

2014

BALANCE SOCIAL E INFORME DE LABORES



**FUNDACION
SOCIAL**



Contenido

Carta del presidente	4
Introducción	5
Entorno	7
1. La estrategia de la Fundación Social	11
1.1 Principios	14
1.2 Valores	15
1.3 Programas sociales directos	16
1.3.1 Intervenciones iniciadas con posterioridad a la aprobación del objetivo estratégico	18
1.3.2 Intervenciones iniciadas antes de la aprobación del objetivo estratégico	31
1.4 Empresas	50
1.4.1 De las empresas en particular	51
1.4.2 Nuevos proyectos	66
1.4.3 Retorno justo	68
1.5 Personas y cultura	69
1.6 Programas especiales y participaciones en otros espacios	89
2. Estados financieros y situación financiera	95
3. Información adicional	99
4. Anexos	105
4.1 Cuadro de contenidos e indicadores GRI	107
4.2 Cuadro de indicadores del suplemento de servicios financieros GRI	108
4.3 Global Compact Communication on Progress (COP) 2014	111
4.4 Principios del Global Compact	112
4.5 Principios de la Resolución de la Agrupación Europea de Cajas de Ahorros sobre la RSE	113

Carta del presidente

Es muy grato presentar el Informe de Labores y el Balance Social de la Fundación Social, correspondiente al año 2014. En esta ocasión, se funden estos dos documentos que hasta el año anterior se generaban de manera independiente. Ello se explica por varias razones: responde al esfuerzo de focalización que ha tenido la institución tras la determinación y delineación de su objetivo estratégico; amplía el espectro del Balance Social, que hasta la edición anterior se limitaba a referirse al instrumento empresarial, y que a partir de ahora recoge también el instrumento de trabajo directo con las comunidades; simplifica el entendimiento de la Fundación y su actuación en la sociedad; permite tener una herramienta única que satisface con mayor alcance la necesidad de dar cuenta de la gestión integral efectuada por la organización, y se convierte en un instrumento de gestión más potente para sus administradores y colaboradores.

Hay que anotar que este documento debe entenderse en permanente evolución. Recoge, por una parte, el aprendizaje de varios años que se ha acumulado en la construcción del Balance Social Empresarial como herramienta de gestión sobre el impacto social de las empresas, por otra, la capacidad de presentar una

rendición de cuentas sobre las actividades realizadas por la Fundación. Atendiendo a la estrategia de la organización, se ha revisado integralmente su contenido, lo que implicó volver sobre los indicadores, los parámetros y los referentes frente a los que se mide la evolución del impacto efectivo que logra la institución en la sociedad.

Se incluyen como anexos los principios del Pacto Global y lecturas del balance desde diferentes iniciativas en materia de responsabilidad social y sostenibilidad.

Este Informe de Labores y Balance Social se presenta hoy como el resultado del esfuerzo de muchas personas que trabajan en la Fundación Social, pero también de aquellas que han pasado por la organización en estos ciento cuatro años de actuación.

Atentamente,



EDUARDO VILLAR BORRERO

Presidente

Introducción

—> En el marco de la estrategia de la Fundación Social y la evolución que ha tenido en este periodo, ha surgido la necesidad de revisar en forma integral la manera en que se mide la eficacia y la eficiencia de los instrumentos de intervención en el cumplimiento de la misión. Para esto, se ha decidido integrar los dos documentos en los que, históricamente, se presentaban los resultados de la Fundación: el Informe de Labores y el Balance Social Empresarial.

Cabe destacar que este documento pretende ser una herramienta de información y gestión que ayude a evaluar con objetividad la evolución de los instrumentos frente a los conceptos

establecidos, con base en los indicadores desarrollados por más de dos décadas en el Balance Social Empresarial y en la construcción de nuevos indicadores que respondan a los actuales retos organizacionales.

El presente informe se desarrolla en tres capítulos, precedidos por la introducción, en la que se analizan tanto el entorno local como el mundial.



- ◆ *La visión egoísta del "qué puedo lograr para mí" permea profundamente la cultura, acrecienta con indiferencia la desigualdad y explica la corrupción que campea por doquier.*

Entorno

Todas las generaciones han creído hallarse en el momento “más crítico de la historia”, y la actual no ha sido la excepción. Sin entrar a terciar en esta discusión, sí es adecuado señalar que la humanidad vive hoy tiempos complejos, que en ciertos aspectos parecen revivir situaciones que se creyeron superadas y en otros la enfrenta a desafíos inéditos.

Uno de estos retos fue el terremoto que se produjo en el primer mundo por cuenta de la crisis económica del 2008, la cual no deja de producir efectos, entre estos los siguientes:

- Europa no cambia su tendencia negativa, no genera empleo y da cuenta de serios problemas para mantener,

en el marco de una moneda común, políticas homogéneas entre los países, algunos de los cuales han tomado caminos de abierta beligerancia contra el cumplimiento de los compromisos fiscales y de austeridad, todo ello mientras se vislumbran serias amenazas de deflación. En ese ambiente se han exacerbado tendencias separatistas, al igual que ideologías y nacionalismos extremos, que se esperaba haber sepultado en un pasado trágico y doloroso.

- En el Lejano Oriente, al mismo tiempo que continúa el estancamiento económico japonés, ya casi endémico, y la locomotora china pierde potencia, tratan de resurgir

las tensiones históricas que tanto daño causaron hasta bien entrado el siglo anterior. Y en el Oriente Próximo, la trágica Primavera Árabe, así como la caída de viejos dictadores, casi siempre ligada a intervenciones no tan sabias ni bien intencionadas de las potencias, viene derrumbando el orden fronterizo que dejaron la Segunda Guerra Mundial y la descolonización, y ve con espanto cómo crece el monstruo del violento radicalismo político y religioso.

- América Latina debe reconocer la finalización más o menos brusca de su “década dorada” –y también desperdiciada, en buena parte–, ante la predecible caída estructural de los precios de las materias primas

y el comienzo de la evaporación de los capitales fáciles que la inundaron. Todo esto en el marco de fuertes tendencias populistas en los gobiernos y de la preocupante extensión de las “democracias dictadura”, como se podría llamar a los gobiernos que por una u otra vía van eliminando la separación de poderes para concentrarlos en el poder ejecutivo, silenciando o ganando el favor tanto de los medios de comunicación como de los voceros de opinión, y dominando los mecanismos electorales.

Aunque con mejor fortuna que muchas naciones, el país no escapa a todas estas complejidades. Sin lugar a dudas, en la Colombia del siglo XXI hay avances y razones para

el optimismo; pero tampoco se puede desconocer que la sociedad encara circunstancias preocupantes y complejas: un país avanzado, con agenda, intereses y preocupaciones del primer mundo, coexiste con otro, de mucho mayor tamaño, que sigue siendo premoderno y excluido. La visión egoísta del **"qué puedo lograr para mí"** permea profundamente la cultura, acrecienta con indiferencia la desigualdad y explica la corrupción que campea por doquier (no solo de la corrupción tipificada en los códigos penales, esa que es apetecida para los escándalos de prensa, sino de la otra, soterrada y oculta, que se especializa en poner al servicio de intereses individuales el Estado, las políticas públicas, la agenda noticiosa y todo cuanto debiera existir para el propósito colectivo).

En la economía, un ciclo largo de bonanza de materias primas y la puerta generosamente abierta a la entrada de capitales que inundan el mundo, han llevado a sobrestimar las fortalezas reales y a gastar por anticipado una riqueza no del todo cierta. Para completar, la absurda tendencia al fratricidio –que ha acompañado a la nación a lo largo de casi toda su historia– no parece próxima a cesar. Esta afirmación se hace con independencia de los logros que puedan alcanzarse en la mesa de negociación con grupos ilegales: la paz de verdad, la que nace del reconocimiento sincero y la admisión del otro, así como de la reconciliación profunda de los espíritus, no llegará sin la verdadera transformación de la cultura, los valores y las prácticas.



A large, bold, orange number '1' is positioned on the left side of the image. The background is a dark blue with a complex geometric pattern of lighter blue lines forming a series of nested, overlapping shapes that resemble a stylized 'H' or a series of chevrons.

LA ESTRATEGIA DE LA FUNDACIÓN SOCIAL

→ Por más de 104 años la organización ha trabajado por los menos favorecidos; esa ha sido su misión, que hoy se traduce en “Contribuir a superar las causas estructurales de la pobreza para la construcción de una sociedad justa, solidaria, productiva y en paz”.

Si bien la Misión ha sido la misma desde el origen, la Fundación Social siempre ha logrado leer y entender los retos que cada época impone y adaptar su estrategia para alcanzar esa misión.

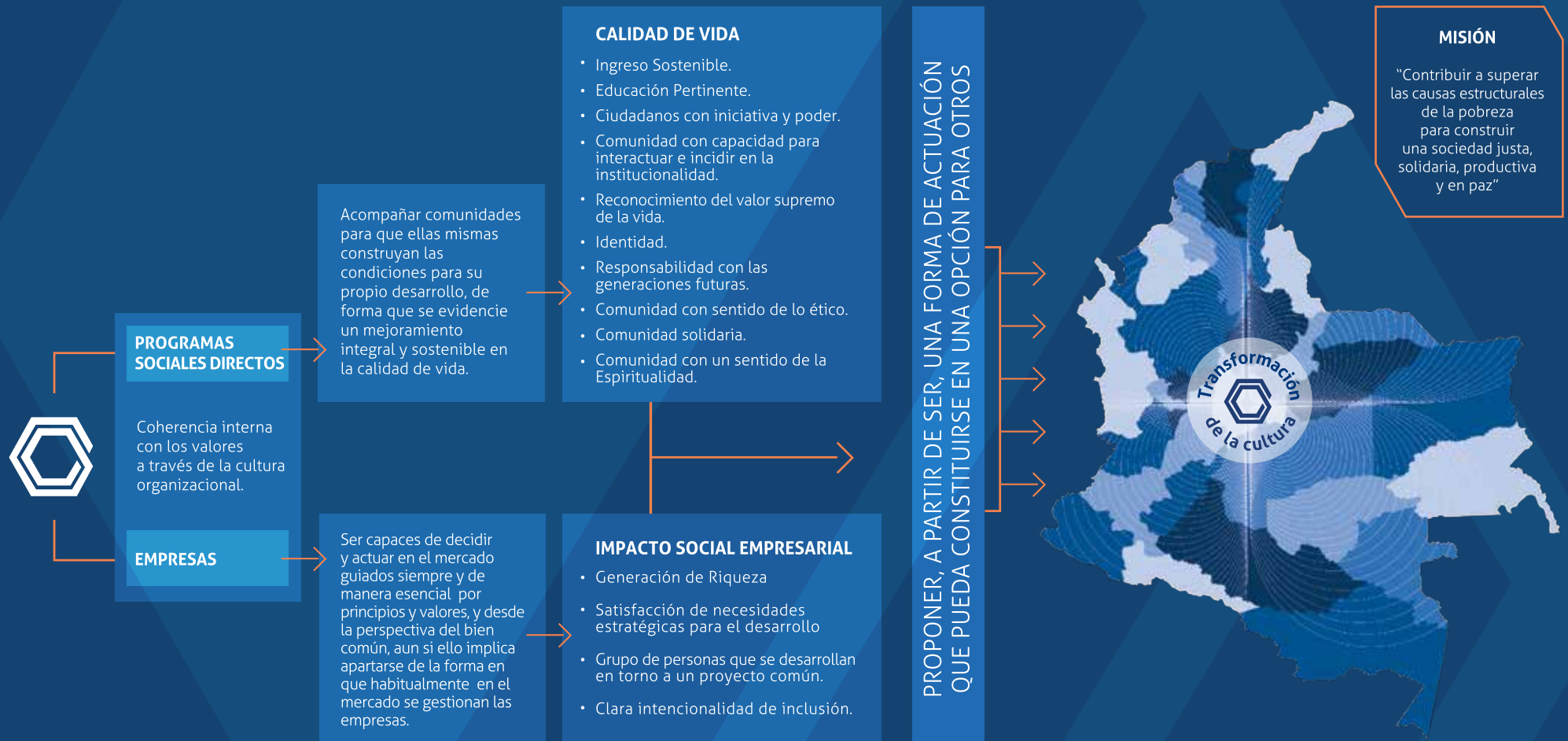
Durante los últimos años, la Fundación realizó una profunda reflexión en torno a la realidad del país y de la sociedad, reconociendo que la principal causa del complejo panorama de la sociedad colombiana es la excesiva cultura del individualismo, que destruye casi cualquier intento de alcanzar el interés común.

Dentro de este marco y para alcanzar la misión, la Fundación Social ha definido un objetivo estratégico:

“Es indispensable que la Fundación contribuya de manera relevante a desarrollar en el país una nueva cultura mucho más basada en la solidaridad, la ética, los valores trascendentes, la búsqueda del bien común y el desarrollo de los sectores marginados. Para ello deberá emprender y promover formas de actuación económica y convivencia social más acordes con ese propósito” .

La Fundación Social cuenta con dos instrumentos para que su estrategia sea efectiva: los programas sociales directos y las empresas.

Modelo de intervención de la Fundación Social





Principios

La Igualdad de Oportunidades

que favorece la construcción de condiciones para el goce de los derechos y el cumplimiento de deberes por parte de las personas.

La Participación

que estimula a todos los sujetos para que sean activos y puedan incidir en los asuntos que les competen y afectan su propio destino.

El Pluralismo

como reconocimiento y respeto por la diferencia.

La Tolerancia

que permite entender y aceptar la diferencia, y convivir pacíficamente con ella.

La Responsabilidad Personal

que asume las consecuencias de las propias acciones y marca como norma actuar con competencia y eficiencia.

La Responsabilidad Colectiva

que establece que personas y organizaciones deben contribuir con los semejantes al bien común.

La Primacía de la Persona sobre las Instituciones Sociales,

según la cual la persona humana es y debe ser el principio, el sujeto y el fin de todas las instituciones.

La Subsidiariedad

que reconoce las capacidades y potencialidades de todos los seres humanos, las cuales no se diluyen en la sociedad.

En las relaciones Trabajo - Capital

se reconoce prevalencia de la dignidad humana.

La Función Social de la Propiedad

que establece que los recursos de que dispone la humanidad están destinados para el provecho de todos los seres humanos.

La Eficiencia y la Competitividad

que determinan que la gestión debe ser llevada a cabo con gran competencia profesional, responsabilidad, eficiencia y profundo sentido ético.



Valores

La Dignidad de la Persona

como ser trascendente, único y base de la sociedad humana.

La Justicia

que establece, promociona y exige el respeto de los derechos de todo ser humano y de toda organización social, y establece y vigila el cumplimiento de las responsabilidades individuales y sociales.

La Libertad y la Autonomía

que inspiran y fundamentan la autodeterminación y la responsabilidad del actuar institucional y personal.

El Bien Común

que se antepone al interés individual.

La Solidaridad y la Fraternidad

que nacen del reconocimiento de que cada uno es responsable del progreso de sus conciudadanos y de la comunidad en general.

La Paz

personal y social, que protege y promueve la convivencia entre los seres humanos.





