apoyo a COOABEJORRAL. Asimismo, es importante que se retomen mecanismos como la creación de un fondo de fomento para el fortalecimiento económico de las cooperativas, en especial en el ámbito rural.

La cooperación y la unidad en la diferencia son esenciales para fortalecer la creatividad, la resistencia y el impacto colectivo del sector en la Economía de la Región. La cooperación y solidaridad organizada en el territorio muestran que el cooperativismo puede generar transformaciones profundas en las comunidades, enfrentando los desafíos del desarrollo del mundo del capital.

Como nombraron varios de sus fundadores, durante las entrevistas: Fusoan debe insistir en la necesidad de debates políticos serios y objetivos, con base en la realidad de la economía popular y solidaria, en la recuperación de prácticas tradicionales que caracterizan la solidaridad rural y popular como las mingas y los convites.

Como lo recomienda, Jairo Márquez (2025) el papel transformador de las alianzas auténticas, no basadas solo en cercanía geográfica o eventos, sino en compromisos económicos y productivos sostenibles, especialmente en lo rural. «Que toda persona y cualquier organización [...] tenga la misma obligación de poner, de aportar, de dar es el llamado para una verdadera transformación social y económica basada en la autogestión, la solidaridad práctica y el fortalecimiento patrimonial de las cooperativas y redes locales».

i) Fortalecer su incidencia política y social

FUSOAN, a través de su trabajo en el territorio, ha sido protagonista en la reconstrucción social y económica de la región, logrando que las cooperativas sean actores relevantes en el desarrollo regional y en la construcción de paz. Por ello, debe seguir

participando activamente en espacios de decisión, promoviendo políticas públicas, alianzas estratégicas y presencia en los escenarios políticos y económicos, con un discurso más político del movimiento cooperativo. No debe perder de vista la importancia de estar en los escenarios políticos y normativos, promoviendo cambios que favorezcan la economía social y solidaria, y que fortalezcan la autonomía del sector.

j) Impulsar la educación cooperativa y la gestión del conocimiento

Es vital mantener programas educativos que refuercen la filosofía cooperativa, al mismo tiempo que sistematiza experiencias y construye herramientas de gestión del conocimiento para garantizar la continuidad, el aprendizaje organizacional y la incidencia en el territorio.

Es necesario fortalecer capacidades institucionales para hacer un seguimiento y evaluación del impacto de las iniciativas desarrolladas por sus cooperativas asociadas, asegurando que el conocimiento generado contribuya a la incidencia y al aprendizaje colectivo de sus organizaciones.

El monitoreo, evaluación y sistematización de sus acciones deben ser prioridades para identificar áreas de mejora y garantizar la sostenibilidad en el tiempo, asegurando que las acciones tengan un impacto medible y sostenido.

FUSOAN puede ser un referente y motor para que más organizaciones solidarias reconozcan el valor de sistematizar, compartir y aplicar el conocimiento, como herramienta de transformación. Solo así se garantiza que lo valioso de hoy no se pierda mañana, sino que sirva de base para nuevos aprendizajes y decisiones futuras.

En materia de educación, un reto conjunto entre la Universidad Católica y FUSOAN es ampliar el conocimiento sobre la economía social y solidaria, en la región. Aunque se han realizado

investigaciones en este campo, la oferta académica formal aún es limitada. En este contexto, la cocreación de una cátedra electiva en economía solidaria, accesible a estudiantes de diversos programas, representará un avance significativo a futuro. Esta cátedra busca formar a los estudiantes en un sector que ha sido denominado como un «tercer sector», alternativo al sector público y privado, y que ofrece oportunidades a quienes no se insertan fácilmente en los modelos económicos tradicionales.

En este sentido hay desafíos importantes en los procesos educativos que desarrolla la Fundación, en miras de que más personas conozcan y comprendan las particularidades del sector solidario, las diferencias sustanciales frente a otros tipos de empresa social, fortaleciendo el potencial del emprendimiento solidario como alternativa para las comunidades.

k) Comunicación estratégica del impacto del cooperativismo

La comunicación debe seguir resaltando el impacto del cooperativismo en el territorio, fortaleciendo la narrativa de solidaridad, cohesión social y desarrollo sostenible, para sostener y ampliar su influencia social y política en el territorio. Volver a los principios esenciales del cooperativismo solidaridad, producción local, ahorro consciente como base para responder a los desafíos actuales y liderar propuestas de vida humanas y sostenibles.



7. Anexos

7.1 Semblanza a Adrián Francisco Duque Herrera (1963 – 2023)

La vida de un sembrador de futuro solidario

Nacido en el corazón de Medellín, un 10 de mayo de 1963, el mismo año en que también nacería una de sus mayores obras, Coogranada, Adrián Francisco León Duque Herrera, conocido y querido por todos como Pacho, fue desde muy joven un caminante de sueños, un tejedor de comunidad y un sembrador de esperanza.

De ancestros del Oriente antioqueño, su niñez floreció desde los 8 años en el barrio Boston, de Medellín; su adolescencia y juventud las pasó en los barrios Villa Hermosa (La Mansión), Sucre y El Pinal en la misma ciudad.

Sus estudios primarios los realizó en el Colegio Colón, ubicado en una zona de comercio informal que marcaría sus primeros aprendizajes sobre el trabajo, la autonomía y la solidaridad popular. En esas calles, entre libros escolares y el bullicio popular, empezó a forjar su espíritu independiente y su temple sereno que lo acompañarían toda la vida.

Intentó múltiples caminos con la sed de quien quiere comprenderlo todo: empezó a estudiar economía agrícola en la Universidad Nacional y al mismo tiempo, ingeniería electrónica en la Universidad de Antioquia. Alternaba sus estudios medios y superiores con su trabajo en una empresa de calzado y luego, en otra, de cambio de cheques.

Desertó de ambas carreras para estudiar aviación, pero, pese a demostrar hasta 300 horas reglamentarias de vuelo, no le concedieron la licencia. Pero la vida, con su sabia terquedad, lo devolvió al suelo fértil del compromiso social. Fue en la Universidad Cooperativa de Colombia donde encontró el sendero que marcaría su destino: el de la contaduría con propósito, desde donde comenzaría a transformar silenciosamente el mundo cooperativo colombiano.

Un contador de sueños solidarios

Al terminar sus estudios en 1994, junto a un grupo de compañeros, empezó a asesorar cooperativas en Cocorná, El Peñol, Abejorral y Medellín. La semilla estaba plantada. Y fue en 1995, cuando Coogranada lo convocó como contador de planta, que esa semilla empezó a germinar.

