

FONDO DE EMPLEADOS “AVANCE”

PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL FONDO DE EMPLEADOS DE LA  
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

HELEN CATALINA GARCÍA GORDON

DIANA SIRLEY TABARES HIGUITA

Asesor

BEATRIZ URIBE OCHOA

LUZ DARY GALVIS QUINTERO

UNIVERSIDAD EAFIT

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN -MBA-

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MEDELLÍN

2013

## Contenido

INTRODUCCIÓN.....	1
TEMA.....	2
TÍTULO.....	2
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
OBJETIVOS.....	4
Objetivo general.....	4
Objetivos específicos.....	4
JUSTIFICACIÓN.....	4
ALCANCE O COBERTURA.....	7
Presencia en el país.....	7
MARCO DE REFERENCIA.....	10
Marco teórico.....	10
Marco legal.....	22
Marco contextual.....	30
Fondos de empleados en Colombia.....	30
Uniminuto.....	37
Marco conceptual.....	48
ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y LEGAL.....	52
ESTUDIO DE MERCADOS.....	60
Descripción del servicio.....	60
Ventajas y desventajas.....	61
Denominación del servicio.....	64
Definición del mercado objetivo.....	64
Dimensiones del producto.....	64
Jerarquía del producto.....	65
Mapa de producto.....	66
Ciclo de vida del producto.....	66
Estrategia de posicionamiento.....	68
Estrategia de empaque.....	69

Tipo de etiqueta .....	69
Estrategia de comunicación. ....	69
Grupo objetivo.....	69
Barreras. ....	70
Insight o neuro asociación:.....	71
Referentes.....	71
Acción deseada.....	73
Contra-acción .....	73
Recompensa / conjoin .....	73
Soporte .....	73
Frase .....	74
Valentía .....	74
Segmentación por tipo de hemisferio.....	75
Drivers.....	76
Imagen corporativa .....	76
CONCLUSIONES.....	80
BIBLIOGRAFÍA .....	83
ANEXOS .....	90

## Gráficas y Cuadros

Gráfica 1. Sistema Universitario Uniminuto-Colombia.....	9
Gráfica 2. Entidades de economía solidaria .....	31
Gráfica 3. Fondos de Empleados. Número de entidades.....	32
Gráfica 4. Fondos de Empleados. Número de asociados .....	33
Gráfica 5. Estructura organizacional .....	53
Gráfica 6. Mapa de producto .....	66
Gráfica 7. Imagen corporativa básica .....	77
Gráfica 8. Imagen que relaciona los servicios.....	77
Gráfica 9. Imagen de campaña de expectativa 1 .....	78
Gráfica 10. Imagen de campaña de expectativa 2 .....	78
Gráfica 11. Imagen de campaña de expectativa 3 .....	78
Gráfica 12. Imagen de campaña de expectativa 4 .....	79
Cuadro 1. Economía solidaria: algunos aspectos conceptuales.....	11
Cuadro 2. Diferencias entre la economía capitalista y la economía solidaria .....	14
Cuadro 3. Marco legal general. Sistema de la economía solidaria.....	29
Cuadro 4. Número de asociados en el Fondo de Empleados en Antioquia.....	34
Cuadro 5. Excedentes o pérdidas de los Fondos de Empleados en Antioquia .....	35
Cuadro 6. Cuadro histórico de Fondos de Empleados desde 2002 hasta el 2012 .....	36

## **INTRODUCCIÓN**

Los fondos de empleados son organizaciones sociales de la economía solidaria, reconocidas en Colombia, que hacen parte de lo que hoy se conoce como el tercer sector de la economía. Los fondos de empleados en el país realizan grandes contribuciones al mejoramiento de las condiciones de vida de sus asociados y permiten generar nuevas estrategias de ahorro y crédito, así como el acceso a servicios de educación, recreación, cultura, entre otros. Estos beneficios eran antes exclusivos de un grupo reducido de personas, pero con la creación de dichos fondos, se ha aumentado la cobertura en el ámbito nacional.

La propuesta de realizar un fondo de empleados para la Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO, se concreta a partir de la necesidad de sus colaboradores de mejorar la calidad de vida y, por el ende, de garantizar la sostenibilidad económica y social de los asociados, encontrando en este tipo de organización una oportunidad para consolidar estos objetivos.

Para ello se hace una revisión histórica, contextual y legal de cómo se debe constituir un fondo de empleados en Colombia, y adicionalmente, se plantean cuáles son las organizaciones de vigilancia y control de dichos fondos.

De acuerdo a lo anterior, se identifican aspectos administrativos y legales referentes a cómo debe ser el fondo de empleados para UNIMINUTO, y se plantean además elementos del estudio de mercado, que permitirán a su población objetivo la constitución del mismo.

## **TEMA**

Fondo de empleados.

## **TÍTULO**

Propuesta para la creación del fondo de empleados de la Corporación Universitaria Minuto de Dios “AVANCE”.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La propuesta de creación de un fondo de empleados para la Corporación Universitaria Minuto de Dios “AVANCE”, es una iniciativa que nace de observar las capacidades de la comunidad universitaria, en la cual la gran mayoría de los empleados fomenta la solidaridad y el compañerismo, como parte de la filosofía institucional pero también como ejercicio del quehacer cotidiano.

La Corporación Universitaria es una organización muy joven, pues sólo cuenta con 20 años de existencia, sin embargo ha crecido aceleradamente y esto ha hecho que algunos aspectos no crezcan al mismo ritmo, como es el caso de Bienestar y Talento Humano; si bien estos aspectos son importantes y hacen parte de los retos estratégicos de la organización, dos de los quince retos (concretamente los 12 y 13) aún tienen un grado de madurez inferior al esperado.

A pesar de que la filosofía institucional tiene contemplado los procesos de bienestar y desarrollo humano, en tanto el Plan de Desarrollo plantea que: “El Sistema UNIMINUTO desarrolla programas apropiados para la formación y el desarrollo integral de la comunidad

universitaria (estudiantes y colaboradores), mejorando su calidad de vida”,<sup>1</sup> todavía carece de un impacto fuerte entre los colaboradores, pues en realidad el esfuerzo por parte de la Universidad está orientado a los estudiantes y no a los empleados; esto no significa que no se realicen actividades para los mismos, pero se adolece de una apropiación y articulación por parte de ellos.

Adicionalmente, si a esto se le suma el reto del Talento Humano, el cual reza que “El Sistema UNIMINUTO tiene un equipo humano consolidado, comprometido y alineado; que genera valor para lograr el cumplimiento de la misión”<sup>2</sup>, se pueden percibir deficiencias, pues aspectos como la estructura y la compensación salarial son tareas no resueltas; de hecho la compensación salarial en términos de la Seccional Bello y otros lugares geográficos es la menor, comparativamente frente al sector educativo. La vinculación también sigue siendo un aspecto débil, se podría decir que casi la totalidad de los funcionarios cuentan con contratos anualizados inferiores a doce meses y se evidencia una alta rotación de personal. La capacitación y el desarrollo profesional son aspectos en los cuales se viene trabajando, pero no existe una política claramente definida y hay poca difusión de los esfuerzos frente a dicho tema.

Aparentemente, no es una propuesta innovadora la creación de un fondo de empleados, pues este tipo de iniciativas ha operado en el medio por más de 20 años, pero dentro de la Organización Minuto de Dios no se ha pensado afianzarla, ni tampoco hay planes sustitutos o complementarios. Se considera que el fondo de empleados ayudaría a mejorar las condiciones de calidad de vida de los empleados, además de potenciar así las capacidades

---

<sup>1</sup> Plan de Desarrollo Uniminuto, 2008 – 2012, página 30.

<sup>2</sup> *Ibidem*.

de las comunidades para que puedan transformar el contexto por medio del trabajo colaborativo, lo cual redundaría en el reconocimiento de problemas y en alternativas de solución.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo general**

- Crear la propuesta de un fondo de empleados para la Corporación Universitaria Minuto de Dios, mediante la revisión del estudio de pre factibilidad.

### **Objetivos específicos**

- Diseñar el perfil de la propuesta del fondo de empleados mediante revisión de fuentes primarias y secundarias.
- Realizar el estudio administrativo y de mercado, para identificar los parámetros de la creación de un fondo de empleados para la Corporación Universitaria Minuto de Dios.
- Reconocer los requisitos básicos legales que se deben tener en cuenta para la creación de un fondo de empleados.

## **JUSTIFICACIÓN**

Al estar cerca a una realidad institucional donde son muchos los esfuerzos, pero mayor las necesidades de los colaboradores, como es el caso de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, se piensa en una alternativa que permita generar un cambio frente a dicha problemática. Allí, donde el recurso principal, el humano, abunda y tiene gran disposición



al servicio y a la mejora de las condiciones que le rodea, es donde se inscribe esta iniciativa.

Es por ello, que esta propuesta nace de los empleados y del acompañamiento de una organización que busca que las personas en los procesos formativos y de intervención, saquen de sí las potencialidades, reconozcan el contexto con sus dificultades y lo transformen. Partiendo de esta premisa, algunos de los colaboradores de la Corporación Universitaria Minuto de Dios se han encontrado que los empleados pueden tener mejores condiciones en la calidad de vida, fortalecer su bienestar y nivel profesional, entre otros factores, y uno de los mecanismos para realizarlo de manera formal, es con la creación de un fondo de empleados.

Un fondo de empleados es una empresa asociativa con mecanismos de gestión y control que permiten generar confianza y permanencia en el tiempo, y va acompañada de una estrategia que permitiría la consecución de logros, que para este caso, redundaría en beneficio de los colaboradores de dicha corporación.

Dichos colaboradores se verán beneficiados porque los fondos tienen una gran característica, y es que el objeto de creación es prestar beneficios a los asociados, tales como proveer alternativas que les permitan solucionar necesidades sociales y económicas, así como otras iniciativas que hacen parte de la reflexión constante del gobierno corporativo; el hecho de que su estructura tenga un gobierno corporativo permitirá tener un control social y administrativo del mismo.

Este fondo no sólo beneficiará en término directo a los asociados, sino que también mejorará los indicadores de bienestar y talento humano de la Corporación Universitaria, adicionalmente se presentarán beneficios como:

- Financiación cómoda y económica, mitigando la limitante de ingresos comparativos de los colaboradores.
- Los fondos de empleados tienen fondos obligatorios como es el de educación, que permitirá a los asociados obtener beneficios y disminuir los gastos.
- Economía de escala en el trabajo colaborativo entre la Corporación Universitaria y el fondo de empleados.
- Respeto y filiación por parte de los empleados.
- Un aliado estratégico para el desarrollo de incentivos.
- En el caso de orientar recursos al fondo de empleados, obtener reportes de seguimiento, control e impactos generados; inicialmente en la Seccional Bello y posteriormente a nivel nacional.

De otro lado, los fondos de empleados parten de los fundamentos de la economía solidaria que basan el ejercicio en el compromiso, el compañerismo y el ahorro, lineamientos que igualmente rigen y fundamentan a la Corporación Universitaria Minuto de Dios a través de los años.

En suma, el fondo de empleados “AVANCE” busca generar una cultura del ahorro y la inversión, que esté acorde con la filosofía institucional, y que permita el mejoramiento de las condiciones de vida de los empleados y de los entornos sociales, culturales y económicos.

## **ALCANCE O COBERTURA**

### **Presencia en el país<sup>3</sup>**

La Corporación Universitaria Minuto de Dios UNIMINUTO, inició su proyecto de regionalización en el año 1998, acompañado de un proceso de diversificación en su oferta de programas académicos de nivel tecnológico. Ese mismo año se abrieron dos centros regionales en Bello (Antioquia), con 20 estudiantes matriculados y en Lérica (Tolima), con 47 estudiantes matriculados. A partir de ese año continuó con un trabajo decidido, implementando proyectos educativos en otras regiones del país y ampliando su oferta educativa: Girardot (2000), Soacha (2002), Cali (2003 en alianza estratégica con la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium), Villavicencio (2004), Popayán (2005 en alianza con la Fundación Universitaria de Popayán). En los últimos años, entre 2005 y 2010, UNIMINUTO entró a participar en el desarrollo de los Centros Regionales de Educación Superior (CERES), proyecto del Ministerio de Educación Nacional, y llegó a operar en el 2010 un total de 22 CERES repartidos en toda la geografía colombiana, con asiento en los municipios de Bello en el departamento de Antioquia; Lérica y Fresno en el Tolima; Cali y Yumbo en el Valle del Cauca; Bucaramanga, Girón, Floridablanca y Piedecuesta en Santander; Mitú en el Vaupés; Chinchiná y Neira en el departamento de Caldas; Apulo, La Vega, Guaduas, Madrid, San Juan de Rioseco, Zipaquirá, Ubaté, La Palma, Gachetá y Choachí en el departamento de Cundinamarca y en Bogotá D.C., y a través del CERES Potosí, en la localidad de Ciudad Bolívar. Es claro que UNIMINUTO ha fortalecido su presencia a nivel nacional a través de la oferta de sus programas en los

---

<sup>3</sup> Tomado de: Reseña histórica Uniminuto, Seccional Bello. Portal Uniminuto. Consultado 24 de enero de 2012. Disponible en: <http://www.bello.uniminuto.edu/institucional.html>

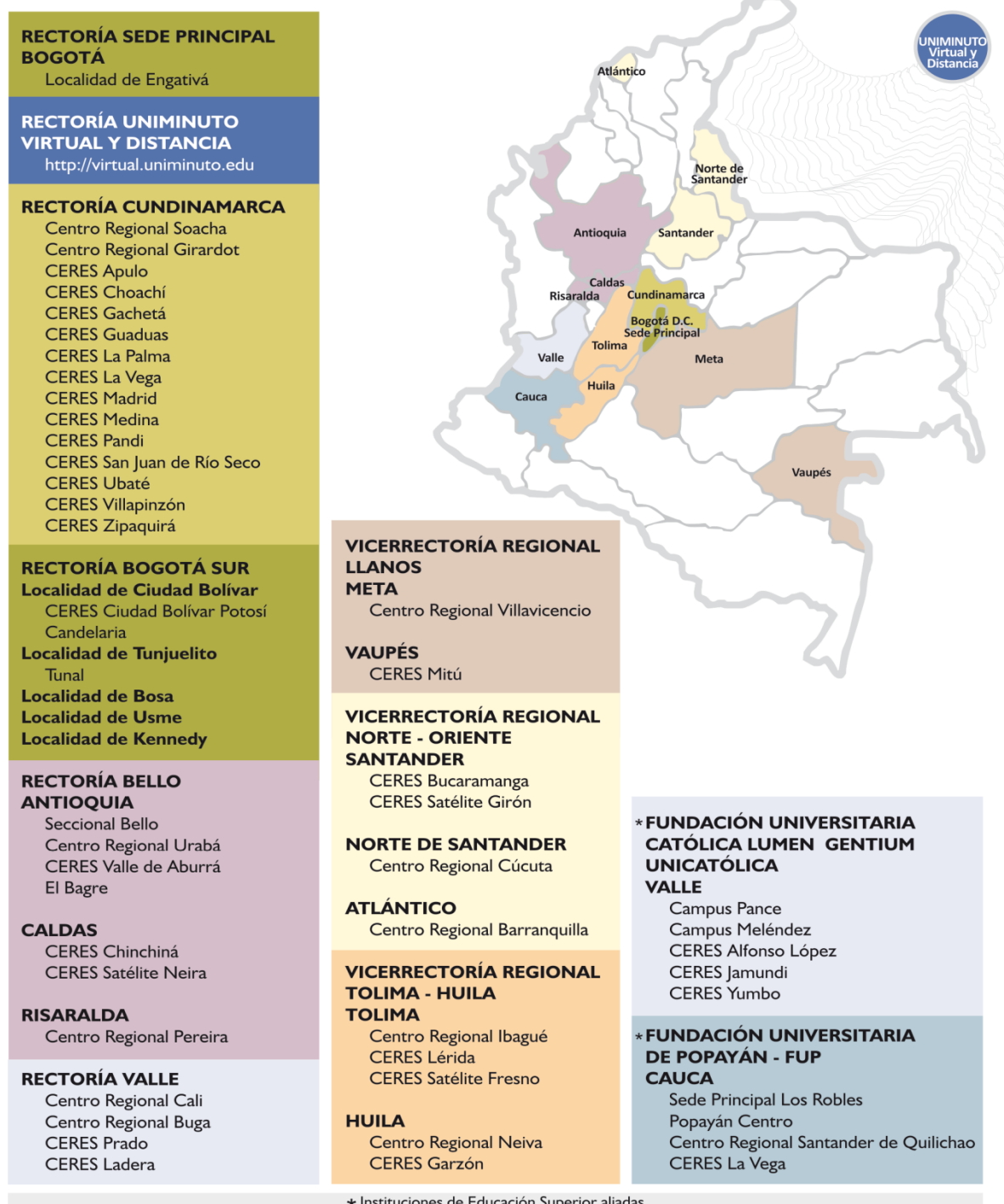
CERES que constituyen un elemento fundamental de la política pública de ampliación de la cobertura educativa, para facilitar el acceso de las comunidades marginales a la educación superior, con calidad y pertinencia.

Esta política de regionalización y diversificación es el reflejo de la experiencia de la Organización Minuto de Dios en sus 50 años de trabajo comunitario, del Modelo Educativo de UNIMINUTO orientado a la formación del estudiante, mediante competencias claras en su responsabilidad social humana y disciplinar y del Modelo de Gestión a partir de alianzas estratégicas con el sector público, el sector productivo y el sector social, que permite la optimización de recursos y la oferta de programas a bajo costo.

UNIMINUTO es una institución universitaria muy diversa, con multisedes y en red, que como se observa en la siguiente gráfica, tiene presencia en más de 30 municipios del país, con lo cual se ha logrado que el total de la población sea de 59.684 estudiantes atendidos en todo el país en el 2011-2, contribuyendo a la comunidad y al desarrollo regional, con personas calificadas, ambientes y espacios educativos.

Gráfica 1. Sistema Universitario Uniminuto-Colombia

# Sistema Universitario UNIMINUTO - Colombia



\* Instituciones de Educación Superior aliadas

Es evidente que el Sistema Universitario está por casi todo el país, es decir, el fondo de empleados “AVANCE” tendrá cobertura nacional para todos los afiliados al sistema universitario, sin embargo iniciará actividades en la Seccional Bello como una prueba piloto.