Programas sociales directos

Producto de la reflexión alrededor del nuevo objetivo estratégico de la Fundación Social, en el 2013 se definió que los programas sociales directos no solo debían generar condiciones para el desarrollo de las comunidades, sino avanzar hacia el logro de una mejor calidad de vida en los territorios. Así, se determinó que se continuara la ejecución de las intervenciones iniciadas antes de ese año, según el modelo de desarrollo integral, y se cumpliera con los compromisos adquiridos en las comunidades, mientras que las nuevas intervenciones requerirían identificar otras estrategias de intervención para conseguir los resultados esperados en materia de calidad de vida.

En consecuencia, durante el desarrollo de los programas sociales directos ejecutaron dos tipos de proyectos con resultados diferenciados, unos orientados al logro de condiciones básicas de desarrollo en cinco territorios, con una población objetivo de 3.022.492 personas, y otros hacia el mejoramiento de la calidad de vida en dos territorios, con una población objetivo de 107.589 personas (**cuadro 1**).





Cuadro por tipo de intervención, territorio y población objetivo

TIPOS DE INTERVENCIÓN	TERRITORIOS		POBLACIÓN DEL TERRITORIO [1]
Calidad de Vida	Cartagena	Unidad Comunera de Gobierno 6.	82.589
	Bogotá - Bosa	Proyecto Parques de Villa Javier.	25.000 (aprox.)
Condiciones Básicas de Desarrollo	Nariño	Pasto (Comunas 3, 10 y 12, y los corregimientos de Cabrera, La Laguna, Mocondino, Buesaquillo y San Fernando).	195.429
		Norte de Nariño: municipios de Taminango, San Pedro de Cartago, La Unión y Buesaco.	
	Antioquia	Nueve municipios del valle de Aburrá: Barbosa, Girardota, Copacabana, Bello, Caldas, Itagüí, La Estrella, Sabaneta y Envigado.	1.223.781
	Bogotá	Localidades de Bosa y Kennedy.	1.603.005
	Soacha	Comuna 1.	86.750
	Ibagué	Comunas 6, 7 y 8.	189.523

[1] Los datos de la población del territorio (con excepción de Villa Javier) corresponden a las estimaciones del DANE para el 2011 con base en el Censo 2005.



Intervenciones iniciadas con posterioridad a la aprobación del objetivo estratégico

El paso de la búsqueda de condiciones básicas de desarrollo, en el cual el modelo de la Fundación ha sido exitoso, al mejoramiento integral en la calidad de vida implica un

enorme desafío. En el 2013 se definió una comprensión sobre calidad de vida y los resultados finales que se espera dejar en los territorios:

RESULTADOS EN CALIDAD DE VIDA

- La mayoría de las personas de la comunidad cuenta con un ingreso sostenible para el acceso a los bienes y servicios compatibles con una vida digna.
- Comunidad educada: calidad y pertinencia.
- Ciudadanos con iniciativa y poder. Participan en la gestión de lo público con sus derechos y deberes (control social).
- Comunidad con capacidad para interactuar e incidir en la institucionalidad y comprometerse con el desarrollo.
- Comunidad que reconoce el valor supremo de la vida y cuenta con herramientas para resolver conflictos en pro de la convivencia en armonía.
- Comunidad con identidad, sentido compartido y visión de futuro.
- Comunidad que cuida y es responsable con el medio ambiente y las generaciones futuras.
- Comunidad con sentido de lo ético, lo comunitario y lo público.
- Comunidad solidaria y corresponsable del desarrollo de los otros.
- Comunidad con sentido de la espiritualidad, que entiende su calidad de vida más allá de los logros materiales.

A continuación se presentan los resultados y retos para cada intervención:

Cartagena

En el año 2012, la institución decidió iniciar la intervención de los Programas Sociales Directos en Cartagena. Para ello se seleccionó la Unidad Comunera de Gobierno 6, perteneciente a la localidad de la Virgen y Turística. La zona, ubicada al suroccidente de la ciudad, la integran los sectores del Pozón, Nuevo Paraíso, La Estrella, Fredonia y Olaya Herrera. Con 97.563 habitantes, es considerada la zona con mayor número de asentamientos construidos de manera informal y más personas en condición de vulnerabilidad.

Durante el 2014, la intervención en Cartagena se centró en los siguientes procesos: 1) construcción de confianza y motivación de grupos de base, 2) identificación de alianzas interinstitucionales con actores públicos y privados, y 3) diseño y aplicación de la línea de base y definición de estrategias para la intervención.

Construcción de confianza y motivación de grupos de base

Para la construcción de confianza con las comunidades se llevaron a cabo actividades de sensibilización en solidaridad,

convivencia y voto informado. A renglón seguido se presentan las acciones emprendidas y sus resultados.

- Banco de tiempo: participación de 106 personas.
- Mejoramiento de seis espacios colectivos: Parque Nuevo Paraíso, Centro Comunitario de las Personas Mayores, Escuela Comunitaria Gabriel García Márquez, Centro Cultural Las Pilanderas, Biblioteca El Caimán y Centro de Recuperación Nutricional de Funsodelpo.
- Proceso de sensibilización en alianza con la Universidad Tecnológica de Bolívar, con motivo de las elecciones atípicas en Cartagena, para promover el voto informado y prácticas democráticas en la comunidad (participaron 80 personas).
- Campeonatos “Me la juego limpio por la paz” y “La buena pa’ todos”, como estrategia de promoción de la convivencia entre los jóvenes del territorio, con la cual se logró apartarlos de las acciones violentas a las que están expuestos a diario.
- Cinco proyectos de enlace con organizaciones de base y grupos de líderes, formulados y gestionados participativamente. Este proceso pedagógico y práctico les permitió a los líderes adquirir nuevas competencias

y herramientas, hábitos de trabajo en equipo, confianza y división del trabajo. Los proyectos desarrollados se dirigieron a:

- Sensibilizar a 368 familias para la recuperación del canal Calicanto.
- Construir 2 huertas comunitarias y sensibilizar a 100 familias en defensa y promoción de los derechos de la infancia, con énfasis en seguridad.
- Sensibilizar a 50 niños y jóvenes y 25 padres de familias de las instituciones educativas Nuestro Esfuerzo, El Saber, 14 de Febrero y Luis Carlos Galán en temas de competencias ciudadanas y convivencia comunitaria.
- Promover la convivencia pacífica en 200 niños y adolescentes de los sectores Playa Blanca, Fredonia, Nuevo Paraíso y Pozón, de la Unidad Comunera de Gobierno (UCG 6).

Identificación de alianzas interinstitucionales con actores públicos y privados

En acercamientos con actores públicos y privados de la ciudad, la Fundación Social presentó su propuesta. La respuesta institucional ha sido positiva y se han generado

posibilidades de trabajo conjunto con la Secretaría de Educación, instituciones educativas, Corporación Dios es Amor (CDA), Instituto de Políticas Públicas de la Universidad de Cartagena, Defensoría del Pueblo, Fundación Surtigás, Fundación Cívica Pro Cartagena (Funcicar), Programa de Desarrollo y Paz Canal del Dique, Fundación Clinton y Fundación Restrepo Barco.

La articulación ha permitido fortalecer las actividades de los proyectos de enlace y el análisis de los problemas de convivencia en el territorio con la Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria (Umata), el Instituto Distrital de Recreación y Deporte (IDRD), el Despacho de la Primera Dama del Distrito, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza (Anspe), Cartagena Cómo Vamos, la Cámara Colombiana de la Construcción (Camacol), la Fundación Granitos de Paz y Pastoral Social. Así mismo, se suscribieron convenios con la Universidad Tecnológica de Bolívar y la Universidad de Cartagena.

Diseño y aplicación de línea de base y definición de estrategias para la intervención

Con el apoyo de la firma Econometría se hicieron el diseño y levantamiento de la línea de base de la Unidad Comunera de Gobierno 6 (UCG 6). El objetivo de la medición fue describir

las características de la población en los aspectos de interés expresados en los diez resultados de calidad de vida, para contar con un punto de partida que permita evidenciar cambios en el tiempo. El operativo de campo se desarrolló del 21 de julio al 22 de agosto del 2014; se encuestó una muestra representativa de 932 hogares (para la UCG 6), que se dividió en tres anillos de acuerdo con su proximidad a

la ciénaga, y se realizaron ocho grupos focales en los que participaron 72 personas.

Con los resultados de la línea de base y la información secundaria se identificaron los principales problemas y evidencias para cada resultado en calidad de vida, todo lo cual se detalla posteriormente.

Resultados

CUADRO 2

La mayoría de las personas de la comunidad cuenta con un ingreso sostenible para el acceso a los bienes y servicios compatibles con una vida digna.

PROBLEMAS	EVIDENCIAS
Insuficiencia en los ingresos	La mediana del ingreso de los hogares es de \$650.000. 54 % de hogares se quedaron sin alimentos por falta de dinero.
Informalidad y desempleo	87 % de la población pertenece a nivel 1 del Sisbén. 18 % de las personas están desempleadas. 6 % recibe ingresos a través de un empleo formal. 85 % de hogares recibe ingresos a través de iniciativa independiente o trabajo informal de alguno de sus miembros.
Precariedad en acceso a servicios sociales de calidad	Las condiciones de vida empeoran en zonas cercanas a la ciénaga. Ej. Déficit cuantitativo de vivienda es mayor en la zona contigua a la ciénaga (41 %) que para el promedio de la zona (22 %).

CUADRO
3

Comunidad educada: calidad y pertinencia.

PROBLEMAS	EVIDENCIAS
<p>Baja escolaridad</p> <p>Baja calidad de la educación (básica y media)</p>	En la UCG 6.
	· Años de escolaridad promedio 8,45.
	· 12 % trabaja en campos relacionados con su área de estudio.
	· Más del 50 % de estudiantes está en nivel insuficiente en pruebas Saber.
	· 4,5 % de deserción, especialmente en los grados noveno a undécimo.
	· La mayoría de las personas conocen los mecanismos de participación y resolución de conflictos, pero no conocen mecanismos de control social.

CUADRO
4

Ciudadanos con iniciativa y poder. Participan en la gestión de lo público con sus derechos y deberes (control social).

PROBLEMAS	EVIDENCIAS
<p>Bajo uso de mecanismos de participación</p> <p>Baja confianza y reconocimiento hacia las organizaciones</p>	68 % de hogares ha usado el voto (otros mecanismos entre el 4 y 12 %). El 0 % de los hogares ha usado mecanismos de control social.
	El 47 % considera que lo público "es responsabilidad de todos" y el 53 % no sabe el significado o lo asocia con acciones del gobierno.
	54 % pertenece a alguna forma organizativa (JAC, grupos comunitarios, asociación de padres) y solo el 25 % participa en toma de decisiones.
	El 18 % confía en las formas asociativas de su comunidad.



Comunidad con capacidad para interactuar e incidir en la institucionalidad y comprometerla con el desarrollo.

PROBLEMAS	EVIDENCIAS
<p>Desconocimiento, escepticismo y baja participación en procesos de planeación y gestión de lo público</p> <p>Escepticismo y poca confianza hacia la institucionalidad</p>	4 % de hogares conoce propuestas de la comunidad incluidas en planes territoriales; pocos creen que esas propuestas se ejecutan.
	28 % de los hogares conoce ejercicios de planeación territorial. 9 % ha participado.
	La mayoría opina que los ejercicios de planeación no han dejado muchos beneficios para la comunidad.
	3 % considera que los pactos entre la ciudadanía y las instituciones se cumplen totalmente, 27 % se cumplen parcialmente, 25 % no se cumplen, el 17 % depende de la institución y 28 % no sabe.
	La participación en reuniones convocadas por gobierno nacional, departamental o local es muy baja.
	84 % no confía en las instituciones públicas o privadas.

CUADRO
6

La comunidad reconoce el valor supremo de la vida y cuenta con herramientas para resolver conflictos para vivir en convivencia.

PROBLEMAS	EVIDENCIAS
<p>Alta percepción y hechos de inseguridad (violencia intrafamiliar y delincuencia común)</p> <p>Legitimidad de la violencia como forma de resolver los conflictos</p>	<p>21 % de hogares reporta que algún familiar fue víctima de un caso de violencia durante el último año (16 % en Cartagena). La percepción de ocurrencia es frecuente para robos, amenazas, peleas con agresión física, homicidios y violencia intrafamiliar.</p>
	<p>69 % de las personas considera que su vida corre peligro en la zona. Aumento de la tasa de homicidios de 22,3 a 27 (por 100.000 habitantes) entre 2011 y 2013 en Cartagena.</p>
	<p>En la UCG 6 operan 34 pandillas de las 82 reconocidas que hay en la ciudad de Cartagena.</p>
	<p>Para resolver conflictos, el 11 % acude a grupos armados ilegales y el 7 % a la policía.</p>
	<p>62 % de hogares justifican atentados contra la vida.</p>
	<p>13 % de los hogares participa activamente en la solución de problemas de su zona, 52 % indiferente, 23 % que los demás actúen y 12 % busca un tercero.</p>



Comunidad con identidad, sentido compartido y visión de futuro.

PROBLEMAS	EVIDENCIAS
Ausencia de una apuesta común de desarrollo Insatisfacción con su territorio	79 % de los hogares planea permanecer en la zona (es donde vive la familia 55 %). 67 % de los habitantes lleva más de 5 años en la zona.
	33 % cree que la gente tiene un sueño que beneficia a todos en el futuro.
	99 % de los hogares están insatisfechos con los espacios públicos y comunitarios. 85 % considera que estos espacios son importantes.
	52 % no quiere permanecer en la zona porque no quiere que sus hijos vivan allí.

Comunidad que cuida y es responsable con el medio ambiente y las generaciones futuras.

PROBLEMAS	EVIDENCIAS
<p>Inoperancia de la institucionalidad frente a la planeación y ordenamiento del territorio</p> <p>Prácticas cotidianas que afectan negativamente el hábitat y la sostenibilidad ambiental</p>	<p>Desarrollo urbanístico informal, prácticas de construcción y de uso del espacio público inadecuadas, y poca acción de la institucionalidad.</p>
	<p>Problemas ambientales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La degradación y contaminación de la ciénaga y los canales es el principal problema ambiental para la gente (74, 64 y 50 %, según proximidad a la ciénaga, anillos 1, 2 y 3, respectivamente). • Inundaciones (64, 69 y 46 %, según anillo). • Ruido (41, 46 y 55 %, según anillo). • Malas prácticas de manejo de residuos (incluidos botar basura en las calles y usar rellenos de invasión en la ciénaga para la construcción de vivienda).
	<p>El 48 % cree que realizar prácticas ambientales amigables es importante para ahorrar dinero, 19 % para dar ejemplo a los niños, 17 % para que no falten recursos en el futuro, 12 % para que sea agradable vivir en la zona y 7 % para evitar enfermedades. En contraste, las razones para no realizar prácticas ambientales amigables son por falta de interés en actuar distinto (27 %), porque todos lo hacen (19 %), porque no tienen otra opción (15 %) y solo el 14 % de la gente realiza prácticas no amigables con el ambiente por desconocimiento.</p>

CUADRO
9

Comunidad con sentido de lo ético en lo personal, comunitario y público. Comunidad solidaria, corresponsable con el desarrollo de los otros.