Poco después fue nombrado Director de la Oficina Medellín, en Guayaquil, durante un año, y no tardó en asumir la Gerencia General. En ese entonces, la cooperativa contaba apenas con tres oficinas: Granada, la de su corregimiento Santa Ana y la sede de Medellín que apenas iniciaba. Desde allí, Pacho no solo condujo a la entidad por tiempos de bonanza, sino que también la sostuvo «como árbol firme» durante las más duras tormentas: la crisis financiera de finales de los noventa, el azote de la violencia en el Oriente antioqueño, los desplazamientos forzados, y más tarde, la pandemia.

La guerra llegó al Oriente antioqueño y los asociados desplazados a Cali y Barranquilla solicitaban también la presencia de la cooperativa en dichas ciudades, como sucedió en Medellín; todo esto en plena crisis financiera que afectó grandemente al cooperativismo y, por supuesto, a Coogranada,

Al respecto, el gerente manifestó en una entrevista:

> «En Coogranada, por su misma esencia nos hemos adaptado a todas las circunstancias que se presentan. Nos tocó la parte

> más dura de la violencia en Granada, y los desplazamientos; y la decisión que se tomó fue que no nos podíamos quedar, sino irnos detrás de los asociados. Después de Medellín siguió Cali, luego Barranquilla… Nos ha salvado el sentido social que tenemos, pese a la pandemia, a las crisis y a la guerra. Porque lo social no es un gasto. Nosotros lo vemos como una inversión. Cuando abrimos una oficina nueva, primero entramos con lo social y luego con lo financiero…».

Así, Coogranada llegó a otros territorios, no solo como cooperativa, sino como un refugio, como un lazo solidario que acompaña, posteriormente surgirían oficinas en otras ciudades, así como en el Oriente antioqueño, aparte de las creadas, siguieron las incorporaciones de COOPSANCARLOS Y COOPALEJANDRÍA.

Actualmente, COOGRANADA tiene 22 oficinas físicas y una virtual; además de las corresponsalías en establecimientos estratégicos que la pone muy en alto en el ambiente cooperativo del país.

El trasegar de Francisco Duque Herrera por COOGRANADA deja una huella profunda en procesos que marcaron una ruta definida pensando en estos pilares: la innovación y la sistematización; diciendo sí al sistema de manejo electrónico de ahorros a través del Visionamos y la Red Coopcentral. Su mentalidad era abierta, su espíritu valiente.

El constructor de redes vivas

La huella de Pacho va más allá de su gestión en Coogranada. Fue un convencido de que el cooperativismo debía ser ante todo una herramienta de transformación humana y territorial, y así lo practicó, enseñó e inspiró en cada paso.

Ocupó con brillantez la presidencia de la Junta Directiva de Confecoop Antioquia. Participó activamente en las Tertulias Cooperativas, donde compartía su visión del cooperativismo como una apuesta profundamente social, afirmando siempre que «de lo social nace lo comercial y no al revés».

Bajo su liderazgo nacieron o se fortalecieron iniciativas que hoy son pilares del cooperativismo regional:

Cooingra, la cooperativa de niños y jóvenes que desde agosto de 2002 siembra en las nuevas generaciones la semilla del ahorro y la cooperación. Esta cooperativa de niños y jóvenes es atendida por ellos, como una alternativa de inclusión, formación, sanación, que tiene como eje principal la educación cooperativa y la cultura del ahorro para enamorar a niños y jóvenes del modelo cooperativo.

La Fundación Coogranada, creada para optimizar la labor social de la cooperativa. Bajo su tutela, están turismo, droguería, centro médico y almacén Coogranada con los que se va tejiendo la red de servicios y beneficios de la cooperativa, como expresión concreta del compromiso social con la comunidad.

El Club Deportivo Coogranada, otra manera de acercarnos a la niñez y la juventud son los semilleros deportivos que en el Club Deportivo Coogranada se optimizan para ser una alternativa deportiva y personal del joven.

La reestructuración administrativa**,** que delegó y fortaleció con visión moderna, creando nuevas gerencias para optimizar procesos sin perder el alma de la organización. Con ella se crearon cuatro gerencias de área, dependientes de la gerencia general, en las cuales delegó muchas actividades para optimizar la administración, lograr objetivos y llevar a la cooperativa a un nivel que la ubica entre las principales del sector. Lideró el cambio de imágen corporativa, que, sin romper con la tradición de más de 35 años, supo acercar la cooperativa a las nuevas generaciones con una mirada fresca.

Corporación Coogranada Tierra Viva: El gran sueño que deja materializado en Coogranada y que aspiró a expandir por todo el sistema solidario, la agroecología limpia, la formación y apoyo técnico a las parcelas apoyado con el proyecto Redes, el cual tiene especial significación en la finca escuela Tierra Viva que desde Granada se está proyectando al oriente de Antioquia, se entrelazan

como raíces en el alma del territorio, honrando éste que fue uno de los grandes desafíos que visualizó y que logró cristalizar justo en el mes de julio del 2023.

Fue cofundador de FUSOAN, su liderazgo, su visión estratégica y apoyo comprometido con los principios de la solidaridad y la cooperación contribuyó en la tarea de darle norte y sortear con entereza cada uno de los desafíos que a atravesó el proceso de la Fundación, concebida, en palabras de él,

> «Una articulación de cooperativas del Oriente antioqueño que sigue vigente como interlocutora ante el gobierno nacional y regional, liderando estrategias comunes para la paz, la educación y la inclusión financiera. Hoy, el cooperativismo en el Oriente antioqueño no solo ha sobrevivido, sino que se ha expandido, incorporando cooperativas más pequeñas y fortaleciendo su presencia institucional»

Francisco insistía en destacar:

> «La experiencia de Coogranada y otras cooperativas del Oriente debe ser un modelo para la Construcción de Paz Territorial en Colombia. Mi legado es haber demostrado que es posible resistir, reconstruir y transformar, sin abandonar los principios de la Economía Solidaria. La confianza de los asociados fue vital: incluso en los momentos de mayor crisis, seguían ahorrando, creyendo en su cooperativa. La capacidad de adaptación, la cercanía con la comunidad, la apuesta por el desarrollo social y humano nos convierte en actores indispensables en la reconciliación nacional. Este rol debe ser articulado por plataformas como FUSOAN, que puede llevar estas voces y aprendizajes a nivel de la Política Pública Nacional»

El hombre tras el líder

Más allá del cargo y la institución, Pacho fue ante todo un ser humano sencillo, sabio y entrañable. También un hombre profundamente familiar. De su primer matrimonio nació su hija Sara, y luego,

junto a su esposa Nancy y su hija Natalia, formó lo que él mismo llamaba con orgullo su «trilogía femenina». A ellas dedicó su vida con amor, ternura y compromiso inquebrantable.