## **MARCO DE REFERENCIA**

### **Marco teórico**

Para explicar de dónde nacen los fondos de empleados se debe remitir a la economía solidaria, debido a que esta es la base fundamental de los principios o fundamentos de dichos fondos. Para explicar qué es la economía solidaria y cómo se desarrolla en Colombia, es importante referenciar inicialmente que existen dos corrientes internacionales: la Latinoamericana y la Europea.

La corriente Latinoamericana, como su nombre lo indica, nace en América Latina en la década de los ochenta del siglo pasado, liderada por el sociólogo chileno Luis Razeto, quien inicia con este pensamiento y propone el término de economía solidaria “para atender necesidades esenciales en la búsqueda y construcción de una nueva economía alternativa, generando concepción de desarrollo a favor del ser humano desde los criterios de justicia y solidaridad”.<sup>4</sup>

Este pensamiento tuvo esencial acogida por la Iglesia católica y en algunos países como Brasil y Argentina, se aplicó a los Proyectos Alternativos Comunitarios; en Colombia la idea fue incorporada por la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Trabajo, y

---

<sup>4</sup> Tomado de: Currículum. Portal Luis Razeto. Consultado el 10 de diciembre de 2012. Disponible en: <http://www.luisrazeto.net/content/curr%C3%ADculum>

en Ecuador y Perú fueron las ONGs, de inspiración católica, las que siguieron estos lineamientos.

El siguiente cuadro realizado por Giusepinna Sara Da Ros, reporta de manera esquemática, los principales teóricos y los aspectos sobresalientes de la visión sobre la economía solidaria:

**Cuadro 1. Economía solidaria: algunos aspectos conceptuales**

Teóricos	País	Visión de la economía solidaria
Luis Razeto	Chile	<p>Tiene un contenido asociativo que involucra a pequeños grupos o comunidades con estrechos nexos de familiaridad, amistad o vecindad.</p> <p>Conlleva relaciones y valores, pues las personas establecen lazos de ayuda mutua, cooperación y solidaridad recíproca como algo inherente al modo a través del cual se busca la satisfacción de necesidades comunes. Las experiencias se desarrollan entre los pobres del campo y la ciudad. Surge en la informalidad para enfrentar problemas concretos (falta de trabajo o de vivienda, escasa alimentación, etc.); en algunos casos, con ayuda de ONG o de instituciones religiosas. Las organizaciones constituidas tienden a permanecer en el tiempo y a configurarse como un potencial elemento de cambio social, pues la solidaridad debería actuar en las diversas fases del ciclo económico: producción, distribución, consumo y acumulación.</p> <p>Debería, también, estar presente en la teoría económica, superando una carencia notoria en dicha disciplina.</p>
Manfred Max-Neef	Chile	<p>Está estructurada por pequeñas empresas populares y solidarias, las que conforman lo que el autor denomina “el mundo invisible”. A partir de estas experiencias se propone un nuevo enfoque de desarrollo económico y social a escala humana.</p>
Luis Ignacio Gaiger	Brasil	<p>Es una iniciativa popular de generación de trabajo y renta basada en la libre asociación de trabajadores y en los principios de autogestión y cooperación</p>
Paul Singer	Brasil	<p>Es un modo de producción y distribución alternativo al capitalista que es creado y recreado periódicamente por los marginados del mercado del trabajo. Se caracteriza por la posesión y uso colectivo de los</p>

		medios de producción y distribución.
Marcos Arruda	Brasil	Es un movimiento que trasciende las iniciativas asumidas en el ámbito económico. Además de las transformaciones institucionales en la esfera socio económicas, implica cambios profundos en las relaciones sociales y culturales: en la visión del mundo y sus paradigmas, así como en los valores, actitudes, comportamientos y aspiraciones.
Ademar Bertucci	Brasil	Implica tres grandes desafíos: a) construir nuevas identidades de sujetos solidarios y articular redes de innumerables iniciativas; b) resistir y enfrentarse al capitalismo, dado el carácter alternativo de las experiencias; c) reforzar el conjunto variado de actividades que abarcan todos los sectores, pues su dispersión encubre su fuerza e identidad.
José Luis Coraggio	Argentina	Se diferencia de la economía empresarial capitalista por su lógica, que busca la “reproducción ampliada de la vida” y no la acumulación de riquezas. Constituye una alternativa a la economía capitalista.

Cuadro de construcción de Giusepinna Da Ros, basado en Bertuccio y Da Silva 2004, pp. 67-69.

Por otro lado, se pueden identificar dos grandes corrientes en la economía social Europea: una social-cristiana, influenciada por la Encíclica *Rerum Novarum*, que privilegia las dimensiones sociales y morales; y otra socialista, centrada en la capacidad de auto-organización de la clase obrera.<sup>5</sup>

La economía social y cooperativa, como enfoque alternativo a la economía de mercado, se forja en la encrucijada de las grandes corrientes ideológicas del siglo XIX; la tradición cooperativa moderna se relaciona directamente con los aportes doctrinarios de los grandes socialistas utopistas como Robert Owen, también llamado el Padre de la Cooperación, y Charles Fourier, quienes proponían transformar la organización económica de la sociedad

<sup>5</sup> Bastidas, Oscar y Richer, Madeleine. “Economía social y economía solidaria: intento de definición”. Cayapa, Revista Venezolana de Economía Social, año 1, n. 1, Mérida, Venezuela, Universidad de Los Andes, 2001.



en un régimen basado en las asociaciones de los trabajadores. El término “economía social” es utilizado por autores como Charles Dunoyer, Frédéric Le Play, Charles Gide y Léon Walras para designar no solamente un tipo de organización creada por los trabajadores, sino también como un enfoque que integra la problemática social al estudio de la economía.<sup>6</sup>

La economía solidaria entraña un sistema de valores que ha conducido a algunos autores a relacionarla con la economía social y, por tanto, a hablar de una “nueva economía social”.<sup>7</sup>

Se afirma que históricamente se pueden identificar diversas generaciones de economía social, que emergen en su mayor parte en un contexto de crisis económicas y sociales que dan origen a nuevas necesidades, es por eso que se hace necesario hacer un comparativo de los fundamentos de la economía solidaria con la economía capitalista, como puede apreciarse en el siguiente cuadro:

**Cuadro 2. Diferencias entre la economía capitalista y la economía solidaria**

Aspectos	Economía capitalista	Economía de la solidaridad
Cimientos básicos.	Producción de mercancías.	Articulación de relaciones interpersonales e intergrupales en el marco y respeto de las diversidades culturales.
Objetivo central.	Búsqueda de ganancias.	Satisfacción de necesidades fundamentales individuales y grupales; desarrollo integral de las personas.
Equilibrio del Sistema.	Funcionamiento natural del mercado a través de la	Cooperación conciliadora

<sup>6</sup> Da Ros, Giuseppina. Economía solidaria: aspectos teóricos y experiencias. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Ecuador. Unircoop. vol. 5.1.1-204 corr. indd 9, 2007. Consultado el 16 de octubre de 2012. Disponible en: [http://www.unircoop.org/unircoop/files/revue/Revue%202007/01\\_da%20ros.pdf](http://www.unircoop.org/unircoop/files/revue/Revue%202007/01_da%20ros.pdf)

<sup>7</sup> Ciencia Económica: Visages d’Amérique Latine, revista de estudios iberoamericanos, n.2, 2005, Poitiers, Francia.

	competencia.	
Determinación de los precios.	Ley de la oferta y la Demanda.	Conformación de circuitos económicos solidarios basados en intercambios equitativos y justos.
Determinación de los salarios.	Ley de la oferta y la Demanda.	Puesto que los asociados son a la vez trabajadores y propietarios, sus ingresos dependen del desempeño de la empresa.
Distribución de los excedentes.	En función del capital Aportado.	En proporción del trabajo realizado.
Organización del trabajo y del proceso económico.	División de funciones por especialización; actividades separadas y Parcelarizadas.	Socialización de los conocimientos y saberes; creatividad y multiactividad.
Crecimiento de la empresa/organización.	Aumento de la productividad por cambios en los procesos tecnológicos.	Identificación con la organización y sus objetivos; presencia de un fuerte liderazgo colectivo; sentido de unión e integración; confianza y respeto recíprocos; participación democrática; buena comunicación e información; realización personal y laboral; capacitación y voluntad de superación; autovaloración y autoestima.
Desarrollo social.	Se expresa en términos de bienestar material.	Está centrado en la persona y sus capacidades; existe un fuerte <i>factor comunidad</i> .

Da Ros, 2005: 40.

Como se hace evidente en la economía solidaria, es muy importante el factor del trabajo y las asociaciones cooperativas o de comunidades o de cooperación.

El cooperativismo ha sido una de las formas utilizadas por los trabajadores para defenderse de las condiciones económicas y sociales, que surgieron como consecuencia de la Revolución Industrial. La primera cooperativa surgió en Rochdale, Inglaterra en el año de 1844, y fue creada por 28 trabajadores. La creación de esta cooperativa despertó interés en

los sectores obreros y sindicales de todos los países de Europa, en los cuales se iniciaron sociedades cooperativas de diversas formas.

Si bien en Europa el proceso de cooperación se desarrolló de forma más rápida, luego de la Revolución Industrial, en América Latina sus inicios se remontan a los indígenas, para quienes la solidaridad social era fundamental; la organización social del trabajo implicaba por ejemplo la construcción de las viviendas, la caza, la pesca, la tala de árboles y los cultivos de la tierra, entre otras actividades de supervivencia. Una de las formas de cooperación que se puede mencionar, a manera de ejemplo, es Calpulli o Calpulalli de los aztecas en México, que era la forma social en que estaba organizado el trabajo campesino; en Perú y Bolivia el Ayllu de los Incas fue también una forma de organización económica y social, que aún existe en algunas regiones de Perú. En Colombia surgieron igualmente algunas formas de cooperación, especialmente en la organización del trabajo agrícola, debido a que la principal fuente de trabajo era en este sector; dicha cooperación era realizada comunitariamente para satisfacer las necesidades de cada clan y rendir tributo a los sacerdotes y caciques.<sup>8</sup>

Sin embargo en Colombia las primeras expresiones de cooperación organizada datan del siglo pasado, con la aparición de las sociedades mutuarías o movimiento mutualista, que tenían como finalidad atender diversas eventualidades, como la muerte, las enfermedades, los incendios, las sequías, entre otras.

Como consecuencia de la Revolución Industrial y el avance del desarrollo tecnológico, las naciones económicamente avanzadas como Inglaterra, Francia, Alemania y Estados

---

<sup>8</sup> Proyecto Cooperemos. Administración cooperativa, el cooperativismo y sus principios. Servicio Nacional de Aprendizaje Sena. Educación para el desarrollo, Medellín Antioquia, 1989.

Unidos, tuvieron exceso de producción de mercancías. Por lo cual se dio comienzo a la exportación de estos productos hacia los países latinoamericanos, asiáticos y africanos, los cuales tenían escasez de los mismos.<sup>9</sup>

Pero la importación de esos productos a Colombia arruinaba a los productores, debido a que la producción era en pequeña escala y de forma artesanal, y los consumidores preferían los productos importados por la calidad y el bajo costo. Así, mientras en Europa se organizaban las primeras cooperativas, en Colombia los productores trataban de organizarse en gremios para lograr que el Estado no dejara importar las mercancías que ya se estaban produciendo en el país.

En la época de 1850 – 1920 la economía colombiana se dedicaba principalmente a la agricultura y al comercio. De esta manera, las personas vinculadas directa e indirectamente a la producción de mercancías, empezaron a interesarse por el cooperativismo para solucionar los problemas referentes al consumo y al crédito. Estos problemas dieron firmeza a las ideas cooperativas difundidas en un comienzo por el sacerdote Adán Puerto, quien luego de regresar de Europa en el año de 1921, y después de estudiar las organizaciones sindicales y las cooperativas del Viejo Mundo, se dedicó a publicitar estas teorías en el periódico *Arquidiocesano* de Tunja, y posteriormente a través del periódico *Vigía*, de la misma ciudad.<sup>10</sup>

En 1927, el país empezó a sentir los rigores de la crisis económica y la agitación social era evidente, las huelgas eran frecuentes y se vivía el desempleo en el campo y en las ciudades.

El gobierno recordó entonces el sistema económico que había resuelto en forma

---

<sup>9</sup> *Ibíd.*

<sup>10</sup> *Ibíd.*

satisfactoria los problemas sociales de muchos países en Europa, y en 1930 Juan María Agudelo redactó un proyecto de ley sobre las cooperativas, el cual fue presentado al Congreso durante el gobierno de Enrique Olaya Herrera; éste se convirtió en la ley 134 de 1931 y se creó el estatuto orgánico del Movimiento Cooperativo Colombiano. A partir de ese momento se crearon las primeras cooperativas, que fueron organizadas para prestar servicios de consumo, de ahorro y crédito, entre las cuales figuran:

- Cooperativa de empleados y obreros de cementos diamante.
- Cooperativa lechera del atlántico COOPELECHE.
- Cooperativa ciudad Jardín Bogotá.
- Cooperativa de buses Santa Fé Ltda.

Entre tanto los fondos de empleados, que en su momento se llamaban natilleras, eran organizaciones con verdaderas características de cooperación y tuvieron su origen en la década de los treinta en el departamento de Antioquia; fueron organizaciones primarias de los trabajadores, quienes hacían pequeños ahorros para atender festejos religiosos o pequeñas demandas de los ahorradores, aunque todavía no eran muy notorias como organizaciones.

El surgimiento también se dio porque el patrón, en algunas empresas, era el que suplía de créditos a sus trabajadores y esto se estaba convirtiendo en una situación difícil para la

empresa, ante lo cual él vio la posibilidad de crear un fondo común con dinero, no sólo del patrón o de la empresa, sino con la participación de los trabajadores.<sup>11</sup>

A partir de 1940 aparecen cooperativas de producción, de transporte, de vivienda y educacionales, así como las cooperativas de segundo grado. La Unión Cooperativa Nacional UCONAL, que agrupa cooperativas de ahorro y crédito, y la Asociación Colombiana de Cooperativas ASCOOP, que integra las cooperativas de consumo y otras que se organizaron a partir de 1958, son ejemplo de organismos de segundo grado.<sup>12</sup>

El desarrollo del movimiento cooperativo basado en la incorporación de nuevos grupos sociales a las cooperativas, tales como empleados, maestros, campesinos, pequeños comerciantes, entre otros, lo mismo que la abundancia de disposiciones legales, hicieron necesaria la expedición del Decreto-ley 1598 de 1963, mediante el cual se unificó toda la legislación cooperativa anterior.

Con el Decreto-ley 1630 de 1963 se creó la Superintendencia Nacional de Cooperativas, como organismo del Estado, destinado a promover, fomentar y fiscalizar el desarrollo del cooperativismo nacional.

Mientras tanto las formas organizativas llamadas natilleras, hoy fondos de empleados, se expandieron a otros departamentos, sin un marco jurídico. Ante su rápida expansión el Gobierno les dio el carácter de asociaciones sujetas a la normatividad del Código Civil, y obtenían la personería jurídica ante el Ministerio de Gobierno y posteriormente en el

---

<sup>11</sup> Tomado de: Fondo de Empleados de Gas Natural (FAGAS). Portal web. Historia. Consultado el 22 de noviembre de 2012. Disponible en: <http://www.fagas1.com/fagas/Home/Historia.aspx>

<sup>12</sup> *Ibíd.*

Ministerio de Justicia. A partir de 1963 quedaron bajo el control de la Superintendencia Nacional de Cooperativas, situación que originó una fase de “cooperativización” de este tipo de organizaciones. La OIT las catalogó en 1967 como “formas no convencionales de cooperación” de Colombia.<sup>13</sup>

En 1970 se crearon Seguros de la Equidad, primera compañía de seguros organizada en Colombia, de acuerdo a los principios y métodos cooperativos.

En 1978 se creó el Comité Coordinador de fondos de empleados, constituido en Bogotá el 15 de mayo de ese año, como etapa inicial de la constitución de un organismo de integración de los fondos de empleados. Alrededor de la elaboración y discusión del proyecto de Decreto que regularía el funcionamiento de los fondos de empleados en el año 1981, se logró la integración de los fondos de empleados, culminando este proceso con la creación de la Asociación Nacional de Fondos de Empleados ANALFE, la cual desde su constitución ha ejercido la representación y defensa de estas organizaciones.<sup>14</sup>

En marzo de 1981 fue sancionada la ley 24 que transformó la Superintendencia Nacional de Cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas (DANCOOP), con las mismas funciones de la Superintendencia.

En ese mismo año el Gobierno dictó el primer decreto (3381) y por primera vez se legislaba sobre los fondos de empleados, posteriormente fue demandado y declarado inexecutable. Una gran parte de los fondos de empleados habían adaptado sus estatutos a este decreto, pero al declararse la nulidad del mismo, volvieron los fondos de empleados a quedar en el

---

<sup>13</sup> Asociación Nacional de Fondos de Empleados (ANALFE). Historia de los Fondos de Empleados. Consultado el 20 de noviembre de 2012. Disponible en: [http://www.analfe.org.co/nuestraorg/h\\_s.htm](http://www.analfe.org.co/nuestraorg/h_s.htm).

<sup>14</sup> *Ibidem*.

“Limbo Legal”, y continuaron con sus estatutos como ley de cada uno, y para ciertos efectos aplicaban o acudían a la Ley Cooperativa o al Código Civil.

En 1982, con el fin de conocer la realidad del movimiento cooperativo colombiano, se realizó el primer congreso general de cooperativismo.

En 1985, ANALFE celebró en la ciudad de Cali su Primer Congreso Nacional, y dentro de las principales conclusiones se estableció la de continuar en la búsqueda del marco jurídico adecuado para los fondos de empleados. La Junta Directiva de ANALFE acordó preparar un proyecto de Ley para regular exclusivamente la actividad de dichos fondos, con la pretensión de darle al proyecto unas características básicas y formas de operación para estas entidades, que las distinguieran y diferenciara en relación con las cooperativas. El texto de este proyecto fue presentado formalmente en el Segundo Congreso Nacional de fondos de empleados, reunido en Cartagena en el mes de junio de 1987, donde fue acogido en términos generales, y posteriormente presentado al Congreso de la República, sin llegar a hacer tránsito y, por ende, quedando archivado.<sup>15</sup>

En 1988 ANALFE buscó la colaboración de DANCOOP (hoy DANSOCIAL), para revivir la iniciativa, y finalmente logró que en diciembre de 1988, el presidente Virgilio Barco Vargas sancionara la ley 79, que reconocía al cooperativismo como parte integrante de la economía nacional, lo cual permitió al sector solidario tener sus propias entidades financieras.