PROBLEMAS	EVIDENCIAS
Baja disposición a la acción colectiva para el desarrollo de otros Discriminación de LGBTI y desmovilizados	El 50 % de hogares están dispuestos a anteponer el interés colectivo sobre el particular.
	La gente está más dispuesta de forma individual a ayudar a otros que a hacerlo colectivamente.
	Tendencia a la discriminación de grupos LGBTI, ya que solo el 42 % de la población estaría de acuerdo con que personas de este grupo fueran líderes de la comunidad, al igual que personas desmovilizadas (41 %). Por el contrario, en el caso de las mujeres el 95 % de la población estaría de acuerdo con que fuera líder. No hay evidencia sobre discriminación hacia otras poblaciones.
	Existe una tendencia a la honestidad.

CUADRO
10

Comunidad con un sentido de la espiritualidad, entiende su calidad de vida más allá de los logros materiales.

PROBLEMAS	EVIDENCIAS
Percepción integral de la calidad de vida	Los aspectos más importantes son en su orden: salud, vivir en armonía con la familia, tener ingresos suficientes, y contar con una vivienda y servicios públicos.
	El 49 % de los hogares no se consideran pobres.

Desarrollo del lineamiento estratégico

Con fundamento en las definiciones y orientaciones aprobadas por el Consejo Social, habida cuenta del resultado del diagnóstico detallado que se efectuó en la zona, se trazaron las siguientes líneas estratégicas para tratar de obtener los diez resultados en calidad de vida:

- Educación y formación para el ser, el saber y el hacer

En materia educativa, se pretende desarrollar iniciativas transformadoras que potencien proyectos de vida con sentido de lo ético, lo familiar y lo comunitario, con el propósito de generar en los individuos las capacidades necesarias para convivir en sociedad, ejercer una ciudadanía activa y desempeñarse con idoneidad en el mundo del trabajo.

- Planeación y gestión participativa del desarrollo

En lo referente a planeación y gestión participativa, se propone trabajar en el ejercicio pleno de la ciudadanía para participar en la toma de decisiones que afectan la calidad de vida de los habitantes del territorio. Lo anterior se evidencia en la construcción e implementación de una propuesta colectiva incluyente, integral, movilizadora,

estratégica y compartida, con una visión de futuro del territorio que promueve la identidad y permanencia en él y fortalece el sentido de comunidad.

- Comunicación para la construcción de sentidos

Respecto de los temas de comunicación, se sugiere generar y promover sentidos compartidos, al igual que ejercer la ciudadanía y la convivencia, de modo que se contribuya a mejorar la calidad de vida de los habitantes por medio de la apropiación y uso de los recursos.

- Hábitat y medio ambiente

Otro aspecto fundamental de la estrategia deberá centrarse en una intervención física del territorio que le permita a la comunidad fortalecer el arraigo en la zona, así como mantener una sana convivencia, en armonía con el medio ambiente y en espacios adecuados, en el marco de la planeación y el ordenamiento territorial.

- Oportunidades productivas

Por último, a partir de la estrategia se deberán desarrollar planes de acción concretos para identificar y desarrollar oportunidades productivas, rentables económica y

socialmente, que les permitan a las comunidades tanto la apropiación de valor como la generación de riqueza en forma sostenible.

Parques de Villa Javier

Este proyecto es una iniciativa de construcción de vivienda de interés social y prioritario en la localidad de Bosa, en Bogotá. Está a cargo de las constructoras DECO (de la Fundación Social) y Apiros, y contempla la construcción de 5.184 viviendas y equipamiento urbano para una población aproximada de 20.000 personas.

En esta iniciativa se trabaja con el objetivo de desarrollar una experiencia innovadora de construcción de comunidad para fortalecer la convivencia y brindar condiciones de calidad de vida a partir de un proyecto urbanístico inclusivo y dinamizador del desarrollo, que permita:

- Evidenciar resultados en el mejoramiento de las condiciones de vida de los pobladores de Parques de Villa Javier y su entorno.
- Fortalecer capacidades para la construcción del sentido colectivo y de identidad territorial.

- Construir relaciones que fortalezcan el tejido social y la convivencia entre los nuevos habitantes y los residentes históricos.

De acuerdo con las fases del proyecto, durante el 2014 las labores en materia de intervención social se dirigieron a:

- Realizar un proceso de información y sensibilización sobre el proyecto urbanístico, con la comunidad del entorno y las instituciones presentes en la zona, así como explorar sus percepciones y expectativas.
- Llevar a cabo una gestión con la institucionalidad pública para conocer la oferta de servicios institucionales y conformar alianzas para construir el equipamiento urbano previsto.
- Efectuar la caracterización social del entorno.

Los principales avances fueron los siguientes:

- Socialización y sensibilización del proyecto con 120 líderes de 35 organizaciones de la comunidad, que en diversos espacios de interlocución manifestaron sus expectativas con respecto a su desarrollo. Se aclararon los temas relacionados directamente con el proyecto urbanístico y los que tienen que ver con los problemas

de planeación y desarrollo de la localidad, además de que se conformaron mesas de trabajo con las instituciones y la comunidad (participan 16 organizaciones) para tramitar ante las entidades sus inquietudes y socializar los avances del proyecto.

- Caracterización de las dinámicas sociales en el territorio (convivencia, generación de ingresos, ambiente, movilidad, educación, vivienda y salud), a partir de fuentes primarias y secundarias.
- Acercamiento con instituciones (alcaldía local, Secretaría de Educación, Secretaría de Hábitat, subdirección local de la Secretaría de Integración Social, Hospital Pablo VI, instituciones educativas) para socializar el proyecto, conocer la oferta institucional e identificar necesidades de servicios sociales y espacios comunitarios del entorno. Producto de dichos acercamientos, se concretó la construcción del colegio con la Secretaría de Educación y se acordó la participación de la Fundación Social para definir el perfil vocacional y estructurar el plan educativo institucional, que se desarrollará cuando lleguen las

familias. Así mismo, con la Secretaría de Integración Social se concertó la construcción de un jardín infantil con 300 nuevos cupos.

- Construcción de la propuesta "Hábitat para el buen vivir", dirigida al Distrito, con el propósito de armonizar el diseño del parque del río y la zona de protección por riesgo, para que se use como parque temático ambiental (Secretaría Distrital de Ambiente e IDRD).

Cali

Se inició una exploración con el fin de identificar estrategias de inclusión social para la población residente en el proyecto de renovación urbana del centro de Cali, Ciudad Paraíso. Para ello se estableció un convenio con la Empresa de Renovación Urbana, se trabajó directamente con las comunidades para identificar sus intereses y perspectivas y con actores institucionales de la ciudad para considerar posibles alianzas. En el 2015 se presentará el resultado de la exploración dirigida a decidir la intervención.



Intervenciones iniciadas antes de la aprobación del objetivo estratégico

Siguiendo los lineamientos institucionales para la intervención de los programas sociales directos, se precisaron los resultados en “Condiciones básicas de desarrollo” y se diseñó una batería de indicadores para hacerles seguimiento. Se obtuvo lo siguiente:

CONDICIONES BÁSICAS PARA EL DESARROLLO

- Comunidad cohesionada que gestiona el plan participativo de desarrollo.
- Líderes con conocimientos y habilidades para participar en el desarrollo de su territorio.
- Organizaciones comunitarias eficaces, sostenibles, democráticas y transparentes.
- Experiencias demostrativas de acción colectiva en convivencia.
- Unidades económicas sostenibles y experiencias exitosas de inserción al mercado laboral.

A continuación se presentan los avances de los proyectos Bosa-Kennedy y Soacha (Bogotá), Ibagué (Tolima), Antioquia y Nariño, con base en los resultados e indicadores definidos, que en el 2014 se sintetizaron por primera vez para esta medición y que se seguirán usando en el futuro. Este es el punto de partida que se utilizará para presentar datos comparados en los próximos años.

Comunidad cohesionada que gestiona el plan participativo de desarrollo

La planeación y gestión participativa del desarrollo es el proceso a partir del cual las comunidades interactúan con iniciativa y poder en la gestión de lo público, en el marco de sus derechos y deberes. Esto se materializa en la construcción de un plan participativo de desarrollo, con el que se busca comprometer la acción de diversos actores en pro del avance del territorio, a partir de la corresponsabilidad.

La siguiente información corresponde a las variables que dan cuenta del resultado: ejecución de los proyectos de planes participativos, beneficiarios, recursos invertidos, actores que intervienen en la gestión del plan y uso de información para el desarrollo.

Planes participativos

Durante el 2014 se ajustaron los planes participativos de Bogotá e Ibagué, se avanzó en la formulación del plan de Soacha y se hizo seguimiento a los de Barbosa y del valle de Aburrá (Antioquia). El ajuste de los planes respondió a la necesidad de mejorar las propuestas construidas con la comunidad, desde una perspectiva estratégica, integral, incluyente, compartida, movilizadora y de impacto.

El resultado más relevante de esta variable para el 2014 es el 11 % de ejecución en el valle de Aburrá, que corresponde a dos proyectos finalizados de los diecinueve creados para el territorio. Ninguno de los otros planes tiene proyectos finalizados. Sin embargo, el porcentaje de los que están en ejecución supera el 50 % para la mayoría de los planes, lo que significa que se ha iniciado la ejecución de los proyectos pero aún no han culminado (**cuadro 11**). La inversión total para la ejecución de dichos planes durante el 2014 ascendió a \$47.099 millones, de los cuales \$1.212 corresponden a aportes en especie y \$45.887 a aportes en efectivo.



Ejecución de los planes participativos (2014)

REGIONAL	ÁMBITO	NOMBRE DEL PLAN PARTICIPATIVO	# TOTAL DE PROYECTOS	# PROYECTOS EN EJECUCIÓN	% DE PROYECTOS EN EJECUCIÓN	# DE PROYECTOS FINALIZADOS	% DE PROYECTOS FINALIZADOS
Antioquia	DIL Barbosa	Lectura y Escritura del Territorio desde las Agencias Locales de Desarrollo Autónomo - Aldeas. Plan Participativo 2011.	22	14	64 %	0	0 %
	DIR valle de Aburrá	Planes Estratégicos Aburrá Norte y Sur.	19	9	47 %	2	11 %
Bogotá	DIM Bosa Kennedy	Agenda Interlocal Bosa Kennedy.	9	8	89 %	0	0 %
Ibagué	DIM Comunas 6, 7 y 8	Agenda Interterritorial de Desarrollo del Corredor Norte de Ibagué.	12	5	42 %	0	0 %
Nariño	DIL La Unión	Plan de Vida Morada al Sur, La Unión 2022.	3	3	100 %	0	0 %
	DIM Corredor oriental	Agenda Participativa de Desarrollo del Corredor oriental.	7	7	100 %	0	0 %
	DIR Zona Norte	Agenda para el Desarrollo de la Subregión Norte del Departamento de Nariño.	4	4	100 %	0	0 %
Soacha	DIL Comuna 1	Vivir, construir, sentir la comuna uno de Soacha.	Este plan está en formulación				

Los planes participativos contienen dos tipos de proyectos: unos con beneficiarios específicos y otros que le apuntan a incidir en las políticas públicas de orden local. El número total de beneficiarios específicos para las cuatro regionales durante el 2014 fue de 107.950 personas (cuadro 12).

En la regional Antioquia hubo en total 74.435 beneficiarios específicos de los dos planes participativos; en Bogotá hubo 6.808 y en Ibagué, 4.755, respectivamente, y en Nariño, en tres planes participativos, 21.952 (cuadro 13).

CUADRO
12

Beneficiarios de los proyectos específicos por regional.

REGIONAL	ÁMBITO	NOMBRE DEL PLAN PARTICIPATIVO	NÚMERO DE PERSONAS BENEFICIADAS
Antioquia	DIL Barbosa	Lectura y Escritura del Territorio desde las Agencias Locales de Desarrollo Autónomo - Aldeas. Plan Participativo 2011.	40.360
	DIR valle de Aburrá	Planes Estratégicos Aburrá Norte y Sur.	34.075
Bogotá	DIM Bosa Kennedy	Agenda Interlocal Bosa - Kennedy.	6.808
Ibagué	DIM Comunas 6, 7 y 8	Agenda Interterritorial de Desarrollo del Corredor Norte de Ibagué.	4.755
Nariño	DIL La Unión	Plan de Vida Morada al Sur, La Unión 2022.	14.306
	DIM Corredor oriental	Agenda Participativa de Desarrollo del Corredor oriental.	6.580
	DIR Zona Norte	Agenda para el Desarrollo de la Subregión Norte del Departamento de Nariño.	1.066
Total			107.950

CUADRO
13

Beneficiarios de los proyectos específicos por regional.

REGIONAL	NOMBRE DEL PLAN PARTICIPATIVO	NOMBRE DEL PROYECTO	TIPO DE BENEFICIARIO	NÚMERO DE PERSONAS BENEFICIADAS
Antioquia	Lectura y Escritura del Territorio desde las Agencias Locales de Desarrollo Autónomo - Aldeas. Plan Participativo 2011.	Adecuación de vías terciarias.	Población campesina	4.000
		Comercio Justo: Fortín Agrícola.	Productores agropecuarios	106
		Parquearte: "Todos al parque".	Niños, jóvenes, adultos y adultos mayores	2.722
		Promoción de emprendimientos turísticos.	Prestadores de servicios turísticos	80
		Construcción y mejoramiento de viviendas: "Por las viviendas que queremos".	Familias	1.805
		Corporación de segundo grado con las organizaciones de base del municipio.	Comunidad organizada	160
		Fortalecimiento institucional: "Aldeas edificando el mañana".	Integrantes de organizaciones comunitarias socias de los Consejos de Desarrollo	121
		Juventud y desarrollo: "Jóvenes pensando, planeando y construyendo territorio".	Jóvenes	78
		La magia de proteger la primera infancia barboseña.	Agentes educativos	85
		Saneamiento básico, acueducto y pozos sépticos: "Red Nacimientos".	Familias	6.186
		Fortalecimiento del Hogar Juvenil Campesino.	Jóvenes campesinos	17
		Agua potable y saneamiento básico en la zona rural y urbana de la aldea Diego Fernández Barbosa.	Habitantes de la zona urbana de Barbosa	25.000
	Planes Estratégicos Aburrá Norte y Sur.	Buen gobierno y ciudadanía activa y promoción de la participación ciudadana en el Aburrá norte y sur.	Líderes	127
		Seguridad y convivencia del Aburrá norte y sur.	Niños, jóvenes, docentes y padres de familia	31.981
		Desarrollo agroindustrial (centros de transformación agrícola, asociatividad, cadenas productivas y de valor).	Integrantes de cinco asociaciones de productores agrícolas	65
		Desarrollo recreativo y turístico.	Prestadores de servicios turísticos	240
		Comunicación pública Aburrá norte y sur.	Jóvenes	320
		Desarrollo integral de barrios.	Familias de Red Unidos	1.342
Total				74.435