Amaba a sus gatos, que admiraba por su independencia y misterio. Amaba al DIM, su equipo del alma, que como él, supo lo que es luchar contra la adversidad y ganar a pulso cada victoria.

> «Cuando hay un equipo que es mejor que todos los demás, es lógico que uno se incline hacia él (sonríe con malicia). Y más, que es un equipo que lo que se ha ganado ha sido sufrido…El hincha del Medellín tiene que ser una persona que tenga (…) Ser hincha de otro equipo es muy fácil, lo difícil es ser hincha de un equipo que todo se lo ha ganado a pulso (…) entonces uno quiere su equipo».

Su ámbito laboral durante 30 años fue Coogranada, la que dirigió con visión de futuro dada su visión estratégica, en la que daba cabida a ideas que eran pioneras pero vistas con recelo por otras entidades, pero, a las cuales, él siempre dijo presente. Coogranada creció bajo su égida y ello le granjeó el respeto de las organizaciones gremiales.

Nunca buscó protagonismo. En cada espacio que le abrieron las puertas para estar en los cuadros directivos que, dado su bajo perfil, en lugar de enaltecerlo, lo tomaba con naturalidad solo posible en un hombre de sus características. Su presencia era firme, pero siempre humilde. Desde ese lugar íntimo cultivó los valores que lo guiaron: la empatía, la solidaridad real, esa que se pone en los zapatos del otro y camina a su lado.

Un legado que no muere

Francisco Duque Herrera falleció en Medellín el 25 de julio de 2023, pero su vida sigue latiendo en cada oficina, cada proyecto, en cada historia de transformación que hoy escribe Coogranada.

Su pensamiento permanece en frases sencillas y poderosas, como aquella que resume su filosofía de vida:

«La solidaridad es ponerse en los zapatos del otro, tener empatía con las otras personas y saber que estamos creando una confianza, que estamos creando un trabajo conjunto con los demás; para mí, eso es lo más importante».

Y eso fue él. Un creador de confianza.

Un tejedor de redes humanas. Un sembrador de futuro.

Gracias, Pacho, por enseñarnos que el cooperativismo,

es una forma de vivir con el otro y para el otro.

Tu legado permanece. Y florece.

7.2 Línea de Tiempo

Ciclo Vital de la Siembra Viva
FUSOAN 25 AÑOS

La Germinación: El Origen en Medio del Conflicto y la Crisis

- **1960** Surge el Movimiento Cívico de Oriente y otras expresiones de organización y resistencia social como respuesta a la construcción de las hidroeléctricas y a la violencia en la región.

Las Primeras Semillas: El Cooperativismo en la Región

- Líderes sociales y sacerdotes inspirados en la teología social de la iglesia, impulsan las cooperativas, escuelas radiofónicas y juntas de acción comunal inspiradas en Francisco Luis Jiménez Arcila (Granada), pionero del cooperativismo.
- **1960 a 1970 germinan las primeras cooperativas de ahorro y crédito, consumo y mutuales entre ellas a destacar:** COOGRANADA-Granada, COOPSANCARLOS- San Carlos, COOPSAJOL San Vicente, COOMUSFRAN- San Francisco, COOPALEJANDRÍA – Alejandría, Pío XII – Cocorná, León XIII – Guatapé, COOPEÑO – El Peñol, Cooperativa Monseñor Alfredo Rubio Díaz – Concepción.

- **1968 y 2000:** Creación de organismos regionales de integración cooperativa ACOCRÉDITO – Asociación de Cooperativas de Ahorro y Crédito, FEDEUNIDOS – Reemplaza a ACOCRÉDITO, ASESORA – Asociación de organizaciones solidarias de la región.

Tierra Agrietada: La Crisis Financiera y su Impacto

- **Ley 79 de 1988** Por la cual se actualiza la Legislación Cooperativa en Colombia.
- **1990:** Auge del sector solidario en Colombia. En 1996 había: 2.347 cooperativas con actividad financiera, el 88% concentradas en Bogotá, Antioquia y Valle del Cauca.
- El cooperativismo alcanza el 3.4% del PIB. Las cooperativas se expanden hacia otras regiones, con débil formación en riesgo crediticio, controles internos y modernización tecnológica.
- **Tres Bancos Cooperativos:** BANCOOP, COOPDESARROLLO y UCONAL
- **Decreto 798 de 1997:** Aumenta los requisitos regulatorios y marca un punto de presión para el sector.
- **1998 – 1999 Crisis financiera nacional y del sector solidario** (Colapso del sistema UPAC. estampida de retiros masivos de ahorros, crisis de liquidez, liquidación de múltiples cooperativas
- **Se expide la Ley 454 de 1998 y el Decreto 1804 de 1999 se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria** y el **FOGACOOP** que exige a cooperativas: Topes mínimos de aportes sociales, Cumplimiento de índices financieros (solvencia, liquidez, morosidad).
- Muchas cooperativas son absorbidas, cerradas o liquidadas.

Brotando en la Adversidad: Nace FUSOAN en el Oriente Antioqueño (2000)

- Finales de la década de los 90' Intensificación del conflicto armado y emergencia humanitaria en el Oriente Antioqueño.
- **1999:** Varias cooperativas del Oriente y el Nordeste inician reuniones para estudiar la nueva normatividad y sus efectos.
- **1999:** Se crea una **comisión interdisciplinaria** para evaluar el contexto y las políticas de FOGACOOP y la Superintendencia de Economía Solidaria
- La comisión formula diagnósticos del estado de las cooperativas y recoge recomendaciones entre ellas **la creación de un organismo de integración cooperativa regional.**
- **2000:** Reuniones de impulso y presentación de la propuesta de integración al interior de cada cooperativa

  10 octubre 2000, Asamblea de constitución de la FUNDACIÓN SOLIDARIA ORIENTE ANTIOQUEÑO (FUSOAN).
- **FUSOAN integrada por nueve entidades fundadoras:** Cooperativa de Ahorro y Crédito PIO XII, Cocorná, Cooperativa Multiactiva Clemente Giraldo (COOMCLEMENTE), San Luis , Cooperativa de Ahorro y Crédito (CREAFAM), Cooperativa Multiactiva San Pio X (COOGRANADA), Cooperativa Multiactiva San José Obrero (COOPSAJOL), San Vicente, Cooperativa Multiactiva de San Carlos (COOPSANCARLOS), Cooperativa Multiactiva de Alejandría (COOPALEJANDRÍA), Cooperativa de productores campesinos de Cocorná (COOPROCAM), Cooperativa Multiactiva Juan Pablo II de San Francisco (COOMUSFRAN)