Complementariamente con la misma ley, se expidieron los siguientes Decretos: el 1133 de 1989, reglamentario de las precooperativas; el Decreto 1480 de 1989 sobre asociaciones

---

<sup>15</sup> *Ibíd.*



mutualistas; el Decreto 1481 de 1989 para los fondos de empleados; el Decreto 1482 de 1989 reglamentario de las administraciones públicas cooperativas y el Decreto 468 de 1990, que regula las cooperativas de trabajo asociado.<sup>16</sup>

En Decreto-ley 1481 de 1989, en el artículo 1º menciona que los fondos de empleados son entidades de carácter cerrado, creadas para contribuir a la solución de las necesidades de los asociados, a través de la captación de ahorros y la colocación de créditos entre sus miembros, tratando que de esa intermediación se desprenda un beneficio real para todos. Como toda institución de servicios financieros, debe administrar los riesgos que se deriven de sus operaciones de crédito, a proporciones manejables. Además, los patronos pueden colaborar en la creación o el desarrollo de los fondos de empleados y pueden inspeccionar y vigilar los recursos asignados por una parte y la cohesión que este tipo de asociación genera. Esta normatividad ha colocado a los fondos de empleados en un lugar muy importante dentro de las otras formas asociativas sin ánimo de lucro.

Posteriormente, y como resultado de la crisis del cooperativismo de ahorro y crédito, la Economía Solidaria fue objeto de una reestructuración de carácter legal con motivo de la expedición de la ley 454 de 1998, donde se define a la Economía Solidaria como “un sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía”.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Superintendencia de Economía Solidaria. Ministerio de Hacienda y Crédito Público. La economía solidaria y los fondos de empleados en Colombia. Bogotá, octubre de 2004.

<sup>17</sup> Decreto Ley 454 de 1998.

Es así como a partir de la ley 454 de 1998 todos los organismos asociativos como son: Cooperativas, Precooperativas, Fondo de Empleados, Asociaciones Mutuales, Administraciones Públicas Cooperativas, Organismos de Integración del Sector, Instituciones Auxiliares del Cooperativismo y las Empresas Comunitarias hacen parte de la economía solidaria.

### **Marco legal**

La normativa asociada para el desarrollo de la economía solidaria y, por ende, para fondos de empleados está estructurada por leyes y decretos que ha propuesto el Gobierno nacional durante todos sus periodos, con el respectivo análisis y aval del Congreso de la República, de la siguiente manera:

- Decreto ley 1598 de 1963: “La estructura de esta disposición legislativa se distribuye en dos títulos y trece capítulos: El primer título se refiere a aspectos esenciales como el reconocimiento de las sociedades cooperativas en el derecho colombiano, la naturaleza y fines de las cooperativas, clasificación de las cooperativas y, de acuerdo a sus funciones, se extiende a un conjunto de normas especiales referidas a diferentes tipos de cooperativas, indica las maneras de constituirse y reconocerse las cooperativas, así como los contenidos de la norma estatutaria, formula normas de organización y las relacionadas con procesos de afiliación, así como el régimen económico y financiero; finalmente, trata sobre los procesos de integración cooperativa y las disposiciones sobre liquidación y disolución. El título segundo trata sobre las relaciones entre las cooperativas y el

Estado, especialmente sobre los derechos y exenciones otorgados a las cooperativas, las normas de inspección y vigilancia y las responsabilidades y sanciones”.<sup>18</sup>

- Ley 79 de 1988: Actualiza la normativa por la cual “se da la definición, constitución y reconocimiento de asociados, administración y vigilancia, régimen económico, régimen de trabajo y clases de cooperativa, disposiciones especiales para cada clase, educación cooperativa, integración cooperativa, actividades financieras, fusión, incorporación, disolución, liquidación, así como aspectos del sector cooperativo, las relaciones del Estado con la cooperativas y la inspección y la vigilancia”,<sup>19</sup> también “deroga las disposiciones que le sean contrarias, en especial el decreto ley 1508 de 1963 y sus normas reglamentarias y los artículos 5, 8, numeral 19, 9º, 25, numeral 5, 28, numeral 2 y 29, numeral 2 de la ley 24 de 1981”.<sup>20</sup>
- Ley 1481 de 1989: “Por la cual se determina la naturaleza, características, constitución, régimen interno de responsabilidad y sanciones, y se dictan medidas para el fomento de los fondos de empleados”.<sup>21</sup>
- Ley 454 de 1998: “Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, principios, fines y características, autocontrol, integración y

---

<sup>18</sup> Zabala, Hernán. La reforma financiera y sus efectos en el cooperativismo. Asociación Antioqueña de cooperativas, Confecoop Antioquia. Medellín, 2008, página 12.

<sup>19</sup> Arias, Jefferson. Cartilla Curso básico en economía solidaria. Escuela de Economía solidaria. Uniminuto. Confecoop. Fundación Confiar. Cisp. Alcaldía de Medellín, 2008 página 129.

<sup>20</sup> Sector de la economía solidaria. Compilación Normativa con análisis de vigencia. Departamento Nacional de Planeación de Colombia. Julio de 2010. Consultado en mayo de 2012. Disponible en: <http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=Hf1Mqk7lzm0%3D&tabid=810>

<sup>21</sup> Ibídem.

participación de la economía solidaria. Se transforma el departamento administrativo nacional de economía solidaria, se crea la superintendencia de economía solidaria y el fondo de garantías para las cooperativas financieras de ahorro y crédito, y se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expiden otras disposiciones”.<sup>22</sup>

- Decreto 2649 de 1993: “Por el cual se reglamenta la contabilidad en general y se expiden los principios o normas de contabilidad, generalmente aceptados en Colombia, conjunto de conceptos básicos y de reglas que deben ser observados al registrar e informar contablemente sobre los asuntos y actividades de personas naturales o jurídicas. Apoyándose en ellos, la contabilidad permite identificar, medir, clasificar, registrar, interpretar, analizar, evaluar e informar las operaciones de un ente económico, en forma clara, completa y fidedigna”.<sup>23</sup>
- Ley 488 de 1998: “Por la cual se expiden normas en materia tributaria y se dictan otras disposiciones fiscales de las Entidades Territoriales”.<sup>24</sup>
- Acuerdo 011 de 1998: Adiciones y modificaciones a la circular externa No. 002 de 1998. “La Superintendencia de Valores, en uso de sus atribuciones legales, en especial de las contenidas en el numeral 19 del artículo 3 del Decreto 2739 de 1991,

---

<sup>22</sup> Arias, Jefferson. Cartilla Curso básico en economía solidaria. Escuela de Economía solidaria. Uniminuto. Confecoop. Fundación Confiar. Cisp. Alcaldía de Medellín, 2008, página 127-128.

<sup>23</sup> El portal de los contadores públicos. Actualícese. com. Consultado en mayo de 2012. Disponible en: <http://www.actualicese.com/normatividad/2001/decretos/D2649-93/1D2649-93.htm>

<sup>24</sup> Diario Oficial No. 43.460, de 28 de diciembre de 1998. Consultado en mayo de 2012. Disponible en: [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1998/ley\\_0488\\_1998.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1998/ley_0488_1998.html)

el artículo 4 del Decreto 2115 de 1992, el artículo 137 del Decreto 2649 de 1993 y el artículo 5 del Decreto 2337 de 1995, con el propósito de propender porque la información que los emisores de valores divulguen al mercado público de valores y cumplan con los requisitos de calidad, oportunidad y suficiencia, permite sin perjuicio de las disposiciones especiales, que en uso de sus facultades legales expidan las entidades que ejerzan inspección y vigilancia sobre el respectivo ente económico, así como impartir instrucciones que adicionen y modifiquen las contenidas en la Circular Externa No. 002 de 1998”<sup>25</sup> de exención de impuestos.

- Decreto 433 de 1999: “Por el cual se reglamenta la Ley 488 de 1998, el Estatuto Tributario y se dictan otras disposiciones, que involucran también la economía solidaria”.
- Ley Ordinaria 1391 de 2010 que modificó la ley 1481 de 1989 de la siguiente manera:

“Artículo 1: El objeto de la presente ley es reformar la norma rectora de la forma asociativa conocida como fondos de empleados para adecuarla a las condiciones sociales, económicas, políticas y culturales que determinan el quehacer de estas empresas.

---

<sup>25</sup> República de Colombia, Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Superintendencia de valores. Circular externa No.011 de septiembre 29 de 1998. Consultado en mayo de 2012. Disponible en: <http://www.superfinanciera.gov.co/Normativa/valores/e2501198.htm>

Artículo 2: Vínculo de asociación. El artículo 4° del Decreto-ley 1481 de 1989 quedará así: Los fondos de empleados podrán ser constituidos por trabajadores dependientes, trabajadores asociados o por servidores públicos.

Artículo 3: Aplicación del excedente. También adicionarse el artículo 19 del Decreto-ley 1481 de 1989, con el siguiente numeral: 2. El diez por ciento (10%) como mínimo para crear un fondo de desarrollo empresarial solidario, en cada fondo de trabajadores, el cual podrá destinarse a los programas aprobados por más del cincuenta de la asamblea de asociados o delegados, según sea el caso.

Artículo 4: Responsabilidad ante terceros. El artículo 21 del Decreto-ley 1481 de 1989, quedará así: Artículo 21. Los fondos de empleados responderán ante terceros con la totalidad de su patrimonio.

Artículo 5: Modifícase el inciso 2° del artículo 32 del Decreto-ley A1481 de 1989, el cual quedará así: El número de los delegados, en ningún caso será menor de veinte (20) y su periodo deberá establecerse en el estatuto del fondo de empleados. El procedimiento de elección deberá ser reglamentado por la junta directiva, en forma que garantice la adecuada información y participación de los asociados.

Artículo 6: Modifícase el inciso 2° del artículo 34 del Decreto-ley 1481 de 1989, el cual quedará así: En todo caso la reforma de los estatutos y la imposición de contribuciones obligatorias para los asociados, requerirán del voto favorable de por lo menos el 70% de

los presentes en la asamblea. La determinación sobre la fusión escisión, incorporación, transformación, disolución y liquidación deberá contar con el voto de por lo menos el setenta de los presente en la asamblea.

Artículo 7: Modifícase el inciso 3 de artículo 38 del Decreto-ley 1481 de 1989, el cual quedará así: Estas se encabezarán con su número y contendrán por lo menos la información sobre lugar, fecha y hora de reunión; forma y antelación de la convocatoria; nombre y número de asistentes; los asuntos tratados; las decisiones adoptadas y el número de votos emitidos en favor, en contra o en blanco. Las actas serán aprobadas de acuerdo al reglamento de cada órgano, obligado a tenerlas firmadas por el presidente y secretario del órgano correspondiente.

Artículo 8: Adicionarse el siguiente párrafo al artículo 39 del Decreto-ley 1481 de 1989, el cual quedará así: Párrafo. Igualmente, el estatuto de los fondos de empleados podrá establecer el número de suplentes del gerente que considere necesarios, así como el periodo, la forma de designación y sus facultades.

Artículo 9: Modifícase el inciso 3° del artículo 55 del Decreto-ley 1481 de 1989, el cual quedará así: El orden de prelación en que se aplicarán las retenciones y entrega de dineros, cuando la misma persona natural o jurídica deba efectuar dos o más retenciones respecto del mismo trabajador, jubilado o pensionado, a favor de varias entidades solidarias, titulares de este beneficio, se establecerá a partir del principio general de que la primera en el tiempo será la primera en el derecho.

Artículo 10: Modifícase el artículo 69 del Decreto-ley 1481 de 1989, el cual quedará así:  
 Artículo 69. Las materias y situaciones no reguladas en la presente ley ni en sus decretos reglamentarios, se resolverán aplicando las disposiciones legales vigentes para las entidades de la economía solidaria y, en subsidio, las previstas en el código de comercio para sociedades, siempre y cuando no se afecte la naturaleza de los fondos de empleados, ni su carácter de no lucrativos.

Artículo 11: Vigencia y derogatorias. La presente ley rige desde la fecha de publicación y deroga las normas que le sean contrarias, en especial 4, 7, 8, 9, y los incisos 2 y 3 del artículo 44 del Decreto-ley 1481 de 1989”.<sup>26</sup>

El marco general del sistema de economía solidaria para el año 2012, se presenta en el siguiente cuadro:

**Cuadro 3. Marco legal general. Sistema de la economía solidaria<sup>27</sup>**

TEMA	NORMA
Actualización de la legislación cooperativa	Ley 79 de 1988

<sup>26</sup> Sector de la economía solidaria. Compilación Normativa con análisis de vigencia. Departamento Nacional de Planeación de Colombia. Julio de 2010. Consultado en mayo de 2012. Disponible en: <http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=Hf1Mqk7Izmo%3D&tabid=810>

<sup>27</sup> Guía práctica para entidades supervisadas. Guía de normas aplicables al sector solidario. Superintendencia de la Economía Solidaria. Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Versión 10. Anexo 6. 2012.



<p>Determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, crea el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, dicta normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y expide otras disposiciones.</p>	<p>Ley 454 de 1998</p>
<p>Niveles de Supervisión</p>	<p>Decreto 2159 de 1999</p>
<p>Precooperativas</p>	<p>Decreto 1333 de 1989</p>
<p>Asociación Mutua</p>	<p>Decreto 1480 de 1989</p>
<p>Fondo de Empleados</p>	<p>Decreto 1481 de 1989</p> <p>Ley 1391 de 2010</p>
<p>Administraciones Públicas de Cooperativas</p>	<p>Decreto 1482 de 1989</p>
<p>Cooperativas de Trabajo Asociado</p>	<p>Decreto 4588 de 2006</p> <p>Ley 1233 de 2008</p> <p>Ley 1429 de 2010</p> <p>Decreto Ley 019 de 2012</p>

Tomado de Guía de práctica para entidades supervisadas, 2012.

## **Marco contextual**

El marco contextual está dividido en dos partes: una de ellas es la descripción de los fondos de empleados en Colombia, y la segunda parte es esbozar la Organización Minuto de Dios y, específicamente, qué es la Corporación Universitaria Minuto de Dios, Seccional Bello.

### **Fondos de empleados en Colombia**

El sector solidario en Colombia es un medio legítimo para contribuir al desarrollo económico del país, para la distribución equitativa del ingreso, e igualmente es eficaz para combatir el desempleo, generando puestos de trabajo, promoviendo la vinculación de los trabajadores, garantizando el apoyo del Estado a estas empresas y desarrollando obras de servicio comunitario. Dentro de la historia del sector solidario en Colombia, los fondos de empleados constituyen una destacada forma asociativa de carácter empresarial.<sup>28</sup>

Esta forma asociativa es considerada como el tercer sector, complementario al público y al privado, pero también transversal a todos los sectores económicos. Según el análisis de la economía solidaria, las cooperativas constituyen el grupo mayoritario, seguido por los fondos de empleados que agrupan un gran número de entidades y, en último lugar, las asociaciones mutualistas.

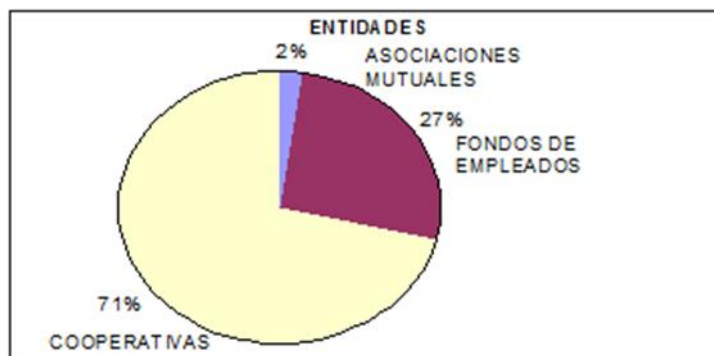
En el año 2003 el sector estaba constituido por 5.613 empresas, de las cuales las cooperativas (multiactivas, integrales y especializadas con y sin sección de ahorro y crédito, precooperativas de trabajo asociado, administradoras públicas cooperativas y auxiliares del

---

<sup>28</sup> Tomado de: Cardozo Cuenca, Hernán. Fondos de empleados. Bogotá. Ecoe ediciones, 2008.

cooperativismo) constituyen el grupo mayoritario con 3.993 empresas, seguido por los fondos de empleados que agrupan 1.492 y, en último lugar, las asociaciones mutualistas con 128, todos ellos con sus respectivos órganos de integración.<sup>29</sup>

**Gráfica 2. Entidades de economía solidaria**



Superintendencia de economía solidaria. Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2004.

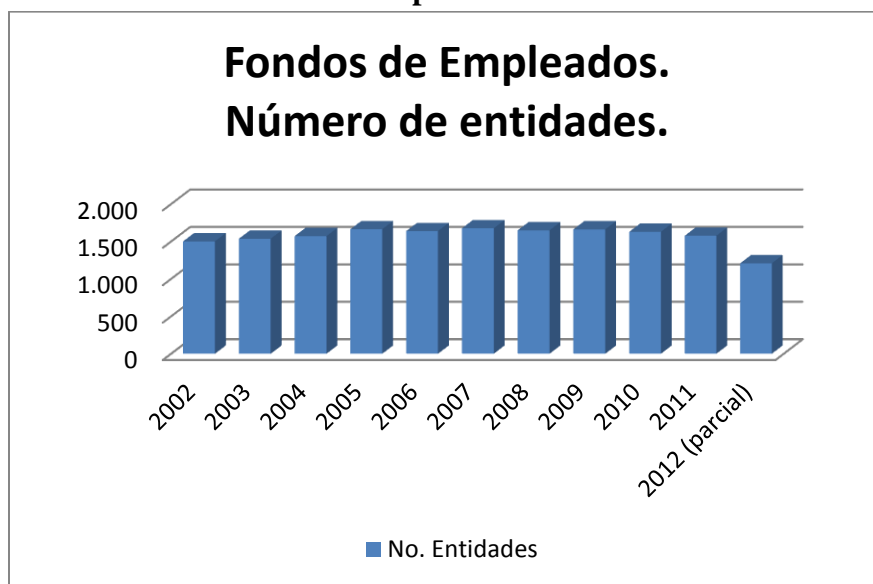
Se resalta que en el 2008, el 40% de las empresas de economía solidaria captaron ahorro de sus asociados (cooperativas de ahorro y crédito, asociaciones mutualistas y fondos de empleados) y concentraron el 62% de los activos; el 85% de la cartera de créditos y el 67% del capital social: el 60% restante (cooperativas multiactivas, integrales y especializadas sin sección de ahorros, instituciones auxiliares del cooperativismo, organismos de integración, cooperativas de trabajo asociado y administradoras públicas cooperativas) desarrollaron su objeto social en el sector real de la economía, concentraron el 15% de la cartera de créditos, el 38% de los activos y el 33% del capital social, constituyéndose en una alternativa para la generación de servicios, particularmente en salud y educación.<sup>30</sup>

<sup>29</sup> Superintendencia de economía solidaria. Ministerio de Hacienda y Crédito Público. La economía solidaria y los fondos de empleados en Colombia. Bogotá, octubre de 2004.