REGIONAL	NOMBRE DEL PLAN PARTICIPATIVO	NOMBRE DEL PROYECTO	TIPO DE BENEFICIARIO	NÚMERO DE PERSONAS BENEFICIADAS
Bogotá	Agenda Interlocal Bosa Kennedy	Acciones colectivas para mitigación de impactos ambientales y mejorar espacios.	Adultos	950
		Formación ambiental.	Adultos	800
		Intermediación laboral para 300 personas de mayor vulnerabilidad laboral de las localidades de Bosa y Kennedy, de acuerdo con la demanda del mercado laboral.	Adultos	98
		Desarrollo empresarial de proyectos de emprendimiento culturales. Fortalecimiento de 20 emprendimientos culturales e industrias creativas de población joven en las localidades de Bosa y Kennedy.	Adultos	60
		Fortalecimiento de redes de proveedores de bienes y servicios del sector de la construcción.	Adultos	20
		Fortalecimiento de las capacidades y movilizar a la ciudadanía para la gestión del desarrollo.	Adultos	4.880
Total				6.808
Ibagué	Agenda Interterritorial de Desarrollo del Corredor Norte de Ibagué	El corredor de desarrollo del norte cuenta con una infraestructura y equipamiento que favorece la convivencia familiar y comunitaria, la pertinencia y el arraigo. Ecoparque de la familia.	En fase de estudios previos	
		Comunidad del corredor del norte trabaja colectiva e interinstitucionalmente para la disminución de los niveles de conflicto en el territorio.	Comunidad de las zonas priorizadas	4.585
		Fortalecimiento de las condiciones para el desarrollo de la actividad turística de la comuna 7 y los corregimientos 12 y 13 de Ibagué.	Jóvenes	170
Total				4.755

REGIONAL	NOMBRE DEL PLAN PARTICIPATIVO	NOMBRE DEL PROYECTO	TIPO DE BENEFICIARIO	NÚMERO DE PERSONAS BENEFICIADAS
Nariño	Plan de Vida Morada al Sur, La Unión 2022	Proyecto local "La unión somos todos".	Líderes	4.320
		Proyecto local "El campo venteño es digital".	Población rural	9.986
	Agenda Participativa de Desarrollo del Corredor oriental	Educación pertinente al desarrollo.	Jóvenes	130
		Formación desde las IE y el barrio para la convivencia.	Jóvenes	600
		Fortalecimiento de capacidades para la prestación de servicios en la cadena de la construcción.	Adultos	60
		Fortalecimiento de la cadena hortofrutícola: construcción de un centro poscosecha para la transformación en nivel 0 y 1 de cebolla junca, por pequeños productores del corregimiento de Buesaquillo y comercialización.	Adultos	180
		Mujeres rurales emprendedoras: mejoramiento de la producción y comercialización de especies menores (Red de mujeres rurales).	Mujeres	110
		Fortalecimiento del turismo rural: mejoramiento del turismo rural en el Corredor oriental.	Adultos	2.000
		Agua, fuente de vida. Corredor oriental.	Adultos	3.500
	Agenda para el Desarrollo de la Subregión Norte del Departamento de Nariño	Competitividad territorial enfocada al desarrollo de la cadena de café especial.	Productores de café	473
		Competitividad territorial enfocada al desarrollo de la cadena hortofrutícola.	Productores hortofrutícolas	400
		Competitividad territorial enfocada al desarrollo de la cadena de turismo.	Adultos	53
		Educación pertinente para el desarrollo de la subregión norte del departamento de Nariño.	Jóvenes	140
Total				21.952

Los segmentos objetivo de estos planes pueden ser, entre otros, poblaciones de municipios, ciudades, comunidades

rurales y territoriales, empresarios, jóvenes o estudiantes, dependiendo del territorio y el tema del plan (cuadro 14).

CUADRO
14

Población objetivo de los proyectos de incidencia

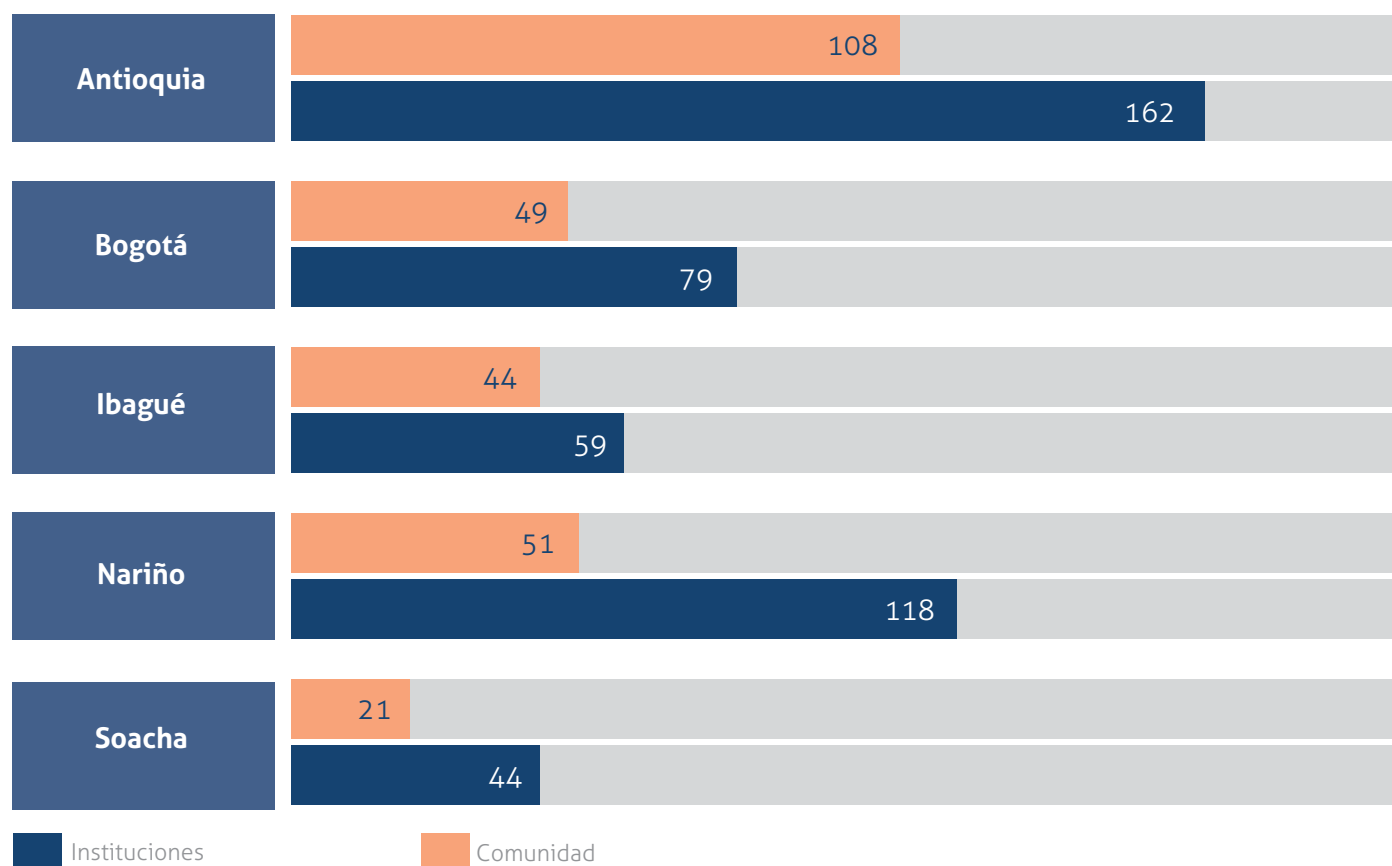
REGIONAL	ÁMBITO	NOMBRE DEL PROYECTO	POBLACIÓN OBJETIVO
Antioquia	DIL Barbosa	Amoblamiento urbano y espacio público para el disfrute colectivo.	Población del municipio
		Modelo pedagógico por competencias.	Estudiantes
	DIR valle de Aburrá	Subsistema de planeación y gestión educativa cultural local y zonal.	Jóvenes
		Fomento del asentamiento empresarial con buenas prácticas ambientales.	Empresarios
		Pacto Educación-Empresa-Estado para el desarrollo del Aburrá sur.	Población del territorio
Bogotá	DIM Bosa Kennedy	Movilización para la incidencia en planes de desarrollo local y distrital en las líneas de empleabilidad y desarrollo empresarial.	Jóvenes
		Incidencia en la política pública de planeación con participación en el marco del desarrollo integral territorial.	Población de la ciudad
Ibagué	DIM C 6, 7 y 8	Comunidades empoderadas para la implementación del sistema municipal de planeación y presupuesto participativo (SMPPP).	Población del municipio
		Comunidad del corredor del norte mejora su calidad de vida a través de la declaratoria e implementación del Distrito de Manejo Integrado (DMI) de los recursos naturales de los cerros del norte de Ibagué.	Población del municipio
Nariño	DIL La Unión	Proyecto local "Defensa y Preservación del Patrimonio Hídrico".	Población rural del municipio

Para concertar y ejecutar los planes de forma participativa hay que involucrar organizaciones, personas de la comunidad e instituciones que representen intereses diversos. Durante el 2014, un total de 735 entidades contribuyeron

a desarrollarlos. De esta cifra, 273 corresponden a organizaciones y 462 a instituciones. En este proceso se involucró a 4.845 personas en la gestión de los planes participativos en cinco regionales (gráficas 1 y 2).

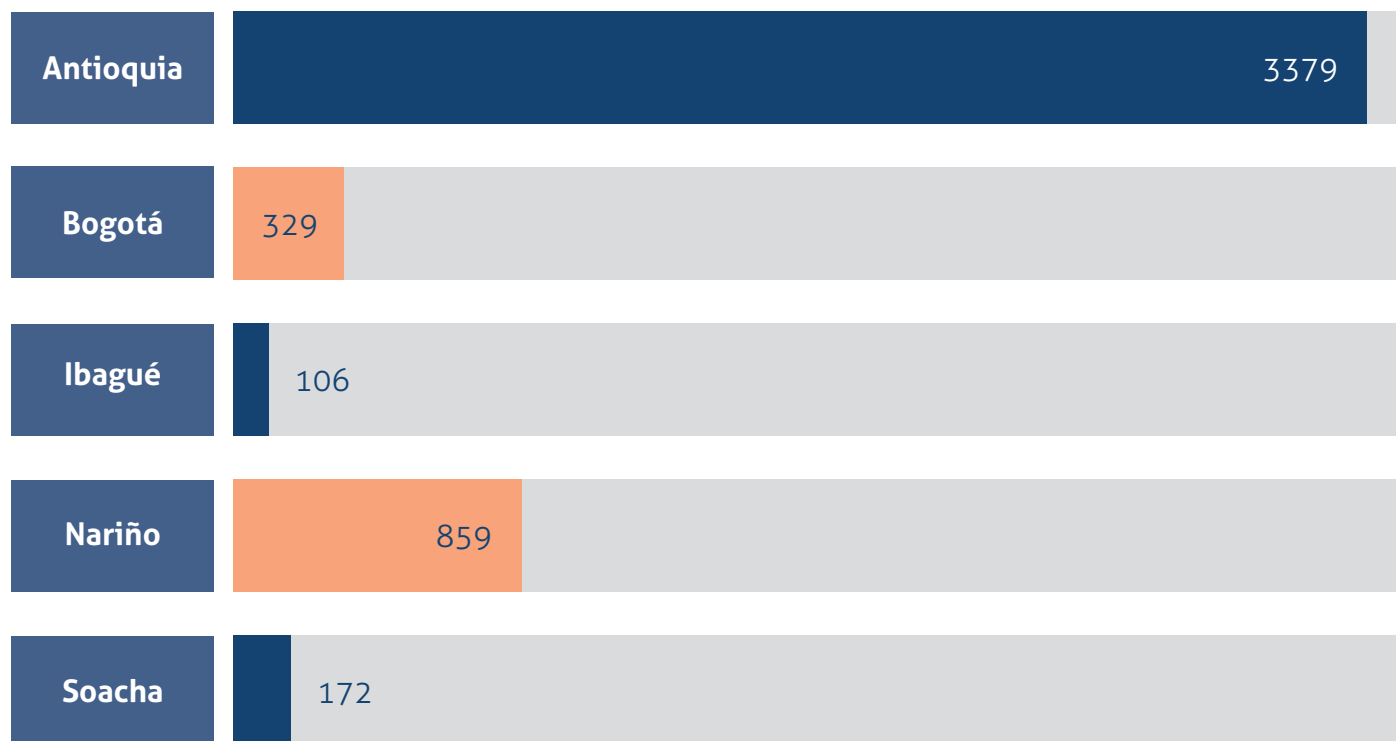


Número de personas, organizaciones e instituciones involucradas en la gestión del Plan Participativo (2014)





Personas de la comunidad que intervienen en la gestión del Plan Participativo (2014)



Estas organizaciones pueden clasificarse, según su perfil temático, en ambientales, culturales, de bienestar, comunicación, democracia, ciudadanía, convivencia, etc.

Uso de información para el desarrollo

La información les permite a las comunidades participar cualificadamente en la gestión del desarrollo de su territorio, lo que facilita la inclusión y el acceso de las poblaciones vulnerables a las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC). Los programas sociales directos promueven el funcionamiento de sistemas de información y seguimiento para el desarrollo territorial, en los que se articulan diversas fuentes de información en una plataforma virtual (sitio web), con el objeto de promover en las comunidades procesos participativos de búsqueda, registro, análisis y uso de la información que aporte al desarrollo del territorio.

Durante el 2014, empezaron a funcionar los siguientes sistemas:

- Sistema de seguimiento a los planes estratégicos del norte y sur del valle de Aburrá (www.aburranorteysur.com).
- Sistema de información del corredor andino, que permite acceder a datos pertinentes para los actores involucrados en la cadena del café y espacios para el intercambio de experiencias entre actores del territorio (www.corredorandino.org).
- Avance en el diseño de un sistema de información sobre indicadores socioeconómicos e inversión en el territorio

de la regional Bogotá, en alianza con el Hospital del Sur y organizaciones sociales.

- Avance en la identificación de necesidades de información y posibles instituciones aliadas en Soacha (Bogotá) e Ibagué (Tolima), para iniciar el diseño del sistema de información.

A partir del 2015, el uso de la información para el desarrollo se reportará con base en el número de visitas y usuarios de los sistemas.

Líderes con conocimientos y habilidades para participar en el desarrollo de su territorio

Las capacidades y competencias humanas son el conjunto de saberes, valores y habilidades que habilitan a los miembros de la comunidad para aportar y participar con capacidad de decisión en los procesos de desarrollo territorial. Se desarrollan procesos de formación (formal y no formal) y de sensibilización en ciudadanía, convivencia y para el trabajo con enfoque de multiplicador, de manera conjunta.

Durante el 2014, 3.084 personas de las cinco regionales participaron en procesos formativos, 38.155 en procesos de sensibilización y a 2.211 las sensibilizaron los multiplicadores (cuadro 15).

Personas que participaron en procesos formativos (2014)

REGIONAL	NÚMERO DE PERSONAS SENSIBILIZADAS POR LOS MULTIPLICADORES
Antioquia	1.015
Bogotá	539
Ibagué	288
Nariño	156
Soacha	213
Total	2.211

Organizaciones comunitarias eficaces, sostenibles, democráticas y transparentes

En sus intervenciones con resultados en las condiciones básicas de desarrollo, los programas sociales directos le

apuntan a fortalecer una comunidad organizada, como medida para su empoderamiento, y a lograr la sostenibilidad del proceso de planeación y gestión participativa del desarrollo. Para ello trabaja directamente con las organizaciones en un proceso de fortalecimiento que busca resultados en

varios aspectos, tales como a) eficacia: organizaciones que alcanzan los resultados que se proponen y actúan de acuerdo con su misión; b) sostenibilidad financiera: aquellas que han implementado proyectos o procesos, tienen diversas fuentes de financiación y cubren los costos de su operación; c) actuación con otros: trabajan con otras formas organizativas; d) transparencia: rinden cuentas eficazmente a su base social y beneficiarios, y e) participación y democracia:

son coherentes con un marco de actuación en el que otros intervienen y sus aportes se toman en cuenta.