El Tronco Firme: Cronología de un Crecimiento Colectivo

Raíces Solidarias (2001-2005): Integración en Tiempos Difíciles

- **2001: Obtiene Personería jurídica**
- Acompañamiento de FUSOAN a sus cooperativas asociadas en la emergencia humanitaria
- **2001- 2002: Firma del primer contrato con PRODEPAZ**, con apoyo de Naciones Unidas, para mejorar el cultivo y beneficio de la caña panelera, y promover el desarrollo comunitario.
- **Primera oficina de Fusoan conocida como Casa de las Cooperativas**, en la sede de la Casa de la Cooperación y de la Cultura de Confiar (en Sucre con Caracas, Medellín), como punto de encuentro de diversas cooperativas del Oriente.
- **Agosto de 2003**, Llega Luis Hernando Loaiza Gallego como director ejecutivo.
- **2003 Reforma estatutaria** y ampliación de actividades de representación
- Capacitaciones, asistencia técnica y asesorías a las cooperativas.
- Se creó el comité contable y tributario.
- **2003:** FUSOAN es nombrado integrante del comité contable y tributario de CONFECOOP Antioquia y desde allí representa a Antioquia en el Comité Financiero Nacional.
- **2004 y 2005,** FUSOAN participa en la construcción del modelo de agencias de desarrollo Local-ADEL.
- **2004:** Primer Foro Cooperativo en el Oriente Antioqueño
- **2004:** Encuentro del superintendente de la Economía Solidaria con los Comités de Riesgo de las cooperativas asociadas a FUSOAN.

- **Noviembre 2004**, Compensación de tarjeta débito por afinidad en convenio con Megabanco.
- **2005:** Constitución de ADEPROA y participación de FUSOAN con un aporte de 100 millones de pesos.

Brotes de Educación e Intercooperación (2006–2009)

- **2006-2007: Ingreso de nuevas cooperativas:** CONFIAR, COOFINEP, León XIII, COOABEJORRAL

  FUSOAN se enfocó en la asistencia técnica, contable y administrativa a sus entidades asociadas para cumplir los requerimientos administrativos y contables.
- Apoyo a COOCREAFAM y COOGRANADA para obtener resoluciones y autorizaciones de apertura de nuevas oficinas.
- Asistencia a técnica a las cooperativas de San Carlos, Alejandría y Abejorral.
- COOABEJORRAL, contó con el apoyo de las cooperativas asociadas a Fusoan para completar el monto mínimo de aportes.
- Creación de un fondo rotatorio para proyectos asociativos por $700 millones de pesos.
- Se firmó convenio con la Universidad ESUMER, para la capacitación en el programa formador de formadores
- Pasantías internacionales e intercambio de experiencias de modelos asociativos.
- **2009,** se presenta la propuesta de PRODEAN, para conformar un fondo de capital de riesgo, para la financiación de los proyectos asociativos del Oriente Antioqueño.
- **2009** Comunidad Trentina (Italia) presenta propuesta de cooperación en la región, en temas como transferencia de conocimientos en cooperativas agrícolas .

- **2009:** Lidera el Foro regional por la Paz: Economía solidaria, economía de comunión caminos para la paz. Con la Corporación Vida, Justicia y Paz,

Temporada de Poda (2010): Repensar para Crecer

- Desafíos coyunturales derivados de cambios administrativos, decisiones estratégicas y proyectos productivos que no generaron los resultados esperados.
- Propuesta por parte de CONFECOOP para evaluar posible incorporación de FUSOAN.
- Jornadas de reflexión con el fin de trazar un nuevo direccionamiento estratégico.
- Decisión de la Junta de continuar y apalancar económicamente la Fundación

Dirección y Riego Estratégico (2011–2013)

- **2011 al 2013:** Llega a la dirección ejecutiva Daissy Marcela Llano Pineda
- **2011: Plan de direccionamiento Estratégico:** Desarrollo territorial, incidencia política y fortalecimiento institucional.
- **Traslado de domicilio de oficina** de Medellín hacia Rionegro. (Edificio Furatena, Oficina principal de la Cooperativa PIO XII de Cocorná).
- **2011: Convenio de práctica en el área de comunicaciones con la Universidad Católica de Oriente**
- Se contrató a auxiliar administrativa y outsourcing de contabilidad.
- Se transformó la imagen corporativa, rediseño de la página Web, material institucional.

- Pauta en el periódico de la Provincia Nuestro Oriente Antioqueño
- **Encuentro Solidario del Oriente Antioqueño:** La Economía Solidaria una Alternativa para el Desarrollo Sostenible, con el apoyo de la corporación Vida, Justicia y Paz. **Noviembre 2011.**
- **2011 al 2012 Encuentros Locales de Economía Solidaria**, realizados en los 23 municipios del Oriente Antioqueño durante los años 2011 y 2012.
- **2012: Conmemoración del Año Internacional de las Cooperativas de la ONU.**
- **2012: Primera acreditación de educación**, ante la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias del Ministerio de trabajo-Resolución No.206 del 30 de abril del año 2012.
- Incorporación de COOPSANCARLOS y COOPALEJANDRÍA a COOGRANADA; COOMUSFRAN de San Francisco a la Cooperativa PIO XII.
- CREAFAM abrió oficina en Nariño, PIO XII llegó a Argelia, COOGRANADA abrió agencia en Marinilla.
- Acompañamiento a COOSANLUIS y COOABEJORRAL en la propuesta de reforma de estatutos y en la revisión de reglamentos.
- Talleres de formación de organismos de control y administración.
- Taller centralizado en Rionegro que contó con la asistencia de cooperativas asociadas y no asociadas como: COOPECRÉDITO de Entrerríos, UNILAC, COOMULSAP y la Corporación CEAM.
- Creación del programa de televisión «**Oriente Solidario**» en Teleantioquia, en convenio con la empresa Promedios.
- **2012:** Festival Cooperativo de Rionegro y participación en el Bazar de la Confianza.

- **2012**: Foro Solidario y Feria Solidaria en alianza con PRODEPAZ
- II Jornada de descentralización de CONFECOOP en el Oriente
- Consolidación de Alianzas interinstitucionales: Universidad Católica de Oriente, Corporación PRODEPAZ, Corporación CEAM, PNUD, Gobernación de Antioquia, Fundación Pastoral Social, Corporación Vida, Justicia y Paz, CORNARE.