<sup>30</sup> *Ibíd.*

En Colombia, a través de los años, se ha consolidado el número de entidades de fondos de empleados, como se evidencia en la gráfica 3, y a partir del 2002 hasta el 2012 se ha tenido un promedio general de 1.573 entidades, para el 2012 las últimas estadísticas indican que existen 1.208 fondos de empleados.

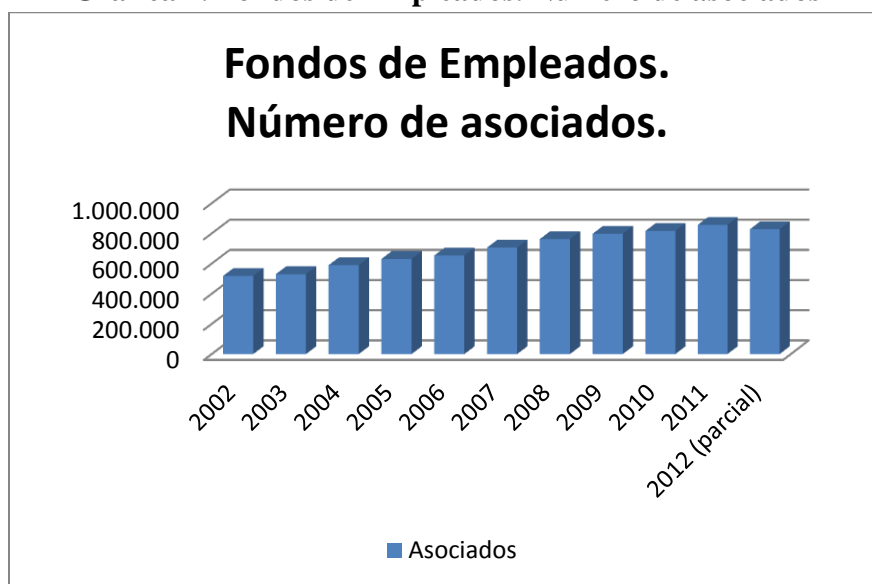
**Gráfica 3. Fondos de Empleados. Número de entidades**



Construcción propia con datos de la Superintendencia de Economía Solidaria.

Adicionalmente, en estos mismos años el incremento de número de asociados ha sido muy favorable, pasando de tener 517.809 asociados en el 2002, a 827.217 asociados en el 2012.

**Gráfica 4. Fondos de Empleados. Número de asociados**



Construcción propia con datos de la Superintendencia de Economía Solidaria.

Como se muestra en la gráfica 4, el 2011 es el año donde se tienen más asociados, con una cifra de 856.383.

Al mismo tiempo que se fueron incrementando el número de asociados, se fue incrementando las cifras en las cuentas del balance general, como se muestra en el cuadro histórico de fondos de empleados desde 2002 hasta el 2012, realizado por la Superintendencia de Economía Solidaria.

Por otro lado, en el departamento de Antioquia aproximadamente existen 193 fondos de empleados, para un total de 162.147 asociados, según las estadísticas de septiembre de 2012, realizadas por la Superintendencia de Economía Solidaria.

Entre los 10 fondos más representativos por número de asociados se encuentran:

**Cuadro 4. Número de asociados en el Fondo de Empleados en Antioquia**

FONDOS DE EMPLEADOS EN ANTIOQUIA (septiembre de 2012)	
ENTIDAD	NÚMERO DE ASOCIADOS
FONDO DE EMPLEADOS ALMACENES EXITO	34.356
FONDO DE EMPLEADOS EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN	8.308
FONDO DE EMPLEADOS DE BANCOLOMBIA S A Y FILIALES FEC	6.152
FONDO DE EMPLEADOS DE MANPOWER COLOMBIA	5.307
FONDO DE EMPLEADOS DEL GRUPO BANCOLOMBIA	4.209
FONDO DE EMPLEADOS Y PENSIONADOS DEL SECTOR SALUD DE ANTIOQUIA	4.183
FONDO DE EMPLEADOS PARA EL FUTURO	4.183
FONDO DE BENEFICIO COMUN DE LOS EMPLEADOS DEL SENA	3.847
FONDO DE EMPLEADOS FEIRO	3.685
FONDO DE EMPLEADOS DE COMFENALCO-ANTIOQUIA	3.683

Construcción propia con datos de la Superintendencia de Economía Solidaria.

Entre los 10 fondos con mayores ingresos en Antioquia se encuentran:

**Cuadro 5. Excedentes o pérdidas de los Fondos de Empleados en Antioquia**

FONDOS DE EMPLEADOS EN ANTIOQUIA (septiembre de 2012)		
ENTIDAD	INGRESOS	EXCEDENTES Y/O PÉRDIDAS
FONDO DE EMPLEADOS ALMACENES EXITO	\$22.143.464.600,44	\$6.517.504.164,10
FONDO DE EMPLEADOS EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN	\$11.125.620.114,49	\$1.137.577.409,22
FONDO DE EMPLEADOS FEISA	\$7.947.824.827,81	\$891.818.435,18
FONDO DE BENEFICIO COMUN DE LOS EMPLEADOS DEL SENA	\$5.171.784.690,97	\$1.609.457.763,68
FONDO DE EMPLEADOS DEL GRUPO BANCOLOMBIA	\$3.274.958.417,78	\$259.917.686,03
FONDO DE EMPLEADOS AMIGOTEX LTDA.	\$2.678.896.515,01	\$232.250.909,82
FONDO DE EMPLEADOS Y PENSIONADOS DEL SECTOR SALUD DE ANTIOQUIA	\$2.486.815.790,06	\$570.478.979,27

FONDO DE EMPLEADOS DE BANCOLOMBIA S A Y FILIALES FEC	\$2.034.635.407,87	\$194.888.504,90
FONDO DE EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	\$1.793.343.291,02	\$470.120.133,82
FONDO DE EMPLEADOS DE LEONISA	\$1.657.658.414,95	\$461.109.950,38

Construcción propia con datos de la Superintendencia de Economía Solidaria.

En suma, los fondos de empleados se han convertido no solo en una opción de ahorro, sino también en la mejor forma para que los colombianos puedan acceder a otros servicios de protección y previsión social en un solo paquete con bajos costos.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> Tomado de: Fondo de Empleados de Gas Natural (FAGAS). Portal web. Historia. Consultado el 22 de noviembre de 2012. Disponible en: <http://www.fagas1.com/fagas/Home/Historia.aspx>

**Cuadro 6. Cuadro histórico de Fondos de Empleados desde 2002 hasta el 2012**

Fondos de Empleados 2002-2012											
CONCEPTO	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012 (parcial)
No. Entidades	1.501	1.536	1.571	1.663	1.638	1.675	1.648	1.661	1.629	1.576	1.208
Activo	1.785.431.037.305	2.022.086.829.291	2.273.378.231.645	2.579.800.362.984	2.893.835.534.537	3.225.446.342.393	3.550.862.219.198	3.935.138.564.628	4.341.743.977.440	4.774.842.257.976	4.843.427.646.527
Cartera	1.314.635.600.114	1.503.964.646.599	1.707.951.590.511	1.939.985.058.729	2.158.725.937.689	2.520.030.804.434	2.762.398.091.062	3.007.274.189.731	3.317.865.121.433	3.658.048.622.782	3.675.671.487.509
Pasivo	1.181.574.706.879	1.353.987.394.298	1.499.789.092.327	1.676.305.785.896	1.908.158.086.740	2.123.277.824.814	2.340.503.470.432	2.587.398.386.007	2.858.760.531.919	3.176.873.496.535	3.278.442.311.327
Depósitos	933.191.174.136	1.052.030.669.923	1.173.203.597.859	1.308.510.219.694	1.447.106.482.166	1.618.503.523.779	1.814.315.552.458	2.057.788.072.071	2.275.064.313.834	2.504.284.186.941	2.550.065.443.955
Patrimonio	603.856.330.431	668.099.434.990	773.589.139.315	903.494.577.085	985.677.447.795	1.102.168.517.577	1.210.358.748.763	1.347.740.178.612	1.482.983.445.522	1.597.968.761.448	1.564.985.335.194
Capital social	374.723.457.914	431.305.136.690	489.140.430.096	567.736.964.793	624.889.997.637	713.146.232.148	788.882.412.969	869.742.202.748	945.357.583.499	1.015.462.807.770	993.071.529.204
Excedentes	51.590.846.756	52.702.606.917	58.348.002.752	72.980.862.164	59.420.587.318	69.853.844.734	82.287.349.652	100.212.725.062	95.451.837.970	103.446.621.036	60.816.144.907
Ingresos	318.163.697.079	350.160.673.966	379.879.293.217	422.714.147.800	429.628.752.773	492.381.311.074	542.256.555.673	587.254.154.609	573.079.207.144	607.780.999.397	305.119.055.430
Gastos	266.572.850.326	350.160.673.957	379.879.293.218	422.714.147.797	429.628.752.768	492.381.311.071	542.256.555.669	587.254.154.612	573.079.207.145	607.780.999.399	305.119.055.426
Asociados	517.809	530.018	589.463	630.455	653.085	705.861	762.203	797.502	816.228	856.383	827.217
Empleados	7.668	6.487	5.171	6.953	6.535	8.412	100.946	84.405	26.803	35.155	20.728
Cartera Total	1.314.635.600.114	1.503.964.646.599	1.707.951.590.511	1.939.985.058.729	2.158.725.937.689	2.520.030.804.434	2.762.398.091.062	3.007.274.189.731	3.317.865.121.433	3.658.048.622.782	3.675.671.487.509
Cart Comercial	14.830.568.517	16.040.949.786	15.414.396.036	14.976.851.796	18.503.894.248	20.573.826.385	35.114.661.537	37.885.737.842	42.401.434.651	42.845.889.987	39.459.856.240
Cart Consumo	1.172.361.577.641	1.332.018.801.816	1.527.040.751.268	1.774.805.508.696	1.979.236.258.140	2.300.176.842.830	2.530.876.213.807	2.753.077.184.658	3.048.102.004.550	3.355.628.535.192	3.372.785.441.277
Cart Microcrédito	1.789.477.967	2.342.255.535	1.773.734.350	2.050.530.726	2.753.250.708	3.285.178.367	4.842.464.492	4.731.890.244	1.912.333.450	1.605.591.370	1.638.974.457
Cart Vivienda	137.579.272.562	171.312.895.616	187.806.451.228	177.081.105.918	190.090.442.826	234.027.135.842	237.185.866.528	265.754.834.599	284.008.783.411	318.438.296.969	327.849.191.221

Superintendencia de Economía Solidaria. Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2012.



## UNIMINUTO

### Reseña histórica de la organización Minuto de Dios

La obra de El Minuto de Dios fue iniciada en el año 1955, por el Padre Rafael García Herreros (sacerdote católico de la comunidad de los Padres Eudistas), nacido en Cúcuta el 17 de enero de 1909 y fallecido en Bogotá el 24 de noviembre de 1992. Esta organización fue creada con el objetivo de promover el desarrollo integral de la persona humana y de las comunidades marginadas, tanto urbanas como rurales, y como expresión de un compromiso cristiano con los pobres, reconocidos como hijos de Dios y hermanos de los demás; también, como una exigencia de lucha solidaria por la justicia y con el anhelo de lograr la igualdad y la paz. En El Minuto de Dios se entiende por desarrollo integral la promoción “de todo el hombre y de todos los hombres y el paso, para cada uno y para todos, de condiciones de vida menos humanas a condiciones más humanas”.<sup>32</sup>

El servicio es la principal característica de El Minuto de Dios, de modo que cada persona pueda encontrar orientación, formación y apoyo en sus diversas necesidades. El Evangelio es la fuerza que ilumina todas las acciones de El Minuto de Dios. La vida y la enseñanza de Jesucristo revelan la dignidad de toda persona y la fraternidad que debe relacionar a todos, sin distinción de sexo, raza o cultura, con una opción preferencial por los pobres y excluidos, y con el ánimo de promover acciones de solidaridad responsable.

La obra social y educativa de El Minuto de Dios, a lo largo de su historia, se ha extendido por toda Colombia y ha privilegiado, en sus diversas acciones, las siguientes líneas de acción: evangelización, vivienda y hábitat, atención humanitaria, educación, desarrollo

---

<sup>32</sup> Tomado de: Encíclica *Populorum Progressio* (Paulo VI, 1967, No 14 -16).

social, medios de comunicación, arte y cultura, desarrollo rural y ambiental, salud, desarrollo empresarial, generación de ingresos y finanzas para el desarrollo. Estas líneas de acción, que impregnan el quehacer educativo de UNIMINUTO, actualmente son desarrolladas por una organización social integrada por varias entidades: la Corporación El Minuto de Dios, la Corporación Educativa Minuto de Dios (CEMID), la Corporación Universitaria Minuto de Dios UNIMINUTO, la Cooperativa COOP-UNIMINUTO, la Corporación de Salud Minuto de Dios, la Corporación Centro Carismático Minuto de Dios, la Fundación Asesorías para el Desarrollo Rural (FUNDASES), la Corporación Lumen 2000 Televisión, la Corporación Industrial Confecciones MD, la Fundación Eudes y Minuto de Dios Corporation (USA), todas ellas entidades sin ánimo de lucro.

Es así como El Minuto de Dios hace presencia en Colombia, en más de cien municipios de 17 departamentos, con sus diversas líneas de acción y su modelo de desarrollo integral, basado en alianzas con los distintos actores sociales: el Estado, la sociedad civil organizada, el sector privado, las comunidades, las universidades y la Iglesia.

Ahora bien, estos principios generales de la Organización Minuto de Dios orientan todas las actividades de UNIMINUTO<sup>33</sup> en el cumplimiento de sus funciones educativas, que buscan hacer posible la construcción de conocimiento significativo y pertinente, la ampliación de las opciones de desarrollo integral de las personas, comunidades y organizaciones, y el incremento de sus potencialidades y capacidades de autogestión.

---

<sup>33</sup> Ver los nuevos estatutos de Uniminuto, expedidos mediante el acuerdo No. 092 del 27 de febrero de 2007. Reforma.

## **Contexto histórico del sistema universitario Minuto de Dios<sup>34</sup>**

La formación de comunidades humanas y cristianas que permitan el desarrollo integral de la persona, es el objetivo primordial de la obra El Minuto de Dios y de su fundador, el padre Rafael García-Herreros, lo cual supone un fuerte compromiso con la educación. La fundación del Colegio Minuto de Dios, en 1958, hizo énfasis en la dimensión educadora de la obra que debía coronarse en la formación de profesionales formados en la filosofía Minuto de Dios y, por ende, comprometidos con el desarrollo de la persona y de las comunidades. Por eso la existencia de una institución de educación superior de El Minuto de Dios estuvo siempre presente en la mente y en los planes del Padre García Herreros.

El 31 de agosto de 1988 se firmó el acta de constitución de la Corporación Universitaria Minuto de Dios. La Corporación El Minuto de Dios, el Centro Carismático Minuto de Dios y la Congregación de Jesús y María (Padres Eudistas) se unieron para fundar la institución. El 5 de septiembre de 1988 se inició el proyecto de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, dando existencia a la idea que desde tiempo atrás el Padre Rafael García-Herreros venía gestando. Se encomendó al Padre Eudista Mario Hormaza hacerse cargo del proyecto, cuya primera etapa debía concluir con la obtención de la personería jurídica. Él, junto con un equipo calificado preparó los lineamientos de la filosofía institucional, de los programas que se ofrecerían, de los estatutos y reglamentos, de la organización administrativa y financiera, y llevó a cabo el estudio de factibilidad de la nueva institución. En junio 27 de 1990, mediante acuerdo 062, el ICFES aprobó el estudio de factibilidad presentado y el 1 de agosto del mismo año, mediante Resolución 10345, el Ministerio de

---

<sup>34</sup> Tomado de: Contexto Histórico. Portal Uniminuto. Consultado el 19 de enero de 2012. Disponible en: <http://portal.uniminuto.edu/index.php/institucional/sistema-universitario-/contexto-historico.html>

Educación Nacional (MEN), reconoció la personería jurídica a la Corporación Universitaria Minuto de Dios y aprobó sus estatutos (expedidos originalmente por el Consejo de Fundadores el 31 de agosto de 1989 y reformados por el Consejo Directivo provisional el 12 de febrero de 1990, siguiendo las recomendaciones dadas por el ICFES). Entre tanto, desde 1988, diversos grupos de académicos venían trabajando en los programas que la institución pensaba ejecutar: Ingeniería social, Licenciatura en Informática, Licenciatura en Filosofía, Licenciatura en Básica Primaria, Administración para el desarrollo social y Comunicación Social.

El 18 de septiembre de 1990 se realizó la primera reunión formal del Consejo de Fundadores, donde se nombró al Padre Mario Hormaza como Rector de la institución, con la misión de continuar con la segunda etapa del proyecto: el inicio académico. El Consejo de Fundadores asumió provisionalmente las funciones del Consejo Superior y del Consejo Académico. Se solicitaron al ICFES las licencias de funcionamiento para los seis programas académicos presentados y se establecieron algunas políticas provisionales para el funcionamiento administrativo, financiero y académico.