En el 2014, a partir de una batería de 20 indicadores, se levantó la línea de base tanto de organizaciones como de instancias para identificar su estado con respecto a los resultados mencionados (cuadros 16 y 17).

CUADRO
16

Resultados línea de base formas organizativas Organizaciones (2014)

REGIONAL	# ORGANIZACIONES	EFICACIA	TRANSPARENCIA	ACTUACIÓN CON OTROS	DEMOCRACIA	SOSTENIBILIDAD FINANCIERA
Antioquia	8	63 %	49 %	70 %	90 %	43 %
Bogotá	1	59 %	71 %	65 %	87 %	18 %
Ibagué	1	79 %	37 %	38 %	82 %	98 %
Nariño	5	53 %	47 %	55 %	92 %	34 %
Soacha	4	60 %	77 %	46 %	84 %	26 %

Resultados línea de base formas organizativas Instancias (2014)

REGIONAL	# ORGANIZACIONES	EFICACIA	TRANSPARENCIA	ACTUACIÓN CON OTROS	DEMOCRACIA	SOSTENIBILIDAD FINANCIERA
Antioquia	29	37 %	60 %	46 %	85 %	10 %
Bogotá	3	33 %	60 %	52 %	91 %	3 %
Ibagué	4	81 %	70 %	71 %	89 %	11 %
Nariño	18	51 %	66 %	49 %	81 %	19 %
Soacha	7	42 %	66 %	48 %	82 %	21 %

Experiencias demostrativas de acción colectiva en convivencia

Las experiencias demostrativas de acción colectiva en convivencia disminuyen los niveles de conflicto en la comunidad y se desarrollan con el concurso de actores que promueven acciones para la convivencia.

Estas acciones se desarrollaron a partir de dos estrategias de trabajo: acciones de sensibilización por medio de las instituciones educativas y acciones comunitarias en territorios delimitados, con base en la articulación de los actores estratégicos. Para apoyar su avance en el 2014, participaron 41.801 personas y 144 organizaciones e instituciones en las cinco regionales (cuadro 18 y gráfica 3).

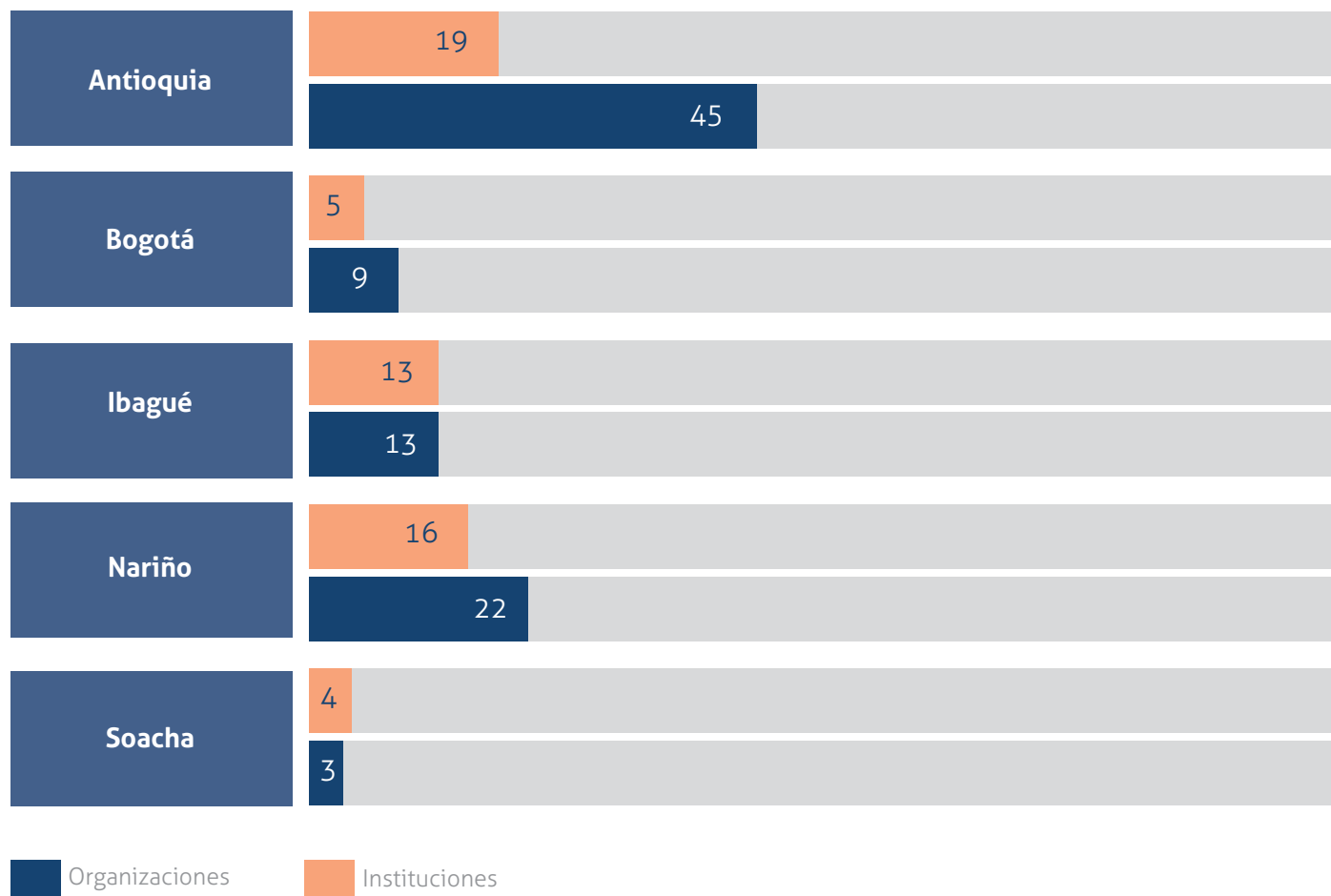


Personas que participan en las acciones de convivencia y organizaciones e instituciones que promueven la convivencia en los territorios (2014)

PERSONAS QUE PARTICIPAN EN LAS ACCIONES DE CONVIVENCIA						
REGIONAL	# ORGANIZACIONES	EFICACIA	TRANSPARENCIA	ACTUACIÓN CON OTROS	DEMOCRACIA	SOSTENIBILIDAD FINANCIERA
Antioquia	8	63 %	49 %	70 %	90 %	43 %
Bogotá	1	59 %	71 %	65 %	87 %	18 %
Ibagué	1	79 %	37 %	38 %	82 %	98 %
Nariño	5	53 %	47 %	55 %	92 %	34 %
Soacha	4	60 %	77 %	46 %	84 %	26 %



Organizaciones e instituciones que promueven la convivencia en los territorios (2014)



Unidades económicas sostenibles y experiencias exitosas de inserción en el mercado laboral

En los programas sociales directos, las unidades económicas sostenibles son aquellas que generan utilidades, tienen una actividad permanente y aportan al desarrollo del territorio. Por otro lado, una experiencia exitosa de inserción en el mercado laboral es aquella en la que, a partir de la formación para el trabajo, las personas se vinculan a un empleo formal.

Para ello se desarrollan acciones de formación en competencias, habilidades y destrezas para el trabajo, procesos de intermediación laboral, así como asesoría para el mejoramiento de unidades económicas y emprendimientos sociales (individuales o asociativos) en aspectos productivos, administrativos y de comercialización y promoción de alianzas con diversos actores, para aprovechar oportunidades en encadenamientos, clústeres o redes empresariales.

- En Antioquia, las unidades económicas en proceso de

mejoramiento están vinculadas a las cadenas del turismo, así como las de naranja, plátano y café.

- En Ibagué, al turismo y a la cultura.
- En Nariño, al café, la hortofrutícola y el turismo, y en Soacha y Bogotá a la construcción y la cultura.
- Con respecto a los procesos de intermediación laboral, durante el 2014 se vinculó laboralmente a 82 personas en Bogotá, a partir del pacto en BPO (*Business Process Outsourcing*) con Uniempresarial y la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, al igual que la articulación con otros pactos en la ciudad, como el Pacto Motor Fase III.

En el 2014, como resultado de lo anterior, 105 unidades económicas de las cinco regionales efectuaron 233 procesos de mejoramiento en las áreas de producción, administrativa y comercial (**cuadro 19**).



Unidades en procesos de mejoramiento y tipos de procesos desarrollados

REGIONAL	PRODUCTIVOS	ADMINISTRATIVOS	COMERCIALES	TOTAL
Antioquia	15	3	17	35
Bogotá	18	18	18	54
Ibagué	15	3	4	22
Nariño	20	18	19	57
Soacha	25	22	18	65
Total	93	64	76	233

Logros y objetivos pendientes en las intervenciones en condiciones básicas de desarrollo

Los avances más relevantes se concretaron en ajustes al modelo y la forma de gestión de la intervención. Particularmente, se precisaron los resultados en condiciones básicas de desarrollo, se identificaron los resultados para el final de la intervención en cada territorio y se concertó e implementó una ruta de ajuste de los planes participativos.

Se ajustó la metodología de fortalecimiento de organizaciones y se recogió la línea de base para identificar su estado en los aspectos que hay que robustecer. En convivencia, se estructuraron dos estrategias con instituciones educativas y en ámbitos territoriales. Se identificaron oportunidades de inversión para la Fundación Social en las zonas de intervención y, finalmente, se avanzó en la documentación de los componentes y funciones del sistema de seguimiento de los proyectos sociales directos.

Para el 2015, se espera:

- Ajustar los planes participativos de Nariño para ayudar a la estructuración y ejecución del proyecto de café en el municipio de Buesaco, vinculando a los campesinos al proyecto y fortaleciendo la asociatividad.
- Identificar y ejecutar estrategias para atraer mayor inversión en los planes de desarrollo de Bogotá, Soacha, Ibagué y Nariño, dirigiendo los recursos de las entidades territoriales e involucrando empresarios y actores de la sociedad civil en la implementación de los proyectos.
- Poner en práctica la ruta de fortalecimiento de formas organizativas que las habilite para ser eficaces y financieramente sostenibles.
- Avanzar en la implementación de la medición de los resultados para generar aprendizajes sobre la eficacia de las propuestas.
- Concertar una metodología para el mejoramiento de unidades económicas.
- Implementar, en la formación de gestores sociales, la metodología y las estrategias que permitan ampliar la cobertura de los procesos, y establecer alianzas con instituciones educativas para certificarlos.
- Desarrollar y poner en funcionamiento el sistema de seguimiento de proyectos.



Empresas

Frente a la actividad empresarial, el ajuste del modelo de intervención implica, por una parte, la revisión de las estrategias de las compañías actuales de la Fundación, así como sus formas de actuación, y por otra, el emprendimiento de nuevos proyectos que ayuden a desarrollar la visión estratégica adoptada.





De las empresas en particular

Banco Caja Social

A continuación se presentan los avances más relevantes obtenidos en el 2014 frente a la estrategia de la organización.

Diferenciación por medio de un servicio que haga realidad los atributos de la marca

Como la institución considera que los atributos de marca han de ser un asunto de verdadera identidad y no de fachada publicitaria, el plan de negocio del Banco para el 2014 ha tomado como ordenador central lograr avances en la concreción de ellos, tal como se viene predicando:

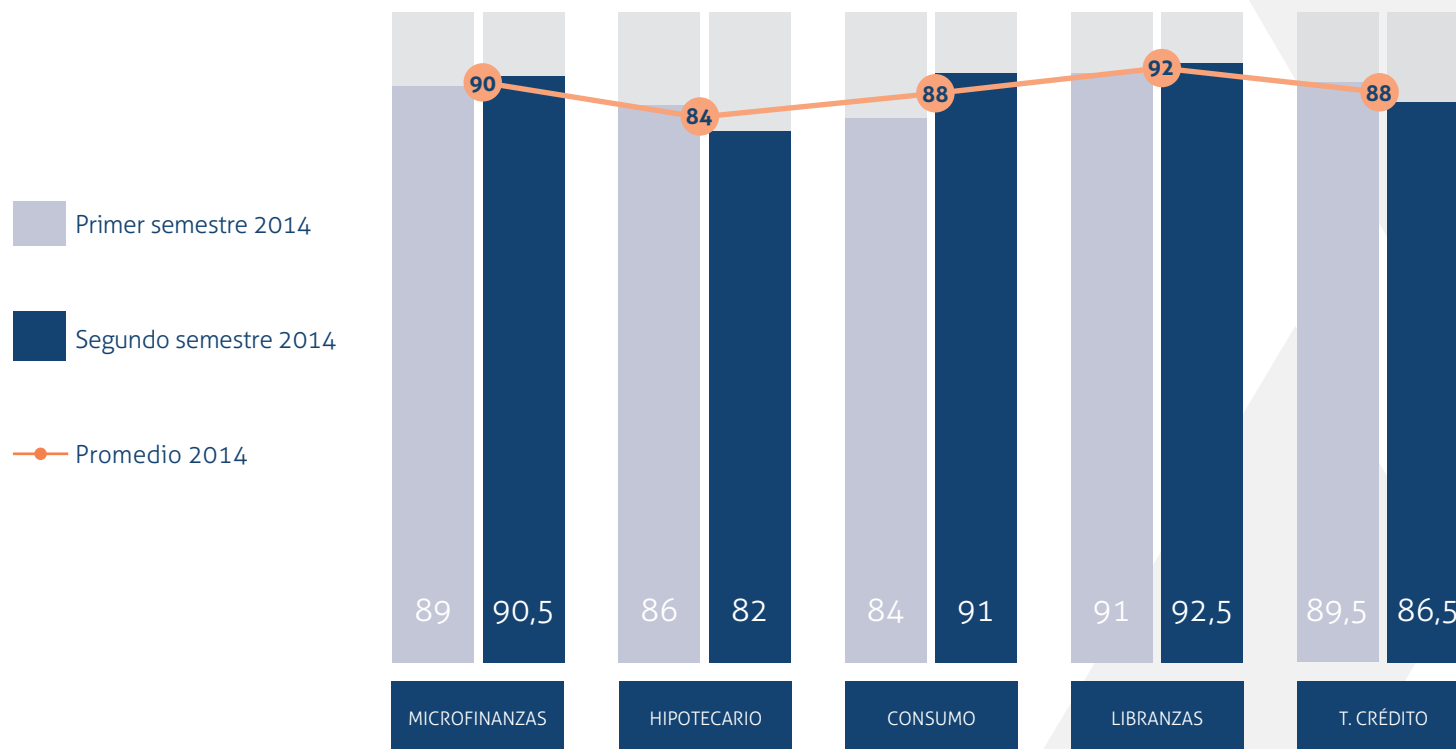
- Es amigo.
- Respeta y valora al cliente.
- Es claro, coherente, transparente y veraz.
- Es buen comunicador.
- Es creativo y audaz.
- Es fácil y simple.