Ramas que se Extienden (2013–2016): Consolidación y Agenda Pública

- **2013**: Dirección ejecutiva Verónica Alexandra Vahos
- Fortalecimiento del área administrativa, formación, contabilidad, comunicaciones y documentación de los procesos institucionales de la Fundación.
- **Elaboración del Plan de Formación de FUSOAN** con cinco líneas temáticas: Doctrinal, Legislativa, Organizativa, Órganos de Gobierno y Política. Modalidades de: Cursos, Seminarios y Diplomados.
- Fortalecimiento institucional, articulación regional y la participación activa en espacios estratégicos: Pacto por la Paz, mesas de custodia del agua, redes de comercialización agrícola,
- Realización de los Encuentros locales de Organizaciones de Economía Solidaria, y ENCUENTRO SOLIDARIO ORIENTE ANTIOQUEÑO
- Encuentros zonales solidarios en diferentes subregiones (Embalses, Páramo, Altiplano y Bosques).

  Acompañamiento a organizaciones locales para fortalecer circuitos económicos solidarios
- **Fortalecimiento de las Mesas de Economía Social y Solidaria**, para avanzar en la propuesta de construcción de **Redes de Colaboración y circuitos Solidarios.**

- **Incidencia política con alcaldes** de los veintitrés municipios del Oriente Antioqueño para inclusión en los Planes de Desarrollo Municipal, de los temas de cultura solidaria, economía solidaria y organizaciones comunitarias.
- **Participación en el Pacto por la Paz** de la región, plataforma multisectorial para la construcción de paz territorial.
- Participación en acuerdos sobre custodia del agua junto a Cornare y varias administraciones municipales, negociaciones para la compra de tierras destinadas a acueductos comunitarios.
- Convenio con el CEAM -Red de Biocomercio, para el fortalecimiento de organizaciones campesinas de los 23 municipios del Oriente.
- Fondo de Desarrollo Regional, para proyectos de desarrollo regional, aprobada por las cooperativas CONFIAR Y COOSANLUIS.
- Alianza con Cámara de Comercio del Oriente Antioqueño y la Universidad Católica de Oriente (UCO).
- En alianza con Promedios y Logística, emitió semanalmente una nota en el espacio "Oriente Solidario" al interior del programa "Así es Oriente" en el canal Teleantioquia.
- Participación en la Comisión Subregional de Competitividad, liderada por la Cámara de Comercio, la Comisión de Voto Provincia, liderado por el Proceso Estratégico Regional –PER-, Mesa de Articulación Interinstitucional –MAI, liderada por PRODEPAZ y del Plan Estratégico del Oriente -PLANEO.
- **2014 Retiro COOFINEP** FUSOAN queda integrada por seis cooperativas de Ahorro y Crédito que permanecen en la actualidad: la Cooperativa de Ahorro y Crédito PIO XII de Cocorná, la Cooperativa LEÓN XIII de Guatapé, la Cooperativa COOSANLUIS de San Luis, la Cooperativa CREAFAM y COOGRANADA de Granada, la Cooperativa COOABEJORRAL y una Financiera, la Cooperativa CONFIAR

Sembrando Paz (2016–2020):
Gestión del Conocimiento y Territorio

- FUSOAN participa en la formulación y consolidación de la Política Pública Departamental de Economía Social y Solidaria de Antioquia, aprobada en 2017.
- Fortalecimiento de las mesas subregionales y se articularon acciones con PRODEPAZ.
- Incidencia en plataformas clave como el Pacto por la Paz Territorial, acuerdos de Custodia del agua, el COPRODES y debates sobre el Modelo de ordenamiento territorial y Desarrollo Regional.
- Se promovió una visión más amplia del modelo solidario, incluyendo en los procesos de asesoría y asistencia técnica, organizaciones más allá del cooperativismo de ahorro y crédito tradicional.
- Liquidación de los contratos con la Secretaria de Productividad y Competitividad, el IDEA, y seguimiento al proceso de liquidación de la Agencia ADEPROA.
- **FUSOAN como agente de paz**, participación en procesos de reparación a víctimas, memoria histórica, acompañamiento a retornos de desplazados y proyectos productivos.
- **2018:** Sistematización de la experiencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito el Edén del Carmen de Viboral, con Confiar.
- **2020:** Sistematización de la experiencia de la cooperativa infantil y juvenil granadina – COOINGRA, con Coogranada y Creafam.
- **2020:** Investigación «Memoria y construcción de paz en el sector cooperativo del Oriente Antioqueño» cuyo resultado fue entregado a la Comisión para el esclarecimiento de la verdad, en alianza con CONCIUDADANÍA y la FUNDACIÓN CONFIAR.

- **Asociación desde junio de 2019 a PRODEPAZ**, consolidando su vínculo con la entidad

- **2020: Alianza estratégica con la Universidad Católica de Oriente (UCO)**, orientada a fortalecer la educación en economía solidaria tanto para el sector cooperativo como en la academia.

- **Crisis del COVID-19**, adaptabilidad organizativa: Migración a la virtualidad con apoyo de Microsoft, prioridad a procesos remotos según el plan de acción, fortalecimiento en salud ocupacional, gestión documental y teletrabajo organizado.

Nuevos Brotes (2021–2025): Innovación, Crecimiento y Sostenibilidad

- Fusoan como Agente de Desarrollo del Territorio

- **Impulso al Ecosistema Regional Cooperativo y Solidario en el Oriente Antioqueño:** consolidación de alianzas estratégicas con Cámara de Comercio del Oriente Antioqueño, Corporación Empresarial del Oriente Antioqueño-CEO, PRODEPAZ, ASENRED, UNIVERSIDAD CATÓLICA DE ORIENTE- UCO, CONFECOOP ANTIOQUIA y otras plataformas de incidencia regional como el Comité Universidad - Empresa - Estado - Sociedad (CUEES).

- Participación en el primer y segundo plan quinquenal de implementación de la Política pública Departamental de Economía Solidaria.

- **2021:** Investigación sobre Objetivos de Desarrollo Sostenible y buenas prácticas de Economía Solidaria en alianza con la Universidad Luis Amigó.

  Presidencia de la junta directiva de PRODEPAZ.

- **2023- 2025:** Implementación del proyecto «Entre el Río y la Montaña», con recursos de la Unión Europea en alianza con

PRODEPAZ Y ASENRED en los municipios de las cuencas del Samaná Norte y el Magdalena Medio Colombiano.