Durante el año 1991 se trabajó académicamente en un curso preuniversitario, mientras se esperaban las licencias de funcionamiento. En efecto, el 19 de julio de 1991, mediante acuerdo 126, el ICFES concedió la licencia de funcionamiento a los tres programas de Licenciaturas de la Facultad de Educación, y el 30 de julio, mediante Acuerdo 145, le concedió licencia al programa de Administración para el Desarrollo Social. Durante el segundo semestre de dicho año, se realizaron todas las acciones de divulgación, admisión y matrícula de estudiantes para estos cuatro programas. A finales de 1992 se concedió la

licencia de funcionamiento al programa de Ingeniería Civil (Acuerdo 233 del ICFES) y en 1993 al de Comunicación Social – Periodismo. Todos estos programas se diseñaron con un énfasis en desarrollo social, ya que concretaban los largos años de experiencia de la obra El Minuto de Dios, y pretendían multiplicar el número de los profesionales que se encargarían de difundir su filosofía social en diversos lugares del país.

En febrero de 1995, los miembros de las juntas directivas de las diferentes instituciones de la Organización Minuto de Dios, se reunieron para iniciar un camino de planeación estratégica, bajo la asesoría inicial del Dr. Eduardo Aldana.

El Padre Camilo Bernal Hadad fue nombrado Rector General de UNIMINUTO a comienzos de 1997. Continuando con el proceso ya iniciado en la Organización Minuto de Dios, se propuso como prioridad la planeación estratégica de UNIMINUTO para los años 1997-2001. Durante los siguientes años, se crearon diferentes comisiones y se analizaron tanto el Proyecto Educativo Universitario (PEU), así como los Proyectos Educativos de Facultad (PEF); igualmente, se hizo la revisión de escenarios de centros de gestión, priorización de estrategias de acción y los planes estratégicos funcionales en las líneas de acción.

En octubre de 1999 se realizó el “Séptimo Seminario Permanente de Planeación”; en él se socializaron los avances en la ejecución de los diversos PEF y el progreso en las diversas líneas de acción del PEU. En el momento se detectó que las líneas de acción no tenían la fuerza que deberían, e inclusive, que existían confusiones en torno al concepto mismo de “línea de acción”. Por otra parte, se percibió que las nuevas propuestas y realizaciones de

UNIMINUTO no se veían reflejadas en su Plan Estratégico, existiendo mucha “improvisación e inspiración”, y que algunas unidades internas todavía tenían muchas dificultades para elaborar su respectivo PEF y, sobre todo, para relacionarlo con el PEU. Además, todos afirmaban que faltaba relacionar el presupuesto anual con las propuestas del PEU.

En este contexto se lanzó el proyecto “Planeación UMD 2001-2010” tendiente a elaborar un plan estratégico para la institución, en la primera década del nuevo siglo. En noviembre 10 de 1999 se realizó la primera reunión en la que se definió que el proyecto se realizaría siguiendo los parámetros del Marco Lógico, versión BID. El 19 de noviembre se realizó la segunda reunión o “primer taller de formulación del proyecto”, en el que se definió este proceso:

- Elaboración de un Marco de Referencia (antecedentes, problema general a solucionar y alcance de la propuesta a realizar).
- Análisis del problema.
- Matriz de Planificación del Proyecto.
- Plan Operativo.

Durante el año 2000, primera fase de este proyecto, se formuló el Plan Estratégico y se determinaron algunas herramientas para su monitoreo y evaluación.

Hoy, veinte años después de haber recibido los primeros estudiantes, la Corporación Universitaria Minuto de Dios –UNIMINUTO– ha implementado una reforma integral de sus estatutos, aprobados por el Consejo de Fundadores según Acuerdo No. 092 del 27 de

febrero de 2009 y ratificados por el Ministerio de Educación Nacional, según Resolución No. 1770 de 2009, en la que se establece que UNIMINUTO tiene el carácter de Institución Universitaria, según lo establecido por la Ley 30 de 1992, y funciona como un Sistema Universitario.

UNIMINUTO,<sup>35</sup> inspirada en el Evangelio, la espiritualidad Eudista y la Obra Minuto de Dios, agrupa instituciones que comparten un modelo educativo innovador, para:

- Ofrecer educación superior de alta calidad, de fácil acceso, integral y flexible.
- Formar profesionales altamente competentes, éticamente orientados y líderes de procesos de transformación social.
- Construir un país justo, reconciliado, fraternal y en paz.

Esta misión institucional se basa en la experiencia de más de 50 años de trabajo comunitario y en los logros de la Organización Minuto de Dios; y se refleja en el modelo educativo de UNIMINUTO, orientado al desarrollo integral del estudiante (formación humana, compromiso social y competencias profesionales) y a una proyección social responsable, que se apoya en procesos pertinentes de investigación y en una gestión transparente, a partir de alianzas estratégicas con los sectores público, productivo y social, que permite la optimización de recursos, una mayor cobertura y la oferta de programas a bajo costo. La gestión de la Institución repercute en el logro de su misión institucional y, por tanto, los resultados se orientan a los propósitos de calidad de los programas académicos, así como a los factores económicos que le son inherentes.

---

<sup>35</sup> UNIMINUTO legalmente funciona como una institución universitaria sin ánimo de lucro, de carácter privado e interés social y utilidad común.

Bajo este contexto, la Corporación Universitaria es un sistema multicampus, con una sede central, una seccional y extensiones regionales organizadas como rectorías o vicerrectorías, denominadas sedes, que operan centros regionales, centros tutoriales y Centros Regionales de Educación Superior (CERES), que se expanden en Colombia como una red que despliega docencia, investigación y proyección social a las comunidades que atiende en las diferentes regiones del país, para promover su desarrollo integral. Actualmente ofrece programas educativos diversificados a una población cercana a los 60.000 estudiantes en:

- a. Pregrado: técnico profesional, tecnológico y universitario.
- b. Postgrado: especializaciones universitarias y maestría.
- c. Articulación con la educación media.
- d. Formación para el trabajo y el desarrollo humano tanto académico como por competencias.
- e. Educación continuada: diplomados, eventos, cursos y seminarios.

Por su cobertura, la Corporación está entre las instituciones de educación superior privadas más grandes de Colombia. Esta presencia nacional se logra gracias al funcionamiento sistémico que brindan las políticas institucionales de servicios integrados académicos, administrativos, financieros y tecnológicos, comunes a todas las sedes, centros regionales y centros tutoriales, que se adecúan a los micro contextos para contribuir a la solución de los problemas sociales de las regiones, permitiendo la interacción y la integración con comunidades multiculturales y la cobertura con calidad y pertinencia. En este marco general de responsabilidad integral universitaria (ética, social, ambiental y económica), los programas, proyectos y acciones que se realizan están articulados con las funciones



misionales de docencia, investigación y proyección social y las de apoyo de bienestar y gestión, con una política organizacional de compromiso real con el desarrollo humano y social.

### **La corporación universitaria Minuto de Dios – Seccional Bello<sup>36</sup>**

Inició labores durante el segundo semestre de 1998 con un grupo de 15 estudiantes matriculados en el programa de Administración de Empresas; su creación fue normalizada a través del acuerdo No. 012 del 10 de septiembre de 1999 del consejo de fundadores.

UNIMINUTO Seccional Bello cuenta con un campus que tiene una extensión de 3.950 metros cuadrados, y se encuentra ubicado en la zona de influencia y desarrollo en los límites del municipio de Medellín, entre la zona Nororiental y Noroccidental y la zona Suroriental del municipio de Bello, en el sector de Zamora. Por su ubicación estratégica se ha convertido en una institución líder en el Norte del Área Metropolitana del Valle de Aburrá.

Es importante destacar que los estudios más recientes indican que la mitad de la población joven del Área Metropolitana se concentra en esta zona.

El municipio de Bello, en el cual está ubicada la seccional, tiene en la actualidad cuatrocientos mil habitantes aproximadamente y cuenta con enormes posibilidades para generar procesos de promoción integral entre los habitantes.

---

<sup>36</sup> Tomado de: Reseña histórica Uniminuto, Seccional Bello. Portal Uniminuto. Consultado el 24 de enero de 2012. Disponible en: <http://www.bello.uniminuto.edu/institucional.html>

El municipio de Bello está conformado por 14 comunas, en las cuales el 87% de los habitantes pertenecen a los estratos socioeconómicos 1 y 2, con bajos niveles de educación; las familias se caracterizan por ser nucleares y extensivas, emigrantes y desplazadas por la violencia. La población atendida por la institución universitaria en sus programas de capacitación es económicamente activa, la mayoría son personas en edad productiva entre los 15 y los 29 años de edad, de los cuales el 54% son mujeres.

En el año 2004, después de seis años de labores, con el ánimo de incrementar la oferta educativa y con la participación de otras instituciones de educación superior, el sector oficial y el sector productivo, se conformó la alianza CERES del Norte del Valle de Aburrá, operado por UNIMINUTO, Seccional Bello en su sede, como estrategia de aumento de la cobertura de educación superior de Educación Nacional para llegar a la población más deprimida del Valle de Aburrá, y fue así como se inició un crecimiento acelerado que convirtió a la Seccional en la segunda más grande del sistema Universitario UNIMINUTO y al CERES, en el más grande del país en número de estudiantes.

Actualmente UNIMINUTO Seccional Bello ha crecido no sólo en su planta física sino en su estructura académica, y en estos momentos ofrece a la comunidad programas Técnicos laborales, Técnicos profesionales, Tecnológicos, Profesionales Universitarios y Especializaciones en la modalidad de Educación Presencial y a Distancia, atendiendo una población cercana a los 3.300 estudiantes. Además cuenta con un portafolio de extensión y proyección social, que desarrolla mediante diplomados, seminarios y cursos, generalmente hechos a la medida de las necesidades de las organizaciones.

Entre los periodos 2006-II y 2008-II la población universitaria se triplicó, evidenciando el crecimiento y el desarrollo institucional, así como su reconocimiento en Antioquia.

Adicionalmente en el 2007, con ayuda de la ONG H+D y la Comunidad de Madrid, se creó el Instituto de Formación para el Empleo, orientado a la población vulnerable y/o afectada por el conflicto en la zona norte del Área Metropolitana de Medellín; su ejecución estuvo valorada en 1.435.882 euros para los periodos de 2008- 2011. Inició el 15 de enero de 2008, con unos beneficiarios directos e indirectos presupuestados en 4.500 personas.<sup>37</sup>

En el desarrollo de este proyecto se dinamizó toda la zona norte del Valle de Aburrá y se transformó la mentalidad de muchos jóvenes que participaron de este proyecto:

*Estoy satisfecho de decir que estoy haciendo una técnica en la Corporación universitaria Minuto de Dios con el apoyo de H+D. Gracias a ello muchos adolescentes podemos coger un lápiz en la mano en vez de un arma o un bazuco. Es satisfactorio poder decir: estoy estudiando, y no decir: soy un drogadicto que no sirvo para nada, poder tener un nombre en un diploma y no tenerlo en una lápida y estar tres metros bajo tierra.*

Steven Cuervo.

---

<sup>37</sup> Fundación humanismo y democracia. Programa de formación orientado al empleo de población vulnerable afectada por conflicto, zona norte metropolitana de Medellín. Consultado el 24 de enero de 2012.

Disponible en: [http://www.hmasd.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=180:programa-de-formacion-orientado-al-empleo-de-poblacion-vulnerable-afectada-por-conflicto-zona-norte-metropolitana-medellin-&catid=15:cooperacion-desarrollo&Itemid=10](http://www.hmasd.org/index.php?option=com_content&view=article&id=180:programa-de-formacion-orientado-al-empleo-de-poblacion-vulnerable-afectada-por-conflicto-zona-norte-metropolitana-medellin-&catid=15:cooperacion-desarrollo&Itemid=10)

En el 2011 la Seccional Bello finalizó el año con alrededor de 7.800 estudiantes, contando con los programas presenciales, y a distancia; estos últimos tienen cobertura en el Centro Regional Urabá, Centro Tutorial El Bagre, Ceres Neira y Centro Tutorial Pereira.

### **Marco conceptual**

Los conceptos en torno a los fondos de empleados están orientados por la economía solidaria y están descritos por la autoridades competentes designadas por el Estado, esto ha hecho que sean claramente identificados para su operatividad y orientación. Los siguientes son conceptos importantes para el desarrollo de los fondos de empleados y su distinción.

**Economía solidaria:** “Economía solidaria es un sistema socioeconómico, cultural y ambiental, conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas, identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro, para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía”.<sup>38</sup>

**Cooperativa:** “Es cooperativa la empresa asociativa sin ánimo de lucro, en la cual los trabajadores o los usuarios, según el caso, son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa, creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general”.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> Ley 454 de 1998. Poder Público - Rama Legislativa Nacional. Agosto 4. Artículo 2. Definición.

<sup>39</sup> Ley 79 de 1988. El Congreso de Colombia. Diciembre 23. Artículo 4.

**Precooperativa:** “El grupo que, bajo la orientación y el concurso de una entidad promotora, se organice para realizar actividades permitidas a las cooperativas y que, por carecer de capacidad económica, educativa, administrativa o técnica, no está en posibilidad inmediata de organizarse como cooperativa”.<sup>40</sup>

**Asociación mutual:** “Son personas jurídicas de derecho privado, sin ánimo de lucro, constituidas libre y democráticamente por personas naturales, inspiradas en la solidaridad, con el objeto de brindarse ayuda recíproca frente a riesgos eventuales y satisfacer sus necesidades mediante la prestación de servicios de seguridad social”.<sup>41</sup>

**Fondos de empleados:** “Los fondos de empleados son empresas asociativas, de derecho privado, sin ánimo de lucro, constituidas por trabajadores dependientes y subordinados con las siguientes características:

1. Que se integren básicamente con trabajadores asalariados.
2. Que la asociación y el retiro sean voluntarios.
3. Que garanticen la igualdad de los derechos de participación y decisión de los asociados sin consideración a sus aportes.
4. Que presten servicios en beneficio de sus asociados.
5. Que establezcan la irrepartibilidad de las reservas sociales y, en caso de liquidación, la del remanente patrimonial.
6. Que destinen sus excedentes a la prestación de servicios de carácter social y al crecimiento de sus reservas y fondos.

---

<sup>40</sup> Ibídem.

<sup>41</sup> Decreto número 1480 de 1989. Julio 7. Presidencia de la República de Colombia.

7. Que su patrimonio sea variable e ilimitado.
8. Que se constituyan con duración indefinida.
9. Que fomenten la solidaridad y los lazos de compañerismo entre los asociados”.<sup>42</sup>

**Administraciones públicas de cooperativas:** “Son empresas de servicios en las formas de administraciones públicas cooperativas y se considerarán como formas asociativas componentes del sector cooperativo y tendrán las siguientes características:

1. Serán de iniciativa de la Nación, los departamentos, las intendencias, las comisarías y los municipios o distritos municipales, mediante leyes, ordenanzas o acuerdos.
2. Disfrutarán de autonomía administrativa, económica y financiera, compatible con su naturaleza de entidades del sector cooperativo.
3. Funcionarán de conformidad con el principio de la participación democrática.
4. Tendrán por objeto prestar servicios a sus asociados.
5. Establecerán la irrepartibilidad de las reservas sociales, y en caso de liquidación, la del remanente patrimonial.
6. Destinarán sus excedentes a la prestación de servicios de carácter social y al crecimiento de sus reservas y fondos, sin perjuicio de amortizar los aportes y conservarlos en su valor real.
7. Adoptarán el principio de libre ingreso y retiro de sus asociados, cuyo número será variable e ilimitado pero en ningún caso inferior a cinco.
8. Se constituirán con duración indefinida”.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> Decreto 1481 de 1989. Julio 7. Presidencia de la República de Colombia.

<sup>43</sup> Decreto 1482 de 1989. Julio 7. Presidencia de la República de Colombia.

**Cooperativas de trabajo asociado:** “Son organizaciones sin ánimo de lucro pertenecientes al sector solidario de la economía, que asocian personas naturales que simultáneamente son gestoras y contribuyen económicamente a la cooperativa, además de ser aportantes directos con su capacidad de trabajo para el desarrollo de actividades económicas, profesionales o intelectuales, con el fin de producir en común bienes, ejecutar obras o prestar servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general”.<sup>44</sup>

**Instituciones auxiliares cooperativas:** “Son instituciones auxiliares del cooperativismo las personas jurídicas sin ánimo de lucro, que se constituyan de conformidad con el artículo 94 de la presente Ley, con el Objeto de incrementar y desarrollar el sector cooperativo, mediante el cumplimiento de actividades orientadas a proporcionar preferentemente a los organismos competentes del sector cooperativo, el apoyo y ayuda necesarios para facilitar el mejor logro de sus propósitos económicos y sociales. Las instituciones auxiliares limitarán su objeto social a una sola línea de actividad y sus áreas afines”.<sup>45</sup>

**Empresas comunitarias:** “La empresa comunitaria definida por el artículo 121 de la ley 135 de 1961, es la forma asociativa por la cual un número plural de personas que reúnan las condiciones para ser beneficiarias de los programas de reforma agraria, estipulan aportar su trabajo, industria, servicios y otros bienes en común, con el fin de desarrollar todas o algunas de las siguientes actividades: la explotación económica de uno o varios predios rurales, la transformación, comercialización o mercadeo de productos agropecuarios y la

---

<sup>44</sup> Decreto número 4588 de 2006. Ministerio de la Protección Social. Colombia, Diciembre 27.

<sup>45</sup> Ley 79 de 1988. Congreso de la República de Colombia, Diciembre 23.

prestación de servicios sin perjuicio de poder dedicarse a otras actividades conexas y necesarias para el cumplimiento de sus fines, en orden a repartirse entre sí las ganancias o pérdidas que resultaren en forma proporcional a sus aportes”.<sup>46</sup>

### **ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y LEGAL<sup>47</sup>**

Como se menciona en el alcance de esta propuesta, inicialmente el fondo de empleados “AVANCE” se va a realizar en UNIMINUTO Seccional Bello, localizada en la carrera 45 número 22D-25, municipio de Bello, kilómetro cero autopista Medellín – Bogotá. Para poder constituir el fondo de empleados “AVANCE” se debe tener presente la siguiente estructura organizacional, con la cual debe contar todo fondo de empleados.