Como primer paso, se replanteó el modelo de servicio y se lograron los siguientes avances:

- Implementación del Comité de Servicio, liderado por la Presidencia, como ente rector del servicio del área en la entidad.
- Desarrollo de un tablero de seguimiento del servicio del Banco en varios frentes (estrategia, productos, quejas y reclamos, entre otros).
- Replanteamiento de la herramienta de medición del servicio interno, garantizando su total alineación con la atención al cliente.
- Mejoramiento significativo en la simplicidad y claridad del lenguaje en las cartas de respuesta a los reclamos de los clientes.
- Disminución de los reclamos (de 46.767 pasaron a 44.886), y de manera muy significativa en las fuentes de mayor malestar: "Transacción no realizada por el cliente" y en menor medida en "Condiciones no pactadas de consumo y tarjeta de crédito".
- Mayor satisfacción por la atención recibida en los canales de libranzas y microfinanzas. La satisfacción general del Banco muestra una calificación de 83,2, comparada con el sector, que fue de 81,5 (gráfica 4).



Medición de satisfacción de canales Banco Caja Social



- Primeras aproximaciones a la alineación de los elementos de servicio con las metas de desempeño.

Vocación hacia los mercados populares

- El Banco continuó consolidando su presencia dentro de los segmentos definidos como estratégicos y alcanzó una participación del 7 % en el mercado al cierre del 2014.
- Se llegó a cerca de 1,9 millones de clientes activos totales, con un crecimiento neto representado en 149.788 nuevos clientes.
- Se plantea un crecimiento en clientes activos netos del mercado popular (personas de hasta 2 smmlv y microempresarios) de cerca de 174.000, de modo que se cierre con 1.624.000 clientes en el mercado popular para el 2015.
- Se concluirán el ejercicio de precisiones estratégicas y el plan de cierre de brechas de los segmentos prioritarios, en procura de propuestas de valor diferenciadas, relevantes y asequibles para los mercados populares.
- Se hará la prueba piloto de la solución de ahorro derivada del proceso de innovación para mercados populares.

Procesos sencillos, fáciles y eficientes

Otro de los lineamientos estratégicos del Banco consiste en mejorar sus niveles de eficiencia, así como agilizar sus procesos y volverlos más accesibles a los clientes. Para alcanzar dichos propósitos –que deben ser coherentes y simultáneos– se emprendieron la redefinición de la estrategia de canales y la modificación del modelo operativo:

- Durante el 2014 se concluyó el diseño del proyecto de canales para el piloto que se realizará en el 2015, el cual permitirá hacer los ajustes del caso y definir su implementación, escalonada en los demás territorios en los próximos años.
- Se avanzó en la definición y el establecimiento de premisas del modelo operativo futuro, alineado con la estrategia de la entidad. Durante el 2015 se espera continuar decididamente en su construcción.

Principales resultados del ejercicio 2014

Como se dijo, el Banco llegó a cerca de 1,9 millones de clientes activos, lo que representa un crecimiento neto de 149.788. De ese total, 1.014.196 pertenecen al segmento de personas naturales populares, con un crecimiento del 15 % frente al año anterior, superior al de los otros segmentos (**cuadro 20**).

Clientes Banco Caja Social

SEGMENTO	CLIENTES ACTIVOS			VOLUMEN DE CAPTACIÓN (MILLONES DE PESOS)			VOLUMEN DE CARTERA (MILLONES DE PESOS)		
	2014	2013	VAR. %	2014	2013	VAR. %	2014	2013	VAR. %
Persona Natural Popular	1.014.196	883.133	15 %	\$1.747.299	\$1.417.221	23 %	\$1.802.219	\$1.310.190	38 %
Persona Natural No Popular	392.777	388.224	1 %	\$1.680.959	\$1.531.927	10 %	\$3.135.974	\$2.719.966	15 %
Microempresa	461.155	448.383	3 %	\$1.606.132	\$1.469.851	9 %	\$2.270.698	\$1.968.741	15 %
Pequeña Empresa	25.571	24.152	6 %	\$1.606.206	\$1.458.368	10 %	\$550.898	\$518.968	6 %
Mediana Empresa	638	652	-2 %	\$208.299	\$179.318	16 %	\$345.451	\$356.811	-3 %
Constructores	193	180	7 %	\$59.752	\$50.777	18 %	\$398.372	\$376.571	6 %
Gran Empresa	377	394	-4 %	\$1.258.406	\$1.403.632	-10 %	\$323.468	\$532.102	-39 %

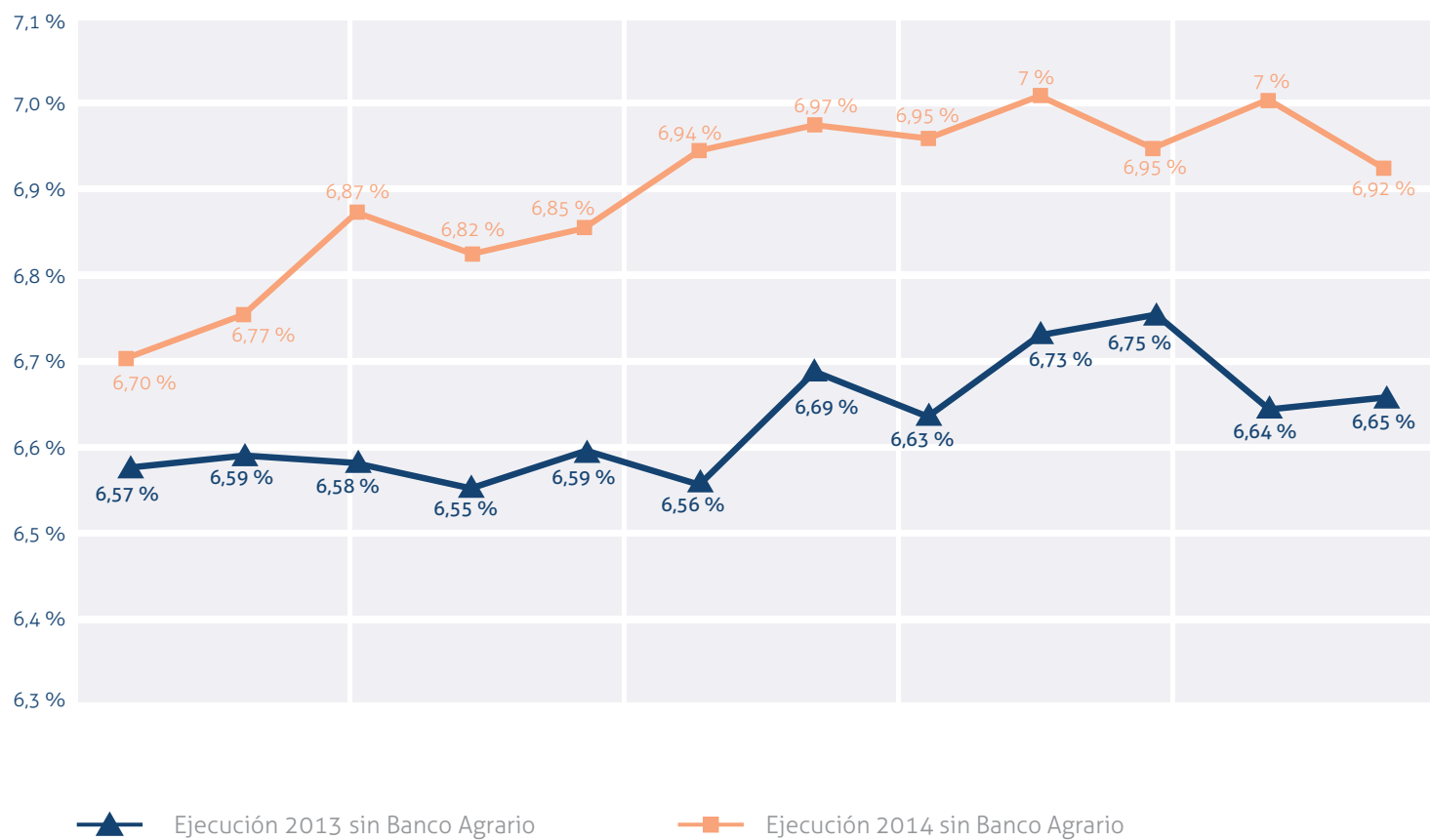
Fortaleció su presencia en el mercado con la apertura de cinco oficinas y una extensión, así como con la instalación de 26 nuevos cajeros automáticos. En total, el Banco tiene presencia en 65 municipios del país y cuenta con 263 oficinas, 4 extensiones, 570 cajeros automáticos, 57 máquinas multifuncionales y 2.502 corresponsales bancarios activos.

Se avanzó en la focalización y atención integral a las necesidades de sus segmentos objetivo, lo cual se evidencia

en la apertura de 807.000 cuentas de ahorro y 79.000 operaciones de microcrédito por valor de \$561.000 millones. Mediante créditos de vivienda se financiaron más de 24.000 hogares, de los cuales el 55 % adquirió vivienda de interés social (VIS) por un valor de \$1,27 billones.

En los mercados masivos, al cerrar el año se alcanzó una participación cercana al 7 %, con lo cual se consolidó como uno de los principales del sistema colombiano en cuanto a volumen y dinámica (**gráfica 5**).

Participación en las líneas de negocio de los mercados masivo y popular



Durante 2014 se continuó con la ejecución de programas especiales, con miras a atender sectores particularmente vulnerables:

- Youth Save, un proyecto internacional para promover el ahorro como un mecanismo de acumulación de activos en jóvenes de bajos ingresos, culminó en mayo. Dejó aprendizajes valiosos sobre el comportamiento de los jóvenes frente al ahorro. A diciembre, ellos tenían 2.384 cuentas amigas, con un saldo promedio de \$249.123.
- Desde el 2004, en alianza con el Programa de Desarrollo y Paz para el Magdalena Medio (Santander, Bolívar y Arauca), el Banco financia el cultivo de palma aceitera y de cacao como apoyo a la reintegración social y la sustitución de cultivos ilícitos. A diciembre de 2014, el programa había atendido 292 familias cultivadoras de palma y desembolsado 11.900 millones. Adicionalmente, a 340 familias cultivadoras de cacao se les hicieron desembolsos superiores a los \$1.800 millones.

El activo total del Banco ascendió a \$11 billones, cifra superior en un 8 % a la del 2013. Es importante destacar el saldo neto de cartera, el cual se ubicó en \$8,2 billones, lo que representa un crecimiento del 10 % frente al mismo periodo de 2013. El pasivo se ubicó en \$9,7 billones, en los que el rubro más significativo fueron los depósitos y exigibilidades que representan el 95 % del total. Al cierre del año, el patrimonio se ubicó en \$1,3 billones y presentó un crecimiento cercano al 8 %.

En materia de eficiencia se continuó el mejoramiento del índice de suficiencia, al pasar del 68,59 % del 2012 a menos del 60 % a finales del 2014.

Al cierre del 2014, la utilidad neta del Banco fue de \$251.095 millones. Con los resultados mencionados, la relación de solvencia se ubicó en el 15 % y la rentabilidad del patrimonio en el 20 %. Este resultado recoge provisiones adicionales de carácter contracíclico por \$50.000 millones, como medida de prudencia para la protección de cartera ante previsibles deterioros del entorno.

Colmena Vida y Riesgos Laborales

Definición del planteamiento de servicio

Siguiendo una ruta semejante a la descrita para el Banco, se pretende que la "pista de aterrizaje" de la estrategia de la compañía se dé mediante la verdadera asunción de los atributos de marca. Para ese propósito, se tomó la decisión (aplicable a todas las empresas que la utilizan) de reposicionar la marca Colmena a partir de un trabajo serio de identificación de atributos reales de la identidad, base de la actuación futura deseada. Estos son los atributos seleccionados:

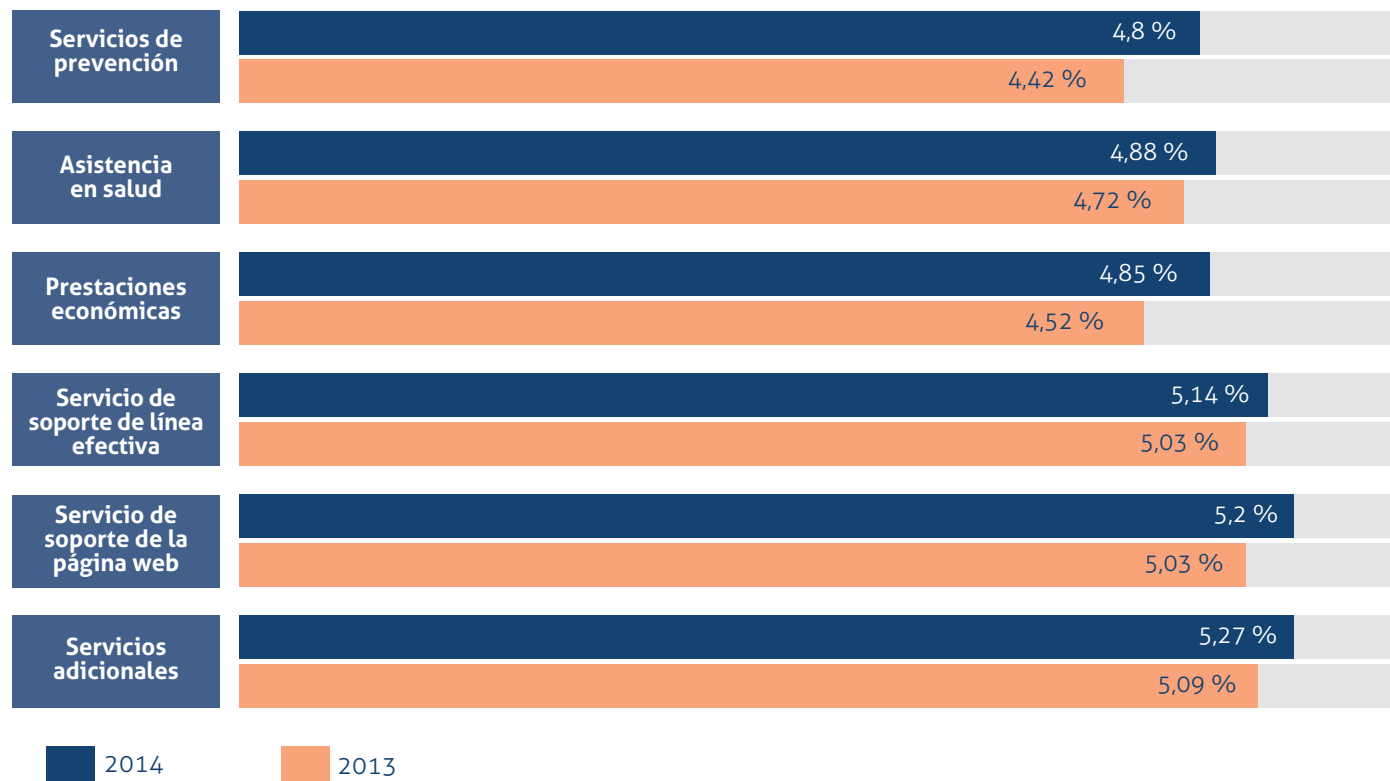
- Orientada al bienestar y el progreso colectivos.
- Una autoridad en sus temas, que asesora y también escucha.
- Clara y fácil.
- Honra sus promesas.
- Solidaria.