- **2024:** Proyecto «Alístate y Transfórmate para Crecer» en alianza con la Cámara de Comercio del Oriente Antioqueño. se impactaron 104 unidades productivas y 15 ESAL, dos jornadas comerciales y de inclusión financiera en Granada y Cocorná.
- Ampliación del equipo de facilitadores certificados (de 7 a 17 personas)
- Renovación de la certificación ante la Unidad Solidaria, con cursos en modalidad básica, media, avanzada, y en formatos presencial, virtual y mixto.
- Lideró eventos como el Festival Cooperativo y Solidario del Oriente
- Coordinó participación regional en el Bazar de la Confianza con Confiar
- Con la Cámara de Comercio del Oriente Antioqueño acompañamiento a unidades productivas en Abejorral, San Luis, Sonsón, Cocorná, Granada y Guatapé.
- 2024, formó a más de 546 personas de 16 municipios en temas de Economía Solidaria y fortalecimiento organizacional.

Fortalecimiento de un modelo de inclusión financiera a poblaciones vulnerables en alianza con la Corporación Fomentamos.

- Modernización institucional, teletrabajo, se rediseñó la página web
- **2024** Reforma de los estatutos que abre la posibilidad de incorporación a nuevas entidades del sector
- Conformación del Comité de Control Social para el período 2024-2026.
- **2025**:Planeación Participativa del nuevo direccionamiento estratégico

- Publicación del «**Ecosistema Regional Solidario**» 2024, 2025.
- **Termómetro Solidario**, herramienta para evaluar la integración del enfoque solidario en la planeación municipal.

8. Glosario

ADEPROA: Agencia para el Desarrollo Económico de la Provincia del Oriente Antioqueño, entidad que busca impulsar el desarrollo económico y social de la región. Su objetivo principal es integrar y coordinar a los actores públicos, privados y sociales para fomentar un desarrollo sostenible y competitivo en la zona.

BANCOOP: se refiere históricamente al Banco Cooperativo de Colombia, el cual entró en proceso de liquidación en el año 2002.

CEAM: Corporación de estudios, educación e investigación ambiental. Corporación que promueve alternativas al desarrollo del territorio, contribuye al buen vivir de las comunidades, impulsa procesos de autogestión y acciones para el cambio en los comportamientos culturales hacia la convivencia con la naturaleza, sobre la base de los principios de solidaridad, equidad y participación.

CIPLAP: Comisión Intersectorial del Sector de la Economía Solidaria de Colombia, un órgano liderado por la Vicepresidencia que busca impulsar la política pública y la regulación del sector de la economía solidaria en el país, a través de la participación de ministerios, el Departamento Nacional de Planeación y la Superintendencia de la Economía Solidaria. Fue creada mediante el Decreto 1340 del 8 de octubre de 2020.

CFA: Cooperativa Financiera de Antioquia.

CONFECOOP: Confederación de Cooperativas de Colombia. Organismo de integración nacional de tercer grado que agrupa a las cooperativas colombianas para representarlas y defenderlas a nivel nacional e internacional, promoviendo su desarrollo y la solidaridad entre ellas. Su objetivo es ser el gremio líder que impulsa el modelo cooperativo como una forma de empresa social y económica que beneficia a la sociedad y al desarrollo sostenible.

COOINGRA: Cooperativa Infantil y Juvenil Granadina. Nació en Granada en agosto de 2002, con el apoyo de COOGRANADA Y CRERAFAM. Siembra en las nuevas generaciones la semilla de la educación cooperativa y la cultura del ahorro.

COOMULSAP: Cooperativa Multiactiva de San Antonio de Prado, una organización que ofrece servicios de administración de proyectos educativos y sociales, fabrica y comercializa productos alimenticios, y se dedica al desarrollo de proyectos en varios sectores, como la educación y el medio ambiente, todo ello bajo los principios del cooperativismo y del desarrollo comunitario.

COPRODES: el Consejo para la Promoción y Desarrollo de la Economía Social y Solidaria en Antioquia (COPRODES) se creó el 16 de marzo de 2018 mediante el Decreto 0842. Esta creación reglamenta la política pública de economía social y solidaria adoptada previamente por la Ordenanza 68 de 2017.

COOPECRÉDITO Cooperativa de Ahorro y Crédito de Entrerríos, creada el 5 de julio de 1969.

COOPDESARROLLO: Fue una cooperativa financiera colombiana que tuvo un papel significativo en el sector de la economía solidaria. A finales de los 90, COOPDESARROLLO se posicionó como uno de los bancos cooperativos más importantes de Colombia, absorbiendo a entidades como el Banco Cooperativo de Colombia (Bancoop) y cooperativas como Cupocrédito y Coopsibaté. Sin embargo, en 2005 enfrentó problemas que llevaron a la Superintendencia de la Economía Solidaria, a ordenar la liquidación.

COOPCENTRAL: Banco Cooperativo Coopcentral, un banco cooperativo en Colombia que es el único integrador financiero del sector solidario del país. Surge de un proceso de transformación iniciado en 2008, luego de la fusión con Coopdesarrollo, y se formalizó como banco bajo la resolución 1635 de la Superintendencia Financiera de Colombia el 3 de septiembre de 2013.

Su misión es ofrecer productos y servicios financieros al sector solidario, sus asociados y clientes, utilizando la tecnología y la Red Coopcentral, operada por Visionamos. La Red Coopcentral, es un sistema de pago gestionado por Visionamos que une a organizaciones cooperativas a través de plataformas tecnológicas para ofrecer servicios financieros a sus asociados.

CORNARE: Corporación Autónoma Regional De Las Cuencas De Los Ríos Negro Y Nare. Cuyo objetivo es ordenar y establecer las normas y directrices para el manejo de las cuencas hidrográficas ubicadas dentro del área de su jurisdicción, conforme a las disposiciones superiores y a las políticas nacionales. La jurisdicción de Cornare abarca 26 municipios ubicados en el Oriente del departamento de Antioquia, Colombia, divididos entre las subregiones de los Valles de San Nicolás, Bosques, Aguas, Porce-Nus y Páramo. Estos municipios son: Abejorral, Alejandría, Argelia, Cocorná, Concepción, El Carmen de Viboral, El Peñol, El Retiro, El Santuario, Granada, Guarne, Guatapé, La Ceja, La Unión, Marinilla, Nariño, Puerto Triunfo, Rionegro, San Carlos, San Francisco, San Luis, San Rafael, San Roque, San Vicente, Santo Domingo y Sonsón.