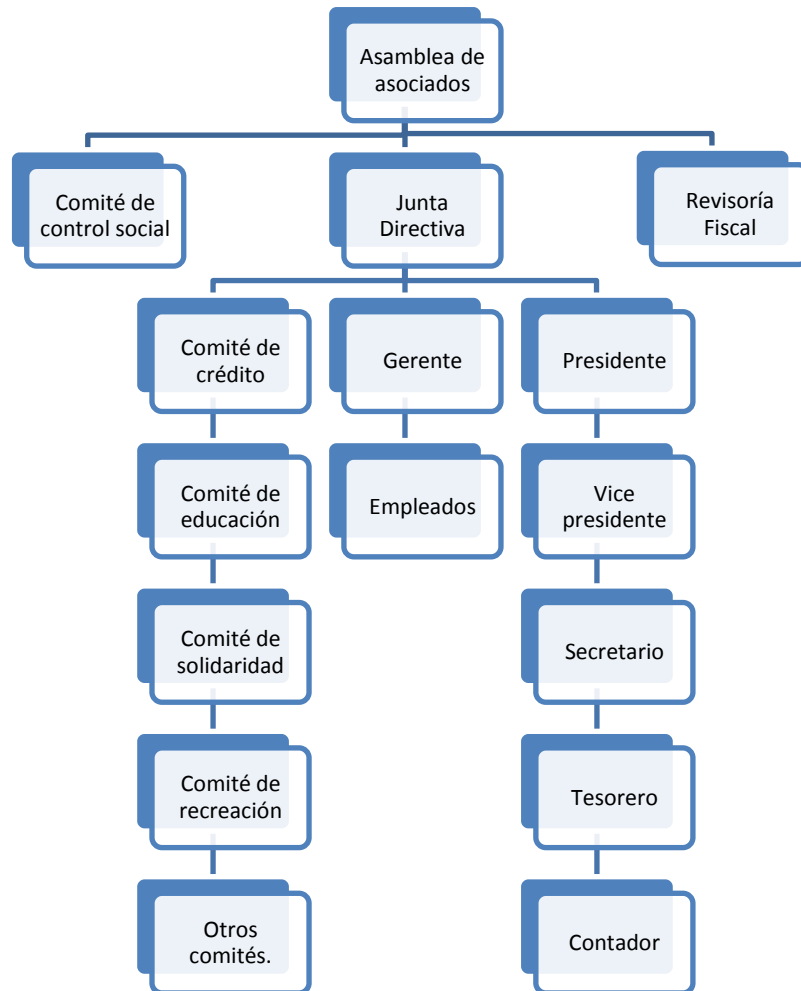
---

<sup>46</sup> Decreto N° 561 de 1989. Marzo 16. Presidencia de la República de Colombia.

<sup>47</sup> Tomado de: Cardozo Cuenca, Hernán. Fondo de empleados. Bogotá. Ecoe Ediciones, 2008.



**Gráfica 5. Estructura organizacional**



Hernán Cardozo Cuenca. Fondo de empleados, 2008.

La administración de los fondos de empleados, acogiéndose a la reglamentación colombiana, es ejercida por la asamblea general, la junta directiva y el gerente. La inspección y vigilancia interna está a cargo del revisor fiscal y el comité de control social.

Los fondos de empleados también cuentan con otros comités como son:

- Comité de apelaciones.

- Comité de educación.
- Comité de solidaridad.
- Comité de ahorro y crédito.
- Comité de auditoría.
- Comité de asesores.
- Comité de comunicaciones.
- Comité de ética.
- Comité de bienestar social.
- Comité de recreación y cultura.
- Comité de administración de riesgo.

Adicionalmente, para poder constituir un fondo de empleados, se deben hacer los siguientes pasos:

- Se debe constituir como mínimo 10 trabajadores de UNIMINUTO Seccional Bello, trabajadores dependientes y subordinados. Para lo cual se debe tener el listado de los socios fundadores donde se indique el nombre completo, número de identificación, cargo, aportes y firma.
- Para la obtención de la personería jurídica, se puede constituir por escritura pública (acto público) o por acta de asamblea de constitución (acto privado).
- Una vez acordados las condiciones y objetivos, se elabora un proyecto de estatutos, con el fin de realizar la asamblea de constitución y fijar la voluntad de los

asociados, aprobar los respectivos estatutos y elegir los órganos de control y vigilancia.

- Los estatutos del fondo de empleados deben contener como mínimo los siguientes aspectos:
  - a. Denominación, domicilio principal y ámbito de operaciones.
  - b. Objeto y determinación clara de las actividades y servicios.
  - c. Determinación del vínculo de asociación y requisitos de ingreso y retiro.
  - d. Derechos y deberes de los asociados y régimen disciplinario.
  - e. Conformación del patrimonio, incremento y uso de las reservas y fondos, monto o porcentaje de los aportes sociales individuales y manera de cancelarlos, y destinación del excedente del ejercicio económico.
  - f. Determinar los aportes mínimos no deducibles durante la vida del fondo.
  - g. Obligación de ahorro permanente que debe efectuar el asociado sobre la base de su ingreso salarial.
  - h. Órganos de administración: condiciones, inhabilidades, composición, procedimientos de selección y de remoción, funciones y periodos.
  - i. Forma de aplicación de los excedentes.
  - j. Órganos de inspección y vigilancia: condiciones, inhabilidades, composición, procedimientos de selección y de remoción, funciones y periodos.
  - k. Normas atinentes a la fusión, incorporación, transformación, disolución y liquidación del fondo de empleados.

- l. Procedimientos para resolver los conflictos de intereses al interior de la entidad y los conflictos transigibles entre el fondo y los asociados, y entre éstos por causa o con ocasión de sus relaciones con el fondo.
- m. Determinar las incompatibilidades e inhabilidades consagradas por el artículo 60 de la ley 454 de 1998, respecto de los miembros de la junta directiva y el comité de control social.
- n. Procedimiento para la reforma de los estatutos.
- o. Las demás estipuladas que se consideren necesarias.
- Se debe crear el acta de constitución de fondo de empleados, en la primera asamblea de constitución, como se menciona en el artículo 5 del Decreto 1481 de 1989 y debe contener:
  - a. Verificación del quórum, elección de Presidente y Secretario de la asamblea de constitución,
  - b. Expresión de la voluntad de los fundadores sobre la constitución del fondo de empleados,
  - c. Aprobación del cuerpo estatutario que regirá el fondo de empleados y sometimiento al mismo,
  - d. Valor de los aportes iniciales de los fundadores, nombramiento de comisión para revisar y aprobar el acta,
  - e. Nombramiento de los integrantes de la junta directiva, constancia de la aprobación y aceptación del nombramiento,
  - f. Nombramiento de los comités, constancia de la aprobación y aceptación del nombramiento,

- g. Nombramiento del Revisor Fiscal y su suplente, determinación de honorarios,
- h. Nombramiento del Representante Legal y su suplente,
- i. Nombramiento de los miembros del comité de control social.

El acta de constitución será firmada por todos los asociados fundadores, anotando su documento de identificación y el valor de los aportes iniciales.

- Una vez se tenga el acta de constitución, o la escritura pública si es el caso, y los respectivos estatutos debidamente aprobados en dicha acta, estos documentos se deben presentar en la Cámara de Comercio para obtener el respectivo registro, junto con los siguientes documentos:
  - a. Escritura pública o acta de constitución.
  - b. Constancia suscrita por el representante legal de la entidad solidaria donde se manifiesta haber cumplido con los requerimientos legales.
  - c. Llenar un formulario único empresarial y un formulario para fines tributarios.

Una vez se tenga el recibo de pago del respectivo registro en la Cámara de Comercio, se debe solicitar la presentación del RUT, ante la DIAN, con el propósito de ir solicitando el número de registro tributario.

Cuando se obtenga el respectivo registro ante la Cámara de Comercio del domicilio principal de la entidad, se debe solicitar una copia para presentar en la Superintendencia de Economía Solidaria para la verificación del control de la legalidad.

- Paralelamente, se deben obtener los libros de actas y de contabilidad con el propósito de solicitar el respectivo registro ante la Cámara de Comercio. La Superintendencia de Economía Solidaria considera los siguientes libros oficiales obligatorios, que deben ser registrados ante la Cámara de Comercio: libro diario, libro mayor y de balances, libro de actas de asambleas, libros de actas de Junta Directiva, libro de actas de los comités de control social y el libro de registro social.

Los demás libros, tales como el libro de actas de comité de educación, de solidaridad, del comité de crédito, entre otros, deberán ser llevados de tal forma que se pueda evidenciar la gestión de cada uno de estos organismos.

- El fondo de empleados será reconocido por la Superintendencia de Economía Solidaria, cuando el representante legal presente la solicitud de registro para el control de legalidad, acompañada de los siguientes documentos:
  - a. Oficio dirigido a la Superintendencia de Economía Solidaria, remitiendo los documentos requeridos para el estudio de la legalidad de la constitución, suscrito por el representante legal, con la indicación del documento de identificación, lugar de expedición y dirección de la entidad constituida.
  - b. Certificado de existencia y representación legal expedido por la Cámara de Comercio.
  - c. Copia del acta de la asamblea de constitución o de la escritura, suscrita por todos los asociados fundadores, con anotación de los nombres, documento de identificación, lugar de expedición y domicilio.
  - d. Estatutos aprobados de acuerdo a las disposiciones legales vigentes, firmados por el presidente y el secretario de la asamblea con indicación de la fecha de constitución.

- e. Constancia de pago de los aportes sociales mínimos no reducibles, expedida por el representante legal.
- f. Certificado de existencia y representación legal de la entidad donde laboran los asociados que constituyen el fondo de empleados.
- g. Constancia sobre la vinculación laboral de los fundadores, expedida por la respectiva entidad.
- h. Certificación expedida por el departamento administrativo nacional de la economía solidaria DANSOCIAL o de las entidades autorizadas para el efecto, acreditando la educación solidaria por parte de los fundadores, con una intensidad no inferior a 20 horas.

Presentar la solicitud de registro ante la Superintendencia de Economía Solidaria para el respectivo control de legalidad, no implica que la Superintendencia deba necesariamente pronunciarse sobre los documentos allegados, en consecuencia, el fondo de empleados podrá iniciar actividades a partir de su inscripción en la Cámara de Comercio con la cual obtiene su personería jurídica, sin perjuicio de eventuales observaciones que con posterioridad haga la Superintendencia.

Sin embargo la Superintendencia al revisar la documentación podrá solicitar ajustes a la misma, se tendrá un plazo de dos meses para dar respuesta. Si no se realiza oportunamente, se podrá cancelar el permiso de la Superintendencia.

- Para efectuar el correspondiente control de legalidad de los nombramientos de los órganos de administración y de control y vigilancia, se deben entregar a la Superintendencia de Economía Solidaria los siguientes documentos:

- a. Extracto del acta de constitución donde se hacen los nombramientos de la junta directiva.
- b. En caso de los nombramientos del revisor fiscal y suplente, se debe adjuntar: fotocopia de la tarjeta profesional del contador público y certificado de inscripción y antecedentes disciplinarios, expedidos por la junta central de contadores, certificado por el órgano de administración donde indique que el revisor fiscal y el suplente no tengan calidad de asociados y certificados de antecedentes disciplinarios.

Esta documentación deberá ser remitida a la Superintendencia dentro de los diez primeros días hábiles, siguientes al registro en la Cámara de Comercio, para el correspondiente control de legalidad.

Lo que no se encuentre regulado por el Decreto-ley 1481 de 1989, se resuelve aplicando las disposiciones vigentes para las entidades cooperativas (ley 79 de 1988 y ley 454 de 1998), mientras no se afecte la naturaleza jurídica y el carácter no lucrativo de este tipo de organizaciones de la economía solidaria.

## **ESTUDIO DE MERCADOS**

### **Descripción del servicio**

Los fondos de empleados dentro de la historia del sector solidario, son una destacada forma asociativa de carácter empresarial cuya figura es propia de Colombia. Son entidades que son cerradas, es decir, tienen una delimitación frente a qué personas pueden participar de dicho fondo y está determinado en la constitución del mismo; obedece también a la



asociación de personas que tienen un vínculo común con una organización.<sup>48</sup> En este caso, el pertenecer a la Corporación Universitaria Minuto de Dios.

Los fondos de empleados son prestadores de servicios a las personas que lo componen y están constituidos por un grupo de asociados para suplir gustos, deseos y necesidades en común, hacen parte de una organización de manera directa o indirecta, si está establecido estatutariamente.

Los fondos, por la normatividad que los orienta, son entidades sin ánimo de lucro, es decir, que los posibles excedentes que se generen de las actividades realizadas, son revertidas de manera directa en sus asociados, según las disposiciones de la normativa interna del fondo, a través de los servicios de carácter social o debido al crecimiento de las reservas del mismo. Dichos fondos buscan el fomento de la solidaridad, de la democracia, con la participación activa de los asociados y la decisión de los mismos, sin tener presente el monto de los aportes. Se crean para tener una duración indefinida con posibilidad de tener un patrimonio variable e ilimitado, pero con la salvedad de que son irrepartibles las reservas sociales y el remanente patrimonial, en el caso de una posible liquidación.<sup>49</sup>

### **Ventajas y desventajas**

Los fondos de empleados tienen múltiples servicios y beneficios, pero los más reconocidos son los de ahorro y crédito, los cuales son determinantes para la viabilidad económica del mismo; también pueden tener, en la medida de que los recursos lo permitan y la decisión de los asociados así lo estipulen, beneficios tales como: subsidios, seguros, prestación de

---

<sup>48</sup> Texto basado en el texto de economía solidaria y los fondos de empleados en Colombia. Superintendencia de la Economía Solidaria. Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Octubre de 2004.

<sup>49</sup> Cardozo Cuenca, Hernán. Fondos de empleados. Bogotá DC. Ecoe ediciones, 2008.

servicios como recreación, asistencia técnica, asesoría, capacitación, programas para deporte, cultura y recreación, u otros que buscan el mejoramiento de la calidad de vida para el asociado; igualmente, pueden realizar alianzas para la facilidad en el accesos a beneficios de terceros. También pueden incorporar mecanismos que faciliten adquisiciones de bienes inmuebles, planes de bienestar, previsión y solidaridad de los asociados, planes para el fomento del emprendimiento, celebración de contratos, convenios o alianzas, que traiga beneficios directos o indirectos a los asociados, para la mejora en la prestación de los servicios.

Dentro de las ventajas de los fondos de empleados versus las instituciones que ejercen actividad financiera, está el que sus asociados capitalizan su empresa, regularmente a través de descuentos de nómina, dándole permanente liquidez a su función de intermediación, a la vez que reduce sus riesgos. Además, se pueden imponer sanciones a sus asociados, incluso de orden social, lo cual le da una ventaja sobre los bancos o entidades comerciales que prestan estos servicios.

Por ser de conformación de empleados, los clientes y titulares son los mismos, esto hace que se tenga información de primera mano para la toma de decisiones. En este sentido, tienen menos asimetría de información de la que se observa en las entidades financieras, ya que estas últimas desconocen aspectos claves de la situación de sus ahorradores. El fondo puede desarrollar la capacidad de evaluar la situación ocupacional del trabajador; conocer mejor algunas de las necesidades y características de su núcleo familiar; y dimensionar las

redes formales e informales que ha construido el trabajador y su posición laboral en el mundo corporativo.<sup>50</sup>

Una de las ventajas más relevantes de los fondos de empleados es que “pueden reinvertir sus excedentes de operación en fondos patrimoniales, construyendo capital social, el cual redunda en nuevos servicios para sus afiliados, de manera que su función social crece con el éxito de su operación”.<sup>51</sup>

Una oportunidad importante para el fondo es que el empleador se vincule de alguna manera; para ello hay múltiples formas de realizarlo, ya sea con la disponibilidad de personal total o parcial, o con recursos físicos técnicos o financieros, para dar viabilidad al fondo o robustecer su operación, como es el caso factible de UNIMINUTO, Seccional Bello.

Si bien en el Área Metropolitana existen 168 fondos de empleados,<sup>52</sup> no significa que sean una competencia directa para el fondo de empleados de la Corporación Universitaria Minuto de Dios “AVANCE”, ya que por su configuración, se tiene previsto que no hay posibilidad de robo de sus asociados por su constitución natural y, por el contrario, se convierte en una oportunidad en tanto que los fondos están prestos a que otros fondos se consoliden facilitando información.

Dentro de los principales riesgos y amenazas generales, se tiene el comportamiento económico del país y de la zona, la administración inadecuada y los impagos por cualquier tipo de circunstancia.

---

<sup>50</sup> Texto basado en el texto de economía solidaria y los fondos de empleados en Colombia. Superintendencia de la Economía Solidaria. Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Octubre de 2004.

<sup>51</sup> *Ibíd.*

<sup>52</sup> Estadísticas de informe Supersolidaria de los estados financieros de los fondos de empleados. Septiembre de 2012.

### **Denominación del servicio**

AVANCE, Fondo de Empleados Minuto de Dios.

Consta de un servicio financiero de ahorro y crédito, enmarcado en el Decreto-ley 1481 de 1989 y servicios complementarios.

### **Definición del mercado objetivo**

La ley indica expresamente que son trabajadores dependientes de una empresa o grupo de empresas, que se encuentren integradas formando un grupo empresarial, para este caso UNIMINUTO.

En UNIMINUTO son 3.093 empleados (tiempo completo, tiempo parcial y contrato de servicios) que tendrían derecho a afiliarse al fondo en todo el país, pero para el caso de la seccional Bello, se cuenta con 404 empleados potenciales a afiliarse. La organización crecería en un número de empleados a una tasa del 8% anual para un horizonte de 10 años<sup>53</sup>, lo que indicaría que el fondo de empleados se mantendría en constante crecimiento en el mercado objetivo.

### **Dimensiones del producto**

- Beneficio básico: Las personas esperan adelantar el cumplimiento de sus deseos o contar con un respaldo económico (ahorro o crédito disponible).
- Producto genérico: Ahorro y líneas de crédito tal como demanda el común de las personas y servicios básicos.

---

<sup>53</sup> Información entregada por Gestión Humana al terminar el semestre uno de 2012, de la Corporación Universitaria Minuto de Dios.

- Producto esperado: Un ahorro a largo plazo (mejor acompañado de un incentivo), sin pérdida de poder adquisitivo y una oferta de créditos ágiles con intereses aceptables y servicios complementarios.
- Producto aumentado: Un diferencial tangible de tasa de interés contra otras fuentes de crédito (certeza de aprobación y desembolso sin mayores trámites si se cumplen reglas preestablecidas y conocidas para todos) sólo para empleados de la organización (promociones con proveedores y deducción de nómina), incentivo al ahorro (depende de la Corporación Universitaria) y servicios que redunde en el mejoramiento de la calidad de vida.
- Producto potencial: La ley permite prestar servicios de previsión y seguridad social con otras entidades, preferiblemente cooperativas con extensión al núcleo familiar más cercano. Algunos fondos han caído en el error de invertir en bienes inmuebles (supuestamente para recreación) o asumir beneficios que realmente no les corresponden. En este orden de ideas, el producto potencial debe limitarse a lo que establece la ley.