Plan de choque a corto plazo

Al tiempo que se trabajó en las bases de lo que ha de ser un reenfoque profundo hacia los atributos de marca, que han de abarcar todas las dimensiones de la empresa, se adoptaron con éxito acciones inmediatas para cerrar las brechas que se habían venido presentando en calidad de atención y satisfacción de usuarios. Para tal efecto se hizo una notable adición de capacidades, ampliación de la planta de personal en frentes críticos y reforzamiento de procesos. Al finalizar el año se pueden considerar superadas con éxito las debilidades diagnosticadas en ese terreno fundamental. Los índices de satisfacción para este periodo estuvieron entre 4,8 y 5,27, en una escala máxima de 6 (gráfica 6).



Indicadores de satisfacción Colmena Vida y Riesgos Laborales



ESCALA DE CALIFICACIÓN					
TOTALMENTE INSATISFECHO	BASTANTE INSATISFECHO	ALGO INSATISFECHO	ALGO SATISFECHO	BASTANTE SATISFECHO	TOTALMENTE SATISFECHO
1	2	3	4	5	6

Conocimiento de las verdaderas necesidades de los mercados populares en materia de protección

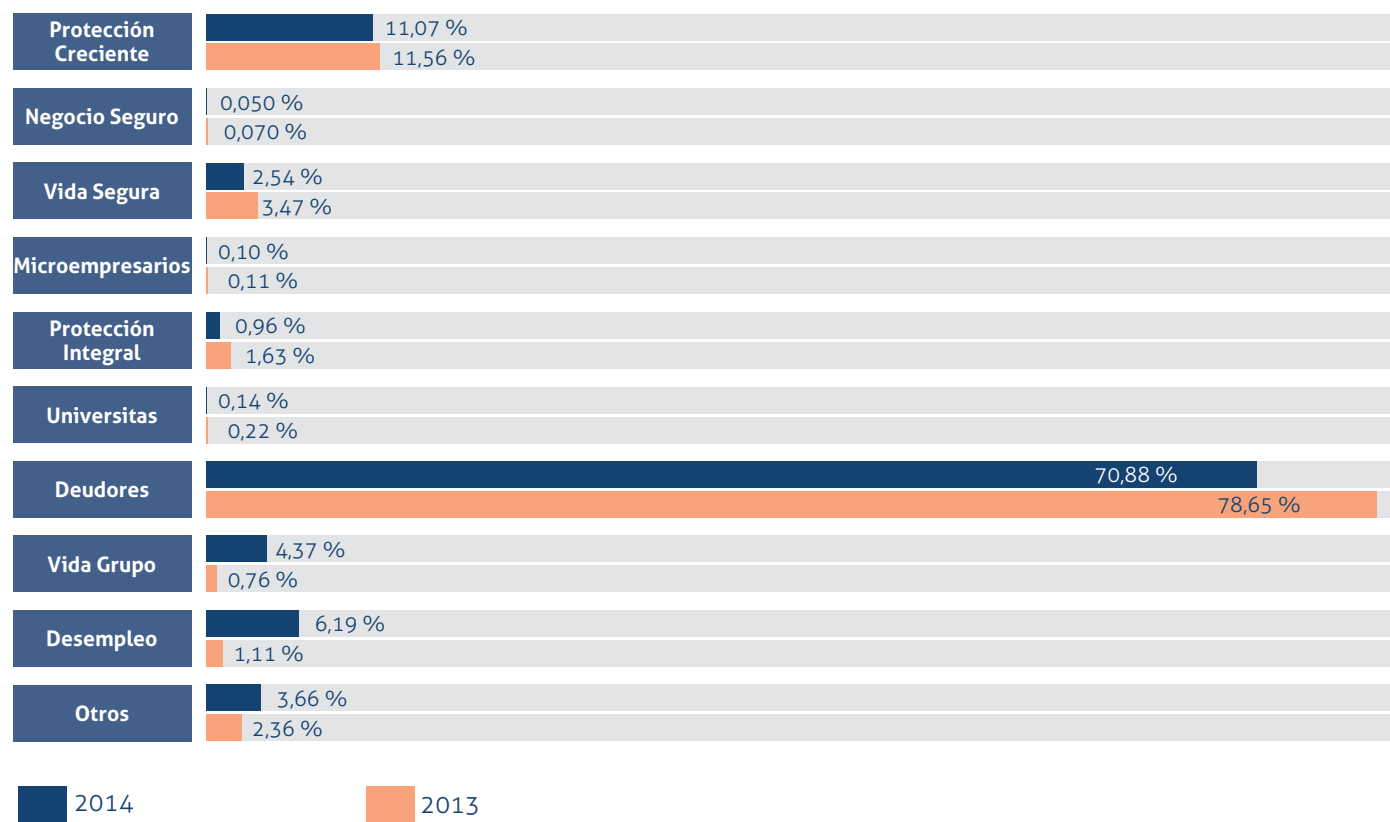
Un segundo puntal para llevar a la práctica la visión asignada, consistió en un ambicioso proceso de investigación y conocimiento de las necesidades de protección y aseguramiento de los segmentos masivos y populares, como base para la formulación de la estrategia a largo plazo en los ramos de personas, hacia los cuales se viene orientando esta compañía, creada original y exclusivamente como especialista en la cobertura de riesgos laborales.

Principales resultados del ejercicio 2014

A diciembre de 2014, la compañía de seguros contaba con 745.774 afiliados en el ramo de riesgos laborales, un 8,9 % más que en el 2013, de los cuales el 68 % proviene de empresas grandes. En el negocio de vida, a diciembre del 2014 se registraron cerca de 983.000 asegurados y un crecimiento del 12,2 % frente al año anterior, explicado principalmente por el incremento del producto desempleo y las pólizas de grupo para deudores (**gráfica 7**).



Distribución productos de Pólizas de Vida



Se continuó con las actividades de asesoría en promoción y prevención para las empresas afiliadas y se invirtió un monto cercano a los \$66.500 millones. Así mismo, se hizo una alianza con Vertisub Group para crear un centro especializado en entrenamiento en riesgos mayores, con lo cual se brindó formación teórico-práctica a 1.356 trabajadores de 445 empresas afiliadas.

En materia de accidentes de trabajo y enfermedad profesional se ha buscado, como siempre, brindar una adecuada y oportuna prestación de servicios asistenciales. Igualmente, se propende a garantizar el reconocimiento oportuno y justo de todas las prestaciones económicas del trabajador afectado, durante el tratamiento y ante las secuelas permanentes o invalidantes que se deriven del evento. En este orden de ideas, durante el 2014 se brindó atención médica a 34.390 trabajadores, al tiempo que se reconocieron mesadas pensionales a 50 nuevos beneficiarios de 18 afiliados fallecidos y a 21 trabajadores con algún grado de invalidez. A diciembre del 2014, la compañía administraba 1.348 pensiones de invalidez y sobrevivencia.

El activo total se ubicó en \$853.526 millones, 1 % inferior a la del 2013. El pasivo total de la compañía alcanzó los \$696.660 millones, cifra en la que prácticamente la totalidad corresponde a reservas de aseguramiento con una cobertura

suficiente. En cuanto al patrimonio, tuvo un crecimiento del 13 % frente al 2013.

Al cierre del 2014, la utilidad neta fue de \$139.813 millones, lo que representa un crecimiento del 22 % frente al año anterior.

Colmena Fiduciaria

Durante el 2014 se efectuó un análisis de las eventuales sinergias que podrían derivarse de una incorporación más decidida de los productos fiduciarios en las propuestas de valor para los segmentos objetivos del Banco Caja Social, trabajo que se finalizó y que a la fecha de este informe se encuentra en el proceso de implementación gradual.

Principales resultados del ejercicio 2014

A 31 de diciembre, Rentafácil cartera colectiva abierta tenía 17.572 clientes vinculados y un incremento del 21,5 % frente al 2013. En lo que respecta a Universitas cartera colectiva abierta, obtuvo un total de 10.018 encargos, con un crecimiento del 32,3 % frente al 2013. Los recursos administrados alcanzaron un valor de \$40.987,7 millones; los valores desembolsados a las universidades en el compartimiento Universitas llegaron a los \$3.849 millones, correspondientes a 441 beneficiarios que están cursando sus estudios (**cuadro 21**).



Datos básicos de la gestión de Colmena Fiduciaria

	2014	2013	VAR %
Valor recursos administrados (miles de millones)	\$1.302	\$1.015	28 %
Inversionistas totales	30.667	22.625	36 %
Inversionistas Universitas	12.951	8.827	47 %
Inversionistas Rentafácil	17.571	13.745	28 %
Inversionistas fideicomisos	145	53	174 %
Beneficiarios de Universitas	991	909	9 %

Por su parte, el compartimiento Rendir cerró con 2.933 encargos de inversión, los cuales crecieron 9 % y alcanzaron un total de recursos administrados de \$17.046 millones. La utilidad del ejercicio fue de \$585 millones, con un decrecimiento del 16,18 % frente al 2013.

Colmena Capitalizadora

En los estudios efectuados en el 2013 se muestra que los productos de la capitalizadora son muy valorados por los clientes, sobre todo en el segmento popular, en desarrollo de lo cual se definió fortalecer la oferta de los productos actuales de la compañía, tanto para complementar la oferta del Banco Caja Social como para atender otros mercados a través de aliados.

Durante el 2014 se vendieron \$15.068,3 millones en 80.093 nuevos títulos de capitalización en los productos ofrecidos por la entidad, lo que representa un incremento del 6,4 % en el número de títulos vendidos con respecto al 2013. Con el objetivo de complementar la oferta de valor para clientes de productos de vivienda del Banco, se diseñó un producto de capitalización por cuotas para ofrecerlo a partir del primer semestre de 2015. Por otro lado, se trabajó en la búsqueda de nuevos aliados, negocios que esperan concretarse en el 2015.

Principales resultados del ejercicio 2014

El activo total de la capitalizadora se ubicó en \$82.078 millones, lo que representó un crecimiento del 7 % frente al 2013. El pasivo total cerró el año en \$69.568 millones y el patrimonio aumentó el 13 % frente al 2013.

Al cierre del 2014, la capitalizadora obtuvo una utilidad neta de \$1.013 millones, cifra superior en un 26 % a la del cierre anterior.

DECO

Consciente de los impactos y la alta complejidad que desde el punto de vista social tiene la actividad edificadora, sobre todo en el caso de la vivienda, se definió consolidar a DECO como una constructora reconocida por su aporte a la sociedad, mediante soluciones de vivienda y proyectos de infraestructura que hagan la diferencia en las comunidades impactadas por el mejoramiento significativo en su calidad de vida.

En el 2014, con el acompañamiento de la constructora Apiros, se inició el proyecto Parques de Villa Javier, en un terreno de la Fundación Social ubicado en la localidad de Bosa. Se prevé la construcción de 5.200 viviendas de interés social (VIS) e interés prioritario (VIP), proyecto en el que DECO se encargará

de la gerencia e interventoría, mientras Apiros desarrollará las actividades de construcción y ventas.

Además de ser una propuesta urbanística novedosa para satisfacer las necesidades de vivienda y espacio de las familias, según se mencionó en el capítulo referente a los programas sociales directos, el proyecto incorpora la realización de un proceso integral de intervención social que conecte a la comunidad de Parques de Villa Javier con la dinámica que lleva a cabo la Fundación con la comunidad de Bosa.

Principales resultados

Al finalizar el 2014, DECO registró un activo de \$962 millones, un pasivo de \$773 millones y un patrimonio de \$189 millones. La utilidad neta durante el mismo periodo fue de \$2 millones.

Promotora de Inversiones y Cobranzas

La entidad adquirió en el mes de octubre un portafolio de 117.191 obligaciones, con un saldo de capital de \$258.816 millones, y recaudó en los meses de noviembre y diciembre \$704 millones.

El activo total de la promotora cerró en \$3.368 millones, el pasivo en \$1.889 millones y el patrimonio en \$1.479 millones. Al cierre del 2014 se generó una utilidad de \$239 millones.

Servir

Como es sabido, la presencia en la actividad hotelera corresponde a una línea estratégica de épocas anteriores, que ya no es prioritaria para la institución. Sin embargo, en razón del impacto que la operación del Centro Las Palmeras tiene en el municipio de Villeta, del volumen considerable de usuarios de origen popular que se benefician de sus instalaciones, de que apalanca un beneficio extralegal muy apreciado por los empleados de toda la organización y del potencial económico de sus terrenos, esta compañía pretende prestar servicios de calidad, garantizar su sostenibilidad económica y velar por el valor económico de su terreno e instalaciones.

En ese marco, durante el 2014 atendió a 37.078 usuarios de un día y 30.997 huéspedes. En el 2014, la entidad tuvo ventas por \$4.750,8 millones para un resultado operacional de \$288 millones. Los activos alcanzan los \$12.718 millones.

Nuevos proyectos

La estrategia definida implica que las nuevas inversiones —es decir, la expansión del Grupo— se realicen de manera prioritaria en iniciativas que al mismo tiempo que viabilidad económica y razonable rentabilidad, tengan un propósito verdaderamente potente y diferenciador en términos de inclusión; es decir, de generación de oportunidades para los colombianos de ese “otro país”.

Ello constituye un reto significativo, puesto que a las dificultades usuales en la búsqueda de proyectos, se suma la de encontrarlos o diseñarlos con el propósito prioritario de “servicio a los pobres”, de manera directa, en lo que podría pensarse como una versión siglo XXI de la lógica que en su momento animó a Campoamor.

Para abordar este gran reto, se reunieron las capacidades necesarias orientadas a fortalecer la búsqueda y análisis de nuevos frentes de intervención empresarial, buscando, conforme a las definiciones estratégicas dadas, frentes con alto potencial de inclusión económica para sectores populares.



Uno de los frentes más importantes para la búsqueda de iniciativas empresariales que cumplan el marco definido corresponde a aquellas oportunidades que generan las comunidades con las cuales trabaja la Fundación Social de tiempo atrás, en las zonas de intervención, en el cual se lograron identificar algunas iniciativas con potencial en la Regional Antioquia, las cuales se encuentran en proceso de evaluación y estructuración.

Ahora bien, habida cuenta del conocimiento que tiene la Fundación Social en el territorio, la trayectoria y experiencias de la correspondiente intervención, y las particularidades de la región, se seleccionó el departamento de Nariño como zona prioritaria para el diseño de iniciativas empresariales de impacto que permitan dinamizar de manera relevante los territorios en los que desde hace años la Fundación trabaja en la creación de condiciones básicas de desarrollo. En ese contexto, se seleccionaron iniciativas que se vienen explorando relacionadas con caficultura, sector lácteo y la cadena productiva de la papa.

En el año 2014, la Fundación trabajó en la definición de un proyecto de caficultura que se va a desarrollar en el municipio de Buesaco, en asocio con los campesinos del Corredor oriental con los cuales está comprometida la institución y a beneficio de estos. Se pretende cubrir todos los eslabones de la cadena productiva del producto, enfocándose en una

primera etapa en la comercialización en condiciones muy favorables para los productores. Este proyecto ya es una realidad en el 2015 y constituye un primer experimento de interacción plena de los dos instrumentos de intervención, según se visualizó a la hora de la redefinición de estrategia en el 2012. Podría constituir, también, el puntal de un nuevo enfoque de intervención en gran escala en una región, con propósitos de desarrollo integral de mayor alcance geográfico.