DANCOOP: hasta 1997, la función de supervisión de las entidades de economía solidaria fue adelantada por el Departamento Nacional de Cooperativas (DANCOOP), la institución de gobierno encargada de definir la política para las formas solidarias de organización en particular para el sector cooperativo. Con la Ley 454 de agosto 1998 que transforma a DANCOOP en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria (DANSOCIAL) y le asigna la función de dirigir y coordinar la política estatal para la promoción, protección, fortalecimiento y desarrollo de las organizaciones de la economía

DANSOCIAL: el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria en Colombia, una institución gubernamental que definía y ejecutaba la política del sector solidario.

Fue creado en 1998 por la Ley 454, transformando al anterior Dancoop, y tenía la labor de apoyar a las cooperativas y otras formas de economía solidaria. Sin embargo, DANSOCIAL fue transformado en 2011 en la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias (UAEOS), la cual continúa las funciones de promoción y desarrollo del sector.

ECONOMÍA SOLIDARIA. A la luz de la ley 454 del 98, se denomina Economía Solidaria al sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas, en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionadas solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía.

La ESS se manifiesta en diversas iniciativas como:

-- Cooperativas: empresas cuyos miembros son los trabajadores, productores o consumidores.

-- Fondos de empleados y mutuales: organizaciones que proveen servicios y beneficios a sus asociados.

-- Asociaciones sin fines de lucro: entidades que apoyan causas sociales y el bien común.

ESAL: Entidad Sin Ánimo de Lucro. Es una persona jurídica que, en lugar de buscar un beneficio económico para sus miembros, se dedica a perseguir fines sociales, altruistas, culturales, comunitarios o de beneficio colectivo. Su característica principal es que los excedentes o «utilidades» que pueda generar se destinan enteramente a la consecución de su objeto social y no se distribuyen entre sus asociados o fundadores.

FOGACOOP: Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas, una entidad creada en Colombia mediante el Decreto 2206 del 29 de octubre de 1998 para proteger los ahorros de los depositantes y asociados en caso de liquidación de una cooperativa financiera o de ahorro y crédito inscrita. Se constituyó en el momento de

crisis del sector cooperativo financiero de los 90. Es una entidad vinculada al Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

FOGAFIN: Fondo de Garantías de Instituciones Financieras. Es la entidad colombiana encargada de proteger los ahorros de los ciudadanos mediante seguro de depósitos, se devuelve a los depositantes hasta 50 millones de pesos en caso de que la entidad financiera donde tienen sus fondos sea liquidada o intervenida forzosamente. Este seguro cubre productos como cuentas de ahorro, certificados de depósito a término (CDT), y depósitos en cuentas corrientes, entre otros, y se financia con las primas que pagan las instituciones financieras inscritas

MOVETE Movimiento Social por la Defensa del Agua, la Vida y el Territorio, una articulación de organizaciones sociales, juveniles, ambientales y campesinas que nació en noviembre del 2013.

NIIF: Normas Internacionales de Información Financiera, son un conjunto de estándares contables globales que establecen criterios para presentar la información financiera de las empresas, con el objetivo de mejorar la transparencia, comparabilidad y calidad de los informes en un mercado internacional. Uniforman el lenguaje contable y la presentación de estados financieros a nivel mundial.

PER: Proceso Estratégicos Territorial del Oriente Antioqueño.

PRODEPAZ: Corporación Programa Desarrollo para la Paz, es una organización colombiana fundada el 15 de septiembre de 1999. Su objetivo principal es fomentar el desarrollo humano, la integración territorial y el empoderamiento comunitario para construir la paz en el Oriente antioqueño y la zona del Porce Nus, articulando esfuerzos públicos, privados y comunitarios.

PNUD Colombia: es la oficina en el país del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, una agencia de la ONU que trabaja con el Estado y la sociedad civil para erradicar la pobreza, reducir la desigualdad, promover el desarrollo sostenible, la

gobernanza democrática, el fortalecimiento de la paz y la mitigación del cambio climático. A través de proyectos y programas, apoya al país en temas como la reconciliación, la equidad, la igualdad de género, y el uso sostenible de la biodiversidad

REPOS: es una operación financiera entre dos partes donde una vende un activo financiero (como un título de deuda) a la otra con un pacto de recompra en una fecha futura a un precio determinado de antemano. Esta operación combina características de un préstamo garantizado y una transacción de venta, donde la diferencia entre el precio de venta y el de recompra genera un interés. Los repos son una herramienta importante para la gestión de la liquidez de los bancos y para influir en las tasas de interés del mercado financiero.

SARLAF Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y de la Financiación del Terrorismo en adelante SARLAFT, que atiende a lo establecido en el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero Colombiano (E.O.S.F.) y a lo regulado en el Capítulo IV del Título Cuarto de la Circular Externa 029 de 2014 emanada por la Superintendencia Financiera de Colombia, lo mismo que las recomendaciones y mejores prácticas internacionales en esta materia, especialmente las proferidas por el GAFI y el GAFILAT. Las políticas, controles y procedimientos implementados, dentro de un concepto de administración del riesgo, son acciones que buscan la debida diligencia para prevenir el uso de nuestra institución por elementos criminales para propósitos ilícitos.

Superintendencia de la Economía Solidaria: ejerce la inspección, vigilancia y control de las organizaciones del sector. Hasta 1997, la función de supervisión de las entidades de economía solidaria fue adelantada por el Departamento Nacional de Cooperativas (DANCOOP), la institución de gobierno encargada de definir la política para las formas solidarias de organización en particular para el sector cooperativo. La entidad tenía a su

cargo la planificación de sus políticas, la ejecución de programas y proyectos y a su vez, el ejercicio del control de gestión de las mismas.

Como respuesta a la crisis del sector financiero y su reflejo en las organizaciones solidarias, el Gobierno del Presidente Ernesto Samper Pizano expidió la Ley 454 de 1998, que transformó al Departamento Nacional de Cooperativas (DANCOOP) en el Departamento Administrativo de la Economía Solidaria (Dansocial); y creó a la Superintendencia de la Economía Solidaria (Supersolidaria) y al Fondo de Garantías del Sector Cooperativo (Fogacoop).

UCONAL: Unión Cooperativa Nacional de Crédito, fue una entidad cooperativa de crédito colombiana creada en 1959. UCONAL se transformó en el Banco Uconal, que fue autorizado como banco cooperativo en 1991.

Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias: es un órgano que participa en la Comisión Intersectorial y trabaja en el fortalecimiento de la economía solidaria en Colombia, apoyando iniciativas y proyectos.

UNICOSOL: red colombiana de universidades que trabaja el tema de la economía social y solidaria en Colombia, cuya finalidad es desarrollar acciones que contribuyan al fortalecimiento y consolidación de la investigación en el campo del conocimiento de la mencionada economía, para lo cual dispone su organización en nodos regionales. El nodo Antioquia de la red, conformado desde el año 2009, está integrado por las siguientes universidades: Corporación Universitaria Lasallista; Universidad Cooperativa de Colombia, Facultad Nacional de Salud Pública, Universidad Nacional de Colombia, Universidad Autónoma Latinoamericana, Fundación Universitaria Luis Amigó de Medellín.

9. Referencias bibliográficas

. Actas Institucionales. 2000 Al 2004. FUSOAN. Fundación Solidaria del Oriente Antioqueño. Rionegro, Antioquia.

. Alzate Cárdenas, Martha del Socorro ET AL. ODS y buenas prácticas de economía solidaria en el Oriente Antioqueño. FUSOAN. 16 DICIEMBRE 2021.

. Balances Ejecutivos Anuales 2004 -2024 FUSOAN. Fundación Solidaria del Oriente Antioqueño Rionegro, Antioquia.

. Borja Diaz, Wilson. COOPDESARROLLO. ¿Liquidación o Despojo? Impresol Ediciones LTDA. Bogotá, Colombia, 2008

. CONFECOOP. Confederación de Cooperativas de Colombia. Crisis del Cooperativismo Financiero Colombiano en la década de los noventa. Lecciones para Aprender. Mayo 2003. Bogotá

. FUSOAN. DOFA 2021 elaborada con la Junta Directiva Y Marco Estratégico 2025

. González Correa, Fernando León et al. (2021). COOABEJORRAL. La Historia de un pueblo. Artes y Letras. Junio 2021.

. Márquez Valderrama, Jairo Alberto (2011). «XXII FORO POR LA PAZ 2011» ECONOMÍA SOLIDARÍA. ECONOMÍA DE COMUNIÓN CAMINOS PARA LA PAZ. Corporación Vida, Justicia y Paz. Rionegro.9 Septiembre.

. Vélez Restrepo, Azucena y Julio César Montoya M. EL COOPERATIVISMO DEL ORIENTE ANTIOQUEÑO. Bases teórico prácticas para un Plan Educativo. Estudio elaborado para la Universidad Católica de Oriente en el mes de junio de 1987. CENTRO DE INVESTIGACIONES SOCIALES. MEDELLÍN.

. Villegas Gil, Lina Marcela y Duque Arias, Nelson (2020). Memoria y construcción de paz en el sector cooperativo del Oriente

Antioqueño. Estudio de caso de las Cooperativas COOGRANADA, CREAFAM, CONFIAR, PIO XII Y COOSANLUIS, entre 1991-2016. FUSOAN, Corporación CONCIUDADANÍA Y Fundación CONFIAR. Medellín. 2000

. Zabala Salazar, Hernando. La Cooperación en Colombia: Anotaciones para identificar la Patología de una Crisis. Centro de Integración y Desarrollo Cooperativo de Antioquia-CINCOA-Medellín. 1997.


25
años


Campesino
VOLVERÉ A MI TIERRA, VOLVERÉ
AL SOL, PUES LA
AGRICULTURA ES MI
PROFESIÓN LA MÁS
SENCILLA OCUPACIÓN QUE
HACE EL CAMPESINO
CON TODO EL


Nuestros asociados
confiar
granada

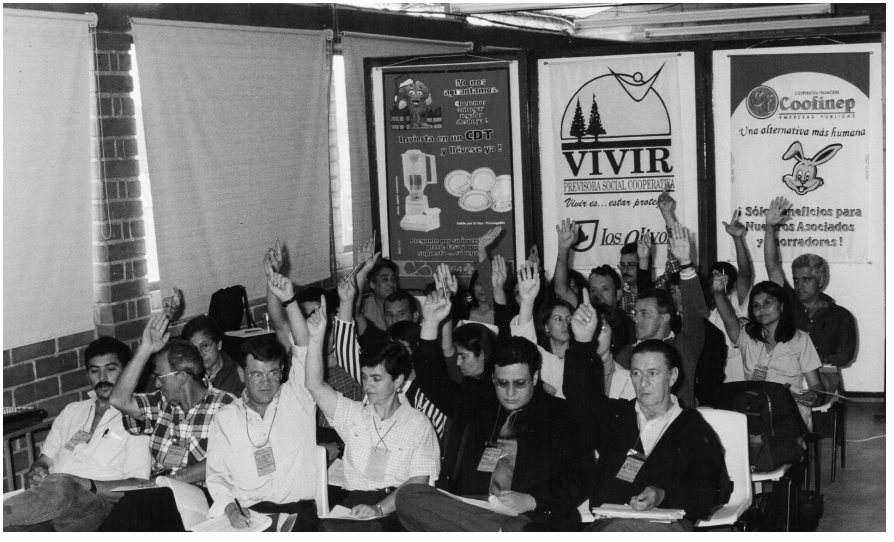

BIENVENIDOS




Menos WhatsApp,
más encuentro.


Oriente
Solidario


COOPALEJANDRIA
COOMCLEMENTE
COOPERATIVA
PIO XII DE COCORNA


Invierta en un CDT
y ¡Gane ya!
VIVIR
PREVISORA SOCIAL COOPERATIVA
Coofinep
Una alternativa más humana




FUSOAN
Fundación Solidaria Oriente Antioqueño


FUSOAN
COOSANLUIS
COOPERATIVA DE AHORRO


Inspiran
Contribuimos
país más

Se terminó de imprimir sobre papel
Holmen Book Cream Bulk 80g y
Via Linen Natural 216g bajo las prensas
de CARVAJAL SOLUCIONES DE
COMUNICACIÓN S.A.S., en la ciudad
de Bogotá, Colombia, el mes de Bogotá,
Colombia, el mes de octubre del año
dos mil veinticinco.



La celebración de los 25 años de FUSOAN es un acto simbólico de gratitud y memoria, donde reconocemos el valor de las semillas que, durante más de dos décadas han sido sembradas con compromiso, solidaridad y visión compartida en el Oriente Antioqueño. Es tiempo de mirar el camino recorrido, de honrar los frutos cosechados en forma de organizaciones fortalecidas, alianzas sólidas y territorios más cooperativos, pero también de preparar nuevos surcos hacia el futuro.