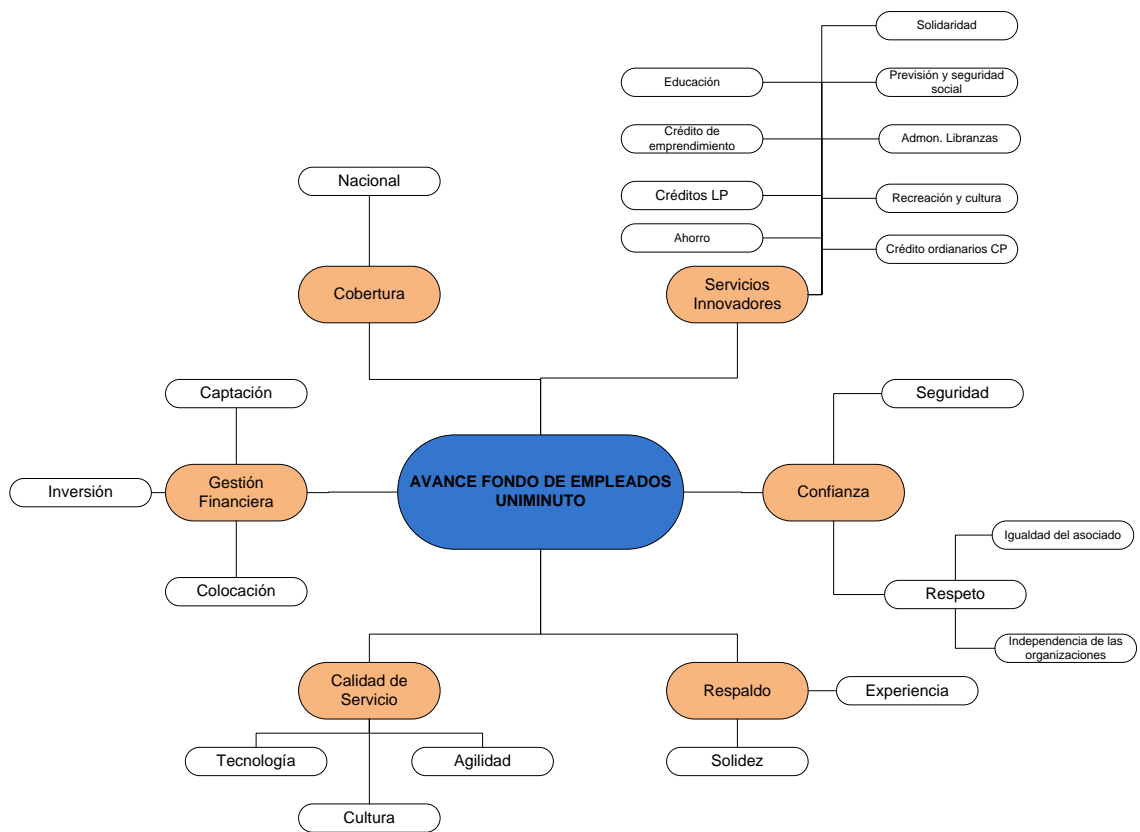
### **Jerarquía del producto**

- Familia de necesidades: Seguridad financiera.
- Familia de producto: Servicios financieros.
- Clase de producto: Organizaciones de ahorro y crédito.
- Línea de productos: Fondos de empleados de acuerdo a la ley 1481 de 1989.
- Tipo de producto: Ahorro permanente de largo plazo y diversas modalidades de crédito y servicios.

- Marca: AVANCE Fondo de Empleados Minuto de Dios.
- Producto concreto: Préstamos inmediatos, para estudio, vivienda, emprendimiento, electrodomésticos y viajes. Ahorro permanente. Fondos de solidaridad, educación y salud. Administración de libranzas.

## Mapa de producto

Gráfica 6. Mapa de producto



Construcción propia.

## **Ciclo de vida del producto**

- **Diseño del producto:** En esta etapa se estudia la aplicabilidad del modelo fondo de empleados al entorno de la organización, y necesita confirmar la disposición de un grupo significativo de la población para acogerse a los beneficios, compromisos y obtener el apoyo de la dirección de UNIMINUTO, Seccional Bello con acuerdos concretos.

Con recursos económicos aportados temporalmente por UNIMINUTO, Seccional Bello, lograr una cantidad significativa de colocaciones de créditos de menor cuantía (inmediato y de estudios).

- **Penetración lenta:** Préstamos favorables y de alto impacto psicológico, pero se hace una dosificación de acuerdo a los recursos disponibles y al cubrimiento geográfico. No hay una alta inversión en promoción, pero sí en información.
- **Fase de crecimiento:** El fondo se consolida en número de afiliados y gracias al flujo de caja que es característico de esta modalidad asociativa, se pueden introducir nuevos productos de crédito e incrementar los montos.
- **Fase de madurez:** El uso del fondo ya es cotidiano y generalizado entre los empleados de la organización. Se pueden ofrecer todos los productos contemplados en los estatutos, incluyendo los de mayor cuantía y plazo. Algunos de los asociados se preocuparán por la rentabilidad de sus aportes, que ya podrían alcanzar montos significativos. El crecimiento de activos es constante. Se tendrán programas establecidos para empleados y familia en temas de planeación financiera y economía solidaria.

- Fase de decrecimiento: Si no se pierde el rumbo, el fondo seguirá el camino de otros fondos que llevan más de 25 años en el mercado y evidencian una vitalidad envidiable. Un fondo de empleados bien administrado no tiene razón para entrar en decaimiento, aún con la competencia de alternativas, como los fondos de pensiones voluntarias y las cuentas AFC.

### **Estrategia de posicionamiento**

Se orienta a una estrategia específica por centrarse en un producto exclusivo para empleados de la Organización, con un beneficio evidente por agilidad y costo (de tasas). El empleado de la UNIMINUTO debe pensar que el primer lugar para solicitar financiación debe ser AVANCE o más bien “SU” Fondo de Empleados, por ser el sitio donde siempre puede obtener las mejores condiciones.

Puede ocupar el nicho “Fondo de Empleados” porque nadie más lo puede ocupar. Los otros fondos no son competencia sino ejemplos de hasta dónde se puede llegar. Incluso debe pensar que el costo de los intereses que pague, le retornará como excedentes al final de cada ejercicio.

Se debe informar clara y oportunamente la secuencia de disponibilidad de líneas de crédito y el concepto de crecimiento de los montos asociados a la continuidad y suma del ahorro.

Sólo son dos productos en la primera fase: Ahorro de largo plazo y crédito con tasas favorables (en diferentes modalidades de acuerdo a necesidad, plazo y monto). La agilidad en trámite de préstamos inmediatos y de educación serán emblemas de un servicio ágil para todos.



## **Estrategia de empaque**

Al ser un solo producto básico, los créditos se subdividen en líneas con diferencias por monto, plazo, tasa y garantías. Los documentos descriptivos y la información a diligenciar también deben ser proporcionales a la “complejidad” de cada producto.

## **Tipo de etiqueta**

Como se pretende emplear la red de oficinas de CoopUniminuto para atención personal a los afiliados, se tendrán avisos indicando inequívocamente su convenio con AVANCE. La papelería y el lenguaje empleado en las transacciones debe ser tal que el usuario no piense que AVANCE es una extensión de CoopUniminuto.

## **Estrategia de comunicación**

### **Grupo objetivo**

- Empleados de administración y docencia del sistema Universitario Uniminuto, en etapa inicial, los de la Seccional Bello.
- Mayor proporción en zona urbana, con algunos núcleos rurales.
- Ambos géneros en proporción 50/50.
- Asalariados (rango 1 a 5 SMMLV, con una media de 2.5 SMMLV).
- Alto porcentaje de ingreso comprometido con núcleos de familiares, bien sea pareja o hijos o el sostenimiento de padres y hermanos.
- Personal en todas las edades de su vida laboral (23-60 años).

- Por principio debe ofrecerse igualdad de oportunidad en afiliación, pero la directriz es cobijar prioritariamente a los de menores ingresos.
- Todo el personal docente tiene nivel de educación universitario con proporción significativa de postgrado. El personal administrativo tiene nivel educativo igual o superior a técnica. El personal de apoyo y bienestar tiene una alta proporción de nivel igual a bachillerato. La organización estimula para que todo el personal alcance por lo menos este nivel.
- En formación hay predominio de las ramas humanísticas, sociales y administrativas.
- La organización es confesionalmente católica y definitivamente activista en este sentido.
- La organización respeta otras inclinaciones y las acoge pero no tolera proselitismo o cuestionamientos en este sentido.
- Para efectos prácticos, todo el personal es de nacionalidad colombiana.
- El personal abarca estratos 2 a 5, con predominio de estratos 3 y 4.
- Una proporción significativa del personal tiene una segunda vinculación laboral con otra institución (por ejemplo docentes con contratos de cátedra).

### **Barreras**

- Falta cultura de formación de ahorro para acceder a crédito.
- Costumbre de recurrir a natilleras, pagadarios y empeño (compraventas) en bajos montos.
- Desconfianza en una organización nueva y sin experiencia.

### ***Insight o neuro asociación:***

- ¿Nadie le presta plata? **No se preocupe... Avance.**
- ¿Un nuevo integrante en la familia? **No se preocupe... Avance.**
- ¿Quiere viajar y no puede? **No se preocupe... Avance.**
- ¿Sigue soñando con su casa propia? **No se preocupe... Avance.**
- ¿Pensando cómo pagar el semestre? **No se preocupe... Avance.**

### **Referentes**

El canal de comunicación por excelencia de los fondos de empleados (utilizado por los bancos y las cooperativas) son los portales web. Lo que se plantea gira alrededor de este punto y es a partir de la observación de la presentación de organizaciones similares en la web, como se definen los referentes.

- Primer piso

No repetir páginas web como las del Fonbienestar ([www.fonbienestar.com.co](http://www.fonbienestar.com.co)). Parece una página del Estado y presenta varias deficiencias como: Incompleta (¿dónde están las líneas de crédito?), atemorizante (destaca informes de auditoría), legalista (publica acuerdos), da la sensación de una entidad atomizada (seccionales) con una aprobación centralista paquidérmica (¡aprobación de crédito con acta!). Respuesta lenta de la página. ¡Un gerente por cada seccional!

Otra página no referente: Empresas municipales de Cali (<http://www.fonaviemcali.com.co>). Plana, con links que no funcionan (solo inicio, quiénes somos, derechos y deberes y junta directiva).

- Segundo piso

Una buena cantidad de fondos poseen portales bastante estandarizados con información completa y funcionalidad adecuada. Son muchos los ejemplos como la de ISA, ([www.feisa.com.co](http://www.feisa.com.co)), el EXITO (<http://www.presente.com.co/>), Bancolombia (<https://www.febanc.com.co>), o inclusive cooperativas como Cotrafa ([www.cotrafa.com.co](http://www.cotrafa.com.co)). A menudo tienen una estructura similar a la de sus empresas de origen (ejemplo Bancolombia). Se critica en varias el uso de imágenes de personas ajenas al contexto real de la organización. También se cuestiona la uniformidad de presentación de contenidos, en parte posiblemente por el uso de plataformas estándar de libre acceso (como sería Joomla).

- Último piso

La mejor estrategia para la presentación de la organización y sus servicios, es la interactividad que permita al usuario sentir que tiene el control para resolver previamente muchas de sus dudas (ver ZMOT por Jim Lecinski). “La interactividad supone un esfuerzo de diseño para planificar una navegación entre pantallas en las que el usuario sienta que realmente controla y maneja una aplicación”.<sup>54</sup> Es posible que muchas de las instituciones líderes fueran pioneras en el portal web cuando el ancho de banda era muy limitado y se quedaron anclados en ese esquema y no han explotado ayudas como el video, que tiene un enorme potencial de comunicación de atributos de producto, requisitos de trámite y finalmente educación del usuario. La página del fondo

---

<sup>54</sup> Bou Bauzá, Guillem. El guión multimedia, Madrid, 2003, página 22.

de empleados de ETB ([www.fontebo.com](http://www.fontebo.com)) presenta unos videos bastante agradables. También la página de la unión de crédito Community First de Australia presenta a lisa (<http://www.communityfirst.com.au/>), una ayuda interactiva bastante interesante. El fondo es nuevo y la inclusión de videos apropiados puede lograr lo que no alcanza a hacer un programa extensivo e intensivo de conferencias, encuentros, capacitaciones presenciales.

### **Acción deseada**

Que los empleados tramiten su afiliación a AVANCE.

Que los afiliados tomen créditos de bajo monto (hasta 1 SMMLV) en la etapa inicial del fondo.

### **Contra-acción**

Disminuir los préstamos informales (pagadarios, compraventas o natilleras) o formales onerosos (tarjetas de crédito) que toman los empleados.

### **Recompensa / conjoin**

Que el asociado sienta que le están ayudando en las condiciones más favorables para su situación.

### **Soporte**

Que al afiliado sienta que el avance es suyo, que el fondo le presta fácil, rápido y le cobra solo lo justo.

**Frase:**

Cuando yo me vincule a AVANCE y tome los créditos de bajo monto que me ofrece, inicialmente no dependeré de los pagadarios, compraventas, natilleras y tarjetas de crédito, porque AVANCE me ayuda en las condiciones más favorables para mi situación, porque AVANCE es mío, me presta fácil y rápido y me cobra solo lo justo.

**Valentía:**

AVANCE, fondo de empleados proyecta ser muy familiar, trabajar mucho el consenso y el emprendimiento social, por tanto nunca será transgresor, teniendo presente:

- Primer Piso: Ser un fondo de empleados que presta y permite ahorrar.
- Segundo Piso: Ser un fondo de empleados, que adicional al ahorro y préstamo, acompañan los procesos de la vida.
- Último Piso: Ser un fondo que está presente en los proyectos personales que necesiten de préstamo y ahorro, pero aún mejor, que lo facilite muchísimo a través de la tecnología y la interacción por medios digitales, además de generarte bienestar.
- El fondo debe transmitir tranquilidad y propender por el bienestar y crecimiento del afiliado y su familia. Debe ser un respaldo que entiende los deseos, necesidades y sueños de los socios, y por eso **avanza** para la construcción de futuro.
- La plataforma de comunicaciones siempre estará guiada por la fuerza EROS, nunca TÁNATOS, pues sus objetivos son el bienestar, la proyección y un futuro crecimiento, como sugiere el eslogan de AVANCE.

### **Segmentación por tipo de hemisferio**

En la naturaleza de una institución universitaria predomina claramente al hemisferio frontal izquierdo, donde los hechos son el insumo fundamental del proceso de formación académica en cualquiera de las ramas del conocimiento. Los empleados se seleccionan, según esta competencia.

La Corporación Universitaria Uniminuto está en proceso de crecimiento explosivo (a 2012 ya es la institución educativa universitaria con mayor número de estudiantes del país con apenas 20 años de existencia). En 2013 la sede Bello contará con más estudiantes que otras instituciones universitarias del Área Metropolitana que lideran el ranking por número de estudiantes. Buena parte del personal está pensando en el futuro gran parte del tiempo: Dónde voy a estar, hasta dónde se puede llegar sin perder el camino, cómo será la organización en mediano y largo plazo, qué puedo crear y a quiénes puedo llegar. Esta dinámica impone tendencias hacia actitudes propias del hemisferio frontal derecho (futuro) que deben ser consideradas y explotadas.

Los rasgos de forma (basal izquierdo) están presentes en el trasfondo de la organización, pero los procesos dialécticos propios de la academia hacen que la gran mayoría reniegue de las formas y lo establecido, pretendiendo asumir una posición propia. Aunque finalmente se acojan a los procedimientos, no aceptarán abiertamente que su tendencia es hacia la forma.

Por último, la espiritualidad cristiana que se vive en la organización no predomina sobre la racionalidad de una empresa, pues esa es la forma en que se orienta el manejo de la

Corporación. Los aspectos espirituales y sentimentales se apoyan a nivel personal, no necesariamente como prioridad organizacional.

***Drivers:***

El objeto de un fondo es la formación de un capital en cabeza del afiliado, al tiempo que abre la posibilidad de préstamos para diferentes necesidades en mejores condiciones que fuentes externas. El *driver* en este caso es la seguridad económica. Con este enfoque se atraviesan las barreras de falta de cultura en la formación de ahorro para acceder a crédito y la costumbre de usar natilleras, pagadarios y empeño (compraventas).

La desconfianza en una organización nueva y sin experiencia, se aborda aprovechando el reconocimiento de la capacidad administrativa de los integrantes de la Organización Minuto de Dios, que se van a involucrar con el fondo para brindar la confianza apropiada y así motivar la afiliación de los empleados.

**Imagen corporativa**

La imagen corporativa propuesta fue realizada con un grupo de colaboradores de UNIMINUTO, a través de un taller de creatividad donde se abordaron propuestas y se establecieron alternativas (Anexo 1), que se presentaron a un grupo de la comunidad y que dieron como resultado la siguiente imagen corporativa:



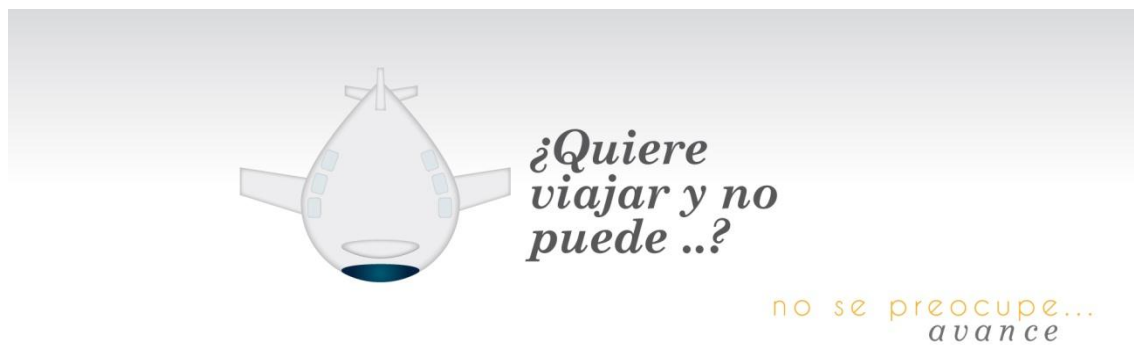
Gráfica 7. Imagen corporativa básica



Gráfica 8. Imagen que relaciona los servicios



Gráfica 9. Imagen de campaña de expectativa 1



Gráfica 10. Imagen de campaña de expectativa 2



Gráfica 11. Imagen de campaña de expectativa 3



Gráfica 12. Imagen de campaña de expectativa 4



Imágenes diseñadas por Sergio Esteban Restrepo Palacio, Seccional Bello, 2012.

La imagen corporativa recopila los aspectos consolidados en la estrategia de comunicación planteada para el fondo de empleados, propuesta y realizada por el diagramador Sergio Esteban Restrepo Palacio, Comunicador gráfico de la Seccional Bello.

## CONCLUSIONES

- Aunque la economía solidaria en Colombia no creció de una forma rápida y estructurada, las cooperativas dieron la pauta para la creación de otro tipo de organizaciones sociales, como son las organizaciones mutuales y los fondos de empleados, llamadas en su época natilleras.
- En épocas anteriores las organizaciones sociales como las cooperativas, fondos de empleados, asociaciones mutuales, entre otras, no aportaban significativamente a la economía del país; sin embargo, a partir de la crisis económica, se dio la consolidación de las empresas de la economía solidaria, que hoy día representan el tercer sector de la economía del país.
- Las natilleras se consolidaron en el departamento de Antioquia, donde hoy en día existen aproximadamente 193 de 1.208 fondos empleados a nivel nacional. Sin embargo para UNIMINUTO, seccional Bello, estas cifras no son consideradas una competencia directa sino una oportunidad para la transferencia de conocimiento.
- Para la creación del fondo de empleados se deben seguir los parámetros estipulados por la reglamentación colombiana, específicamente en el Decreto 1481 de 1998, donde se especifica cómo se deben crear dichos fondos. Adicionalmente, se debe tener presente las entidades de control y vigilancia, como es la Superintendencia de Economía Solidaria.

- El fondo de empleados AVANCE busca generar una cultura del ahorro y la inversión, que esté alineada con la filosofía institucional, y que permita el mejoramiento de las condiciones de vida de los empleados, los entornos sociales, culturales y económicos. Es por eso que es de gran importancia los recursos que UNIMINUTO pueda aportar al fondo.
- Un fondo de empleados es una empresa asociativa; al ser una empresa tiene mecanismos de gestión y control que permiten generar confianza y permanencia en el tiempo, va acompañada de una estrategia que permitirá la consecución de logros que, para este caso, redundarán en beneficio de los colaboradores, quienes hacen parte de la corporación y del fondo. La población vinculada a UNIMINUTO es suficiente para dar vida a un fondo y tiene potencial para llegar a ser un fondo de empleados grande y sostenible.
- El fondo de empleados AVANCE debe tener una identidad propia, aún si utiliza plataformas ajenas para su gestión, como puede ser el sistema de información de la Cooperativa de UNIMINUTO.
- El fondo de empleados AVANCE es un producto regulado y concreto, que permite a sus asociados tener objetivos claros y metas realizadas. El fondo de empleados debe posicionarse en la mente de los asociados, y AVANCE debe ser la primera opción para considerar y explorar, ante una decisión de crédito y ahorro.

- El fondo permite la formación de un capital en cabeza del afiliado, que al tiempo abre la posibilidad de préstamos para diferentes necesidades, en mejores condiciones que fuentes externas.
- Se considera que el fondo de empleados ayudará a mejorar las condiciones de calidad de vida de los empleados y es una oportunidad para hacer realidad uno de los objetivos por los cuales trabaja UNIMINUTO, como es potenciar las capacidades de las comunidades, para que puedan transformar el contexto en la vía del trabajo colaborativo, así como el reconocimiento autónomo de problemas y alternativas de solución.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Asociación Nacional de Fondos de Empleados (ANALFE). Historia. Consultado el 20 de noviembre de 2012. Disponible en: [http://www.analfe.org.co/nuestraorg/h\\_s.htm](http://www.analfe.org.co/nuestraorg/h_s.htm)
2. Arias, Jefferson. Cartilla Curso Básico en Economía Solidaria. Escuela de Economía Solidaria. Uniminuto. Confecoop. Fundación Confiar. Cisp. Alcaldía de Medellín, 2008.
3. Bastidas, Oscar y Richer, Madeleine. “Economía social y economía solidaria: intento de definición”, *Cayapa*, Revista Venezolana de Economía Social, año 1, n. 1, Mérida, Venezuela, Universidad de Los Andes, 2001.
4. Bou Bauza, Guillem. El guión multimedia. Madrid, Anaya, 2003.
5. Cardozo Cuenca, Hernán. Fondos de empleados. Bogotá. Ecoe ediciones, 2008.
6. Carvajal, Paulo. Del producto a la ficción. Material del curso “Comunicaciones integradas de Mercadeo”. Medellín. Universidad EAFIT, Escuela de Administración, 2012.
7. Ciencia Económica, Visages d’Amérique Latine. *Revista de estudios iberoamericanos*, n.2, 2005, Poitiers, Francia.
8. Cooperativismos financiero y solidario. Volumen 2, número 2. Medellín, Colombia, marzo de 2011. Consultado el 25 de octubre de 2012. Disponible en: <http://www.confecoopantioquia.coop/usuario/DESCARGAS/COOPERATIVISMOFINANCIERO7.pdf>

9. Da Ros, Giuseppina. Economía solidaria: aspectos teóricos y experiencias. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Ecuador. Unircoop. vol. 5.1.1-204 corr. indd 9, 2007. Consultado el 16 de octubre de 2012. Disponible en: [http://www.unircoop.org/unircoop/files/revue/Revue%202007/01\\_da%20ros.pdf](http://www.unircoop.org/unircoop/files/revue/Revue%202007/01_da%20ros.pdf)
10. Diario Oficial No. 43.460, de 28 de diciembre de 1998. Consultado en mayo de 2012. Disponible en: [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1998/ley\\_0488\\_1998.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1998/ley_0488_1998.html)
11. Decreto número 1480 de 1989. Julio 7. Presidencia de la República de Colombia.
12. Decreto número 1481 de 1989. Julio 7. Presidencia de la República de Colombia.
13. Decreto número 1482 de 1989. Julio 7. Presidencia de la República de Colombia.
14. Decreto número 4588 de 2006. Diciembre 27. Ministerio de la Protección Social. Colombia.
15. Decreto número 561 de 1989. Marzo 16. Presidencia de la República de Colombia.
16. Decreto número 1481/89. Julio 7. De la Naturaleza Jurídica, Característica, Constitución y Régimen Interno de los fondos de empleados. Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas.
17. Economía solidaria y los fondos de empleados en Colombia. Superintendencia de la Economía Solidaria. Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Octubre de 2004.
18. El portal de los contadores públicos. Actualícese. com. Consultado en mayo de 2012. Disponible en: <http://www.actualicese.com/normatividad/2001/decretos/D2649-93/1D2649-93.htm>
19. Encíclica *Populorum Progressio* (Paulo VI, 1967, No. 14 -16).



20. Estadísticas de informe Supersolidaria de los estados financieros de los fondos de empleados, septiembre, 2012.
21. Estatutos Uniminuto, expedidos mediante el acuerdo No. 092 del 27 de febrero de 2007.
22. Fajardo-Calderón, Constanza Loreth; Cabal-Cruz, Claudia Constanza; Donneys-Beltrán, Omar Alberto. La economía solidaria: de lo legal a la formación integral. Criterio Libre ▪ N° 9 ▪ Bogotá (Colombia) ▪ Diciembre 2008 ▪ Pp. 47-72. Consultado el 25 de octubre de 2012. Disponible en: <http://www.unilibre.edu.co/CriterioLibre/images/revistas/9/CriterioLibre9art02.pdf>
23. Fondo de Empleados de Gas Natural (FAGAS). Portal web. Historia. Consultado el 22 de noviembre de 2012. Disponible en: <http://www.fagas1.com/fagas/Home/Historia.aspx>
24. Fondo de Empleados de Empresas Públicas (FEPEP). Consultado el 8 de julio de 2012, hora: 10:00 a.m. Disponible en: <https://www.fepep.com.co/site/Institucional.aspx>
25. Guía práctica para entidades supervisadas. Guía de normas aplicables al sector solidario. Superintendencia de la Economía Solidaria. Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Versión 10. Consultado en mayo de 2012. Disponible en: <http://www.superfinanciera.gov.co/Normativa/valores/e2501198.htm>
26. Informe de Condiciones Iniciales. Acreditación Institucional. Sistema Universitario UNIMINUTO, 2011.
27. Información entregada por Gestión Humana al terminar el semestre uno de 2012 de la Corporación Universitaria Minuto de Dios. Número de empleados.
28. Informe de Planeación y Desarrollo. Sistema Universitario UNIMINUTO, 2011.

29. Jaramillo, Diego CJM. Rafael García Herreros: Una vida y una obra. Corporación centro carismático Minuto de Dios. Tercera edición. Bogotá, 2009.
30. Juliao Vargas, Carlos. El enfoque praxeológico. 1ª ed. Bogotá: Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, 2011.
31. Juliao Vargas, Carlos. La Praxeología: una teoría de la práctica. Bogotá: Corporación Universitaria Minuto de Dios –UNIMINUTO, 2002.
32. Kotler, Philip & Keller, Kevin. Dirección de Marketing, 12ª edición. Madrid. Pearson, 2006.
33. Ley 454 de 1998. Poder Público - Rama Legislativa Nacional. Agosto 4.
34. Ley 79 de 1988. Congreso de la República de Colombia. Diciembre 23.
35. Ley 1391 de 2010. Por medio de la cual se modifica el Decreto 1481 de 1989 y se dictan otras disposiciones. DMS ediciones jurídicas. Junio 7 de 2012. Disponible en: <http://www.dmsjuridica.com/CODIGOS/LEGISLACION/LEYES/2010/1391.htm>
36. Ministerio del Trabajo. Ley 454 de 1998. Junio 8 de 2012. Disponible en: [http://www.dansocial.gov.co/index.php?option=com\\_remository&Itemid=444&func=st\\_artdown&id=131](http://www.dansocial.gov.co/index.php?option=com_remository&Itemid=444&func=st_artdown&id=131)
37. Modelo Educativo Institucional. Sistema Universitario UNIMINUTO, 2004.
38. Modelo de Gestión. Sistema Universitario UNIMINUTO, 2008
39. Pérez Holguín, María Isabel; Castrillón Correa, John Mauricio y Cardona Londoño, Beatriz Elena. Análisis de las implicaciones políticas tributarias en el sector de la economía solidaria en Colombia. Universidad de Medellín, 2005. Consultado el 12 de noviembre de 2012. Disponible en: <http://cdigital.udem.edu.co/TESIS/CD-ROM17772006/02.Texto%20completo.pdf>

40. Pinzón, Jorge. Superintendencia Bancaria de Colombia. Circular Externa 013 de mayo 12 de 2003.
41. Portal Luis Razeto. Currículum. Consultado el 10 de diciembre de 2012. Disponible en: <http://www.luisrazeto.net/content/curr%C3%ADculum>
42. Portal Uniminuto. Contexto Histórico. Consultado 19 de enero de 2012. Disponible en: <http://portal.uniminuto.edu/index.php/institucional/sistema-universitario-/contexto-historico.html>
43. Portal web Humanismo y democracia (H+D). Mayo de 2012. Disponible en: <http://www.hmasd.org/hmasd/Memoria2010interiorbaja.pdf>
44. Plan de Desarrollo Uniminuto. Corporación Universitaria Minuto de Dios. 2008 – 2012.
45. Proyecto Cooperemos. Administración cooperativa, el cooperativismo y sus principios. Servicio Nacional de Aprendizaje Sena. Educación para el desarrollo.
46. Proyectos de Cooperación Internacional. Portal H+D. Consultado 26 de enero de 2012. Disponible en: <http://www.hmasd.org/hmasd/Memoria2010interiorbaja.pdf>
47. República de Colombia, Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Superintendencia de Valores. Circular externa No. 011 de septiembre 29 de 1998.
48. Reseña histórica Uniminuto, Seccional Bello. Portal Uniminuto. Consultado 24 de enero de 2012. Disponible en: <http://www.bello.uniminuto.edu/institucional.html>
49. Schnarch, Alejandro. Desarrollo de nuevos productos. Cuarta Edición. Bogotá D.C. Editorial Mac-Graw Hill, 2005.
50. Sector de la Economía Solidaria. Compilación Normativa con análisis de vigencia. Departamento Nacional de Planeación de Colombia. Julio de 2010. Consultado en

mayo de 2012. Disponible en:

<http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=Hf1Mqk7lzm0%3D&tabid=810>

51. Superintendencia de la Economía Solidaria. Estados financieros de entidades solidarias a diciembre 2011. Consultado el 7 de julio de 2012. Disponible en: [http://www.supersolidaria.gov.co:81/ent\\_vig/ent\\_vig\\_rep\\_inf.php?m=3](http://www.supersolidaria.gov.co:81/ent_vig/ent_vig_rep_inf.php?m=3).

52. Superintendencia de Economía Solidaria. Ministerio de Hacienda y Crédito Público. La economía solidaria y los fondos de empleados en Colombia. Bogotá, octubre de 2004.

53. Superintendencia de la Economía Solidaria. Plan estratégico 2011-2014. Bogotá, enero 2011.

54. Valderrama. Enrique. Súper solidaria. Circular Básica Jurídica 007. Octubre 21 de 2008.

55. Video Institucional Uniminuto, Seccional Bello. Consultado 28 de enero de 2012. Disponible en: <http://www.youtube.com/watch?v=QCOB-Kesv14>

56. Video Institucional de la Obra Minuto de Dios. Consultado 28 de enero de 2012. Disponible en: <http://www.youtube.com/watch?v=r0rDYOoH7O8&feature=related>

57. Video Institucional Obra, Sedes del Minuto de Dios. Consultado 28 de enero de 2012. Disponible en: <http://acreditacion.uniminuto.edu/>

58. Video Proyección Social, Seccional Bello. Consultado 28 de enero de 2012. Disponible en: [http://www.youtube.com/watch?v=ldH1hjPn\\_-A&feature=related](http://www.youtube.com/watch?v=ldH1hjPn_-A&feature=related)

59. Zabala Salazar, Hernando. La reforma financiera y sus efectos en el cooperativismo. Asociación Antioqueña de Cooperativas, Confecoop Antioquia. Medellín, 2008.

60. Zabala Salazar, Hernando. Historia y filosofía de la economía solidaria. Fundación Universitaria Luis Amigó, 2008. Consultado el 18 de octubre de 2012. Disponible en:

<http://www.funlam.edu.co/administracion.modulo/NIVEL-04/HistoriaYFilosofiaDeLaEconomiaSolidaria.pdf>

## **ANEXOS**

### **ANEXO 1**

Líderes del taller:

**DIANA TABARES HIGUITA**

Estudiante del MBA

**HELEN GARCÍA GORDON**

Estudiante del MBA

**CARLOS TRILLOS**

Estudiante del MBA

Invitados:

**JORGE HERNÁN BUSTAMANTE MEDINA**

Comunicador Social - Periodista

**SERGIO ESTEBAN RESTREPO PALACIO**

Comunicador Gráfico

**LUIS ENRIQUE ORTIZ**

Comunicador Social -Periodista (LÍDER EN EMPRENDIMIENTO)

## **1. Desarrollo de la propuesta de imagen corporativa**

Existió una propuesta inicial de nombrar el Fondo, FONDO DE EMPLEADOS – VIDA Y OBRA MINUTO DE DIOS, la cual fue discutida para llegar a la siguiente reflexión, frente a varios aspectos relacionados con la pertinencia, el impacto y la recordación de marca, la cual se pretende lograr por medio de la imagen corporativa.

### **1.1 VALORES CORPORATIVOS**

Respeto

Confianza

Seguridad

Fidelidad

Comunidad

Sentido ético

### **1.2 OFERTA DE VALOR (experiencia del cliente)**

Bienestar

Respaldo

Estabilidad

Proyección

Futuro

Tranquilidad

Familia

Crecimiento

### **1.3 IMÁGENES CON LAS CUALES SE DESEA RELACIONAR**

Árboles

Sol

Círculos

Espiral

Cometa

Semilla de Mostaza

Manantial

Embrión (dar a luz, alumbrar)

### **1.4 VERBOS CON LOS CUALES SE RELACIONA NUESTRA RAZÓN DE SER**

Estar

Gestar

Creecer

Vivir

Volar

Soñar

Realizar

Sentir



Entregar

Avanzar

Sembrar

Cosechar

### **1.5 LLUVIA DE IDEAS PARA ELECCIÓN DEL NOMBRE**

VIDA – VITA – VITAH – VITAS – SUVITA-MIVITA - VITASER

VIVA - VIVIR – REVIVIR - SUVIVIR

VIDA – ENVIDA – CONVIDA- DAVIDA – FAMIVIDA – TUVIDA - MIVIDA -

DARVIDA – SERVIDA – SERVIR

DAR

VIVE - VIVEN – VIVENCIAS - VIVAMOS

SUEÑE – SOÑAR – SUEÑO - SOÑAMOS - SOÑANDO

SIENTE - SENTIR

VIBRAR

IDEAL

VISIÓN

CONFIANZA

INTEGRAR

AVANZAR – AVANCE – AVANZAMOS – AVANTE – AVANZANDO -

ALIANZA

AFIANZAR

ALCANZAR

## EVOLUCIÓN

### **1.6 FRASES CON LAS CUALES SE RELACIONA NUESTRA RAZÓN DE SER**

Crear futuro

Lograr metas

Tener sueños

### **1.7 ESLÓGANES PROPUESTOS PARA ACOMPAÑAR EL SÍMBOLO**

Hacia el futuro

Creando futuro

Creamos futuro

Todo es posible

Una comunidad que crece

Le ayudamos a cumplir sus sueños

Sus sueños son posibles

Un sueño que se hace realidad

Hacemos realidad tus sueños

En tu vida

Soñar es posible

Es posible soñar

Es posible vivir

Puedes alcanzar tus sueños

Te ayudamos a crecer

Hacemos parte de tu vida

Construyendo futuro

Planeando el futuro

Un paso adelante

Siempre un paso adelante

Siempre contigo

Creciendo juntos

Realizando sueños

Le ayudamos a lograr sus sueños

Trabajamos por tu bienestar

No se preocupe...Avance