En adición a lo anterior, y como un frente independiente para la búsqueda de oportunidades, se identificaron otras oportunidades para la realización de proyectos en diversos sectores económicos, varios de los cuales en la actualidad están en proceso de análisis y estructuración.

Respecto de los proyectos aprobados durante el año 2014, es preciso resaltar la iniciativa que busca desarrollar un sistema agroforestal basado en la producción y comercialización de cacao fino de aroma junto con otros dos cultivos (plátano y gmelina), involucrando la participación de comunidades rurales ubicadas en el municipio de Necoclí, de modo que logren el incremento de sus ingresos de manera sostenible en el tiempo. Esta iniciativa está en proceso de implementación.

Por otra parte, se brindó apoyo a una pequeña firma de construcción de Nariño para la realización de obras vitales de infraestructura en el municipio de Iscuandé.



Retorno justo

Uno de los principales retos para la Fundación, una vez formulada la estrategia de construir una nueva cultura, consiste en determinar el retorno justo para una inversión de capital.

Tal pregunta implica cuestionar uno de los paradigmas del sistema de mercado que parte de la obtención del máximo retorno como guía central de las decisiones. De hecho, la institución está dispuesta a asumir para sus inversiones en empresas retornos que no sean necesariamente los máximos del mercado, a partir de una seria e innovadora definición de lo que se considera retorno justo; la organización debe consultar juiciosamente los criterios técnicos y ha de combinarlos, prudente pero firmemente, con las consideraciones éticas y sociales.

El retorno justo debería estar constituido por una tasa que reconozca la preservación del valor en el tiempo, el riesgo del proyecto específico y un "retorno puro". Los dos primeros son elementos técnicos; el último es de naturaleza axiológica e implica juicios de valor formulados a la luz de las fuentes que iluminan la actuación de la entidad.

En el 2014 se determinó el componente relacionado con el riesgo del proyecto específico. Es decir, en el análisis del componente de la tasa que reconoce el riesgo que aparece cada una de las empresas en las que tiene participación la Fundación, según los sectores en los que interviene y la naturaleza de las actividades que desarrolla.

El 2015 impone a la institución la necesidad de completar el proceso, con la definición del componente denominado retorno puro. La consulta y preparación de los elementos de juicio necesarios para adoptar esta difícil decisión de política está casi lista.

La definición de retorno justo será insumo fundamental para tomar decisiones frente a la manera de gestionar las empresas, en lo relativo a políticas financieras, de precios, remuneraciones y reparto del valor agregado. Así mismo, constituirá una manifestación precisa de una forma de actuación económica diferente que buscará determinar la utilidad esperada de una inversión, sin tener en cuenta únicamente el interés particular.



Personas y cultura

El factor de éxito más crítico para la institución es el fortalecimiento y consolidación de su cultura organizacional.

Es así porque el desafío que se ha asumido desde la época del padre Campoamor en cuanto a “hacer realidad” los valores que se profesan solo puede encararse de manera seria y sostenible si estos efectivamente permean y caracterizan la cultura; es decir, si están presentes en todos los ámbitos del quehacer, desde los grandes marcos axiológicos y normativos hasta las comprensiones y prácticas cotidianas. Adicionalmente, tratándose de una entidad centenaria que como verdadera Fundación es “dueña de sí misma”, su sostenibilidad y su fidelidad a su misión y sus principios descansa, antes que nada, en la solidez de su cultura. Por último, es un obvio requisito de coherencia: mal puede proponerse a la sociedad aquello que no se logra en la propia realidad.

El proyecto de cultura en la Fundación existe desde hace más de 25 años, pero por cuenta de las definiciones estratégicas recientes ha debido revisarse para fortalecerlo y repotenciarlo.

En primer término, se definieron las características de la cultura organizacional deseada para la institución:

1. Excelencia y búsqueda del bien mayor. Una organización en la que todas las formas de pensar y actuar están guiadas hacia un desempeño superior (hacer y lograr lo mejor).
2. Solidaridad y búsqueda del bien común. La capacidad de la organización y de los individuos que forman parte de ella de anteponer el interés colectivo al individual y actuar con un genuino entendimiento de los intereses y necesidades de otros, en busca de un propósito común.
3. Comportamiento ético. La disposición a inclinarse siempre a hacer el bien y tomar decisiones, considerando las implicaciones que tienen en el individuo y en los demás.
4. Preferencia por los más débiles. La voluntad de orientar de manera prioritaria los esfuerzos hacia aquellos que son más vulnerables.

5. Sentido de pertenencia y compromiso con el propósito. La actitud de identificarse y asumir como propio el propósito y el legado de la organización.
6. Promocional. La voluntad de procurar sujetos autónomos y participativos.
7. Tolerancia. El entendimiento y la aceptación de la diferencia, así como la convivencia pacífica con ella.
8. Confesionalidad católica con libertad de credo de los individuos. El reconocimiento de la institución como católica, y al mismo tiempo la aceptación y el respeto a la libertad de credo.
9. Colombianidad. La conciencia de identidad nacional y de identificación con la historia del país y con su realidad.
10. Estilo. La comunicación con el exterior por medio de los símbolos, lo que implica la encarnación de una manera de ser y de actuar que se manifiesta en sencillez, austeridad, transparencia y sobriedad.

A partir de allí surgió la revisión de las variables o palancas dinamizadoras de la cultura, en torno a las cuales gira el proyecto. Seguidamente se presenta un breve bosquejo de los avances en cada variable y de los pasos que se darán en el inmediato futuro.

Variables del proyecto de cultura

1. Desarrollo del compromiso

Se definieron la ruta estratégica y los proyectos claves para repotenciar esta variable. Algunos de los más importantes son:

- Fortalecimiento del proceso de inducción. Se actualizaron los contenidos de la inducción para nuevos funcionarios y se rediseñó el proceso (está en marcha).
- Definición del concepto de “identificación con la organización”. Esta es una pieza fundamental, que estaba pendiente para completar los procesos de selección, inducción, formación y evaluación de desempeño. Con base en ello, se precisa lo siguiente:

UN COLABORADOR DE LA FUNDACIÓN SOCIAL SE IDENTIFICA CON ELLA CUANDO:

- Está comprometido con el legado de la organización.
- Ama la obra y la siente como propia.
- Se orienta a dar lo mejor en lo personal y en lo profesional.
- Se identifica con el estilo de la institución (sobrio, sencillo, humilde).
- Es genuinamente sensible, se preocupa por los más débiles y entiende su realidad.
- Asume su vínculo con la organización como una opción a largo plazo.
- Siente que su trabajo en la Fundación contribuye a darle trascendencia y sentido a su vida.

- Se estructuró un nuevo programa para la reinducción de directivos que se empezó a desarrollar en abril. A partir de entonces se incorporaron los contenidos al sistema de gestión de desarrollo y desempeño, lo que permite una fluida conversación sobre la institución y las expectativas de esta frente al desempeño integral de los directivos. Esto debe producirse a lo largo del 2015.
- Espacios de reflexión sobre valores y principios desde la realidad de los cargos y entornos de los funcionarios.
- Comienzo de la alineación de procesos de la organización como impulsores de la cultura deseada. Lograr que los procesos de talento humano impulsen el proyecto de cultura organizacional. De igual manera, conforme al avance en materia de procesos en las empresas, se buscará que fomenten también el avance hacia esta.
- Énfasis en formación y comunicación, variables transversales del proyecto de cultura y prioritarias en el fortalecimiento del compromiso.

2. Liderazgo

En esta materia se formularon tres proyectos que se desarrollarán en el 2015:

- Rediseño del proceso de selección de líderes.

- **Inicio de un proceso estructurado para sucesión de líderes.** Culminó el levantamiento de información sobre los cargos misionales y críticos, sus ocupantes y posibles sucesores, a partir de los cuales se avanzará en planes de desarrollo y rutas para acelerar la disponibilidad de talento.
- **Planteamiento de la formación de líderes.** Esto es parte fundamental del proyecto de formación integral que se menciona más adelante.

3. Remuneración justa

Mediante esta variable se determinan las compensaciones económicas de cualquier clase, directas o indirectas, constitutivas o no de salario, que perciben los colaboradores.

Durante el 2014 se revisó y se ajustó la política salarial a largo plazo de la Fundación Social y sus empresas, conocida también como política de remuneración justa.

Entre los criterios para determinar la remuneración justa, conforme a la doctrina social de la Iglesia, se encuentran la capacidad de la empresa, la homogeneidad interna, el mercado y la suficiencia. Reafirmado este último aspecto como central, se dio un paso considerado realmente innovador: la realización de un estudio técnico riguroso para determinar la

verdadera situación de los grupos de colaboradores mediante la confrontación de su ingreso con los requerimientos de suficiencia; es decir, determinar si la remuneración otorgada por la organización les permite acceder a una canasta digna de bienes y servicios que resuelva las necesidades del núcleo familiar y, adicionalmente, permita convertir una parte del ingreso en ahorro, inversión o acceso a la propiedad. Se concluyó que, en general, la remuneración es suficiente y los casos contrarios son excepcionales y atienden más a particularidades del gasto de los hogares que al nivel de ingresos; además, se determinó que las brechas que se presentan en tales casos son menores. Sin duda, este es un resultado muy satisfactorio, producto de la coherencia de la política que se ha seguido en este frente desde hace tiempo.

En el año 2015 se trabajará en los siguientes proyectos:

- Conocimiento del entorno de los colaboradores. Robustecimiento de la capacidad de la institución para conocer la realidad de las condiciones de vida de los funcionarios y sus problemas concretos.
- Formulación de una propuesta integral de beneficios extralegales. Para ello se tendrán en cuenta las diferencias regionales y un estudio demográfico dinámico que permita determinar cómo se ligan los proyectos de vida

de las personas con el propósito de la institución (según quedó determinado en la revisión de política practicada en el 2013).

4. Administración estratégica de personal

Busca que los procesos habituales de gestión humana sean verdaderas herramientas para el desarrollo de la cultura. En tal sentido, durante el 2014 se destacaron:

- La construcción de un sistema robusto e integral para gestión de desarrollo y desempeño que permite determinar, a partir de la estrategia de la organización, la contribución que debe hacer cada cargo, la determinación de competencias necesarias para cada uno de estos, el diseño de metas, la elaboración de acuerdos de desempeño, la evaluación, la retroalimentación, la identificación de brechas frente a las competencias requeridas y la posibilidad de planear estrategias para el desarrollo integral de los colaboradores. Se comenzó a aplicar en el Banco y se extenderá al resto de la organización en el 2015.
- Es relevante también la construcción del sistema integral de información del colaborador, como insumo para

diseñar estrategias más precisas y pertinentes para el desarrollo y bienestar de ellos.

- Se reforzó el trabajo en monitoreo y gestión del clima organizacional, con buenos resultados.
- Se llevó a cabo el diagnóstico de brechas en las capacidades del área de Talento Humano como insumo para aumentar la eficacia y la eficiencia, y en cuanto a la revisión integral de procesos que deben llevarse a cabo en el 2015.

5. Productividad y calidad

En virtud de esta variable se propende a garantizar que la organización alcance la máxima eficacia en el logro de su misión y la mayor eficiencia en el uso de sus recursos.

Esto se dará en el marco de la evolución de los planes de negocio de las empresas y en la planeación de los programas sociales directos, todo lo cual está en marcha, como se expuso en páginas anteriores.

6. Participación

Se avanzó en la revisión del marco doctrinal y conceptual que guiará las políticas en este frente, para que las aborden los órganos rectores en el 2015.

7. Servicio

Debe hacerse realidad, como se ha dicho, desde las estrategias de cada una de las empresas, a partir de un concepto muy desafiante adoptado oficialmente. Para la Fundación, Servicio:

“Es la orientación genuina, deliberada, permanente y estructural por conocer profundamente la necesidad del otro, para encontrar en la satisfacción de esta la razón de ser de la organización”.

Quienes forman parte de la organización, en su relación con el otro, preferentemente con el más débil, se entregan sin condiciones y encuentran en ello un medio para trascender, en el marco del respeto por la dignidad humana y, en consecuencia, procurando que el otro sea gestor de su propio desarrollo.

Esto implica para la organización el desarrollo de productos y servicios, al igual que el emprendimiento de intervenciones con la máxima calidad, de manera que aporten al mejoramiento de la calidad de vida de las personas y den respuesta a sus reales necesidades. Supone además tener procesos fáciles, oportunos y claros, ser coherentes, respetuosos, dar soluciones y tener una actitud de interés legítimo por ayudar en cualquier circunstancia.

8. Formación

Esta es una variable transversal, indispensable para dar potencia a los otros frentes del proyecto de cultura. Si bien la institución ha hecho esfuerzos importantes para atender los requerimientos de formación de ella misma y de los colaboradores a lo largo del tiempo, se ha visto la necesidad de potenciarla de una manera muy significativa, pues no se ha contado con un plan integral en esta materia. Por lo tanto, se abordó el modelo de formación integral, que pretende conjugar lo académico con lo vivencial. Este ha de ser un frente prioritario en el 2015.

9. Comunicación

Este frente, que pese a estar enunciado de tiempo atrás en el proyecto de cultura no se había abordado, también fue objeto de atención especial.

- Se formularon las líneas estratégicas y se identificaron los proyectos centrales para llevarlas a la práctica.
- Se estructuró como un primer paso un medio de comunicación de la Fundación Social, a través del cual la institución le pueda contar al colaborador lo que ocurre en la institución, incluyendo los programas sociales directos y las empresas. La primera edición entrará en circulación el primer semestre del 2015.

10. Gestión del cambio

En esta variable, que también tiene un carácter transversal, se busca que la institución pueda identificar, asumir y desarrollar con éxito las transformaciones a las que se ve abocada. El reto fundamental en esta materia es definir los criterios de cambio, así como la metodología por medio de la cual deben producirse. Se ha reforzado su papel, pero deben darse pasos mayores para repotenciarla.

Sobre las fuentes de pensamiento de la Fundación Social

Finalmente, se precisa que existe un tema que requerirá un trabajo fundamental. Se trata de identificar la forma en que la institución, de manera sistemática, consultará las fuentes que ilustran su pensamiento, las cuales son parte esencial de su identidad. Si bien se han conformado grupos de reflexión

sobre este tema, que se ha abordado preliminarmente con el Consejo Social, además de que se ha dotado a la institución con capacidad para ello, sigue siendo un aspecto relevante a largo plazo, que todavía está pendiente. No solo es esencial para la cultura organizacional sino que debe alimentar el quehacer de la institución en todos los órdenes.

Información demográfica e indicadores

La información que se presenta a continuación ilustra con indicadores y gráficos lo expuesto en este capítulo.

Al cierre del 2014 el número de colaboradores ascendió a 8.296 (**cuadro 22 y gráfica 8**), con una variación del 2.7 % frente al año anterior. No se registraron cambios significativos en cuanto a las características demográficas de la planta y el perfil de la organización fue similar al de años anteriores.

Al respecto se destacan las siguientes cifras:

- El 76,5 % tienen contrato a término indefinido (**gráfica 9**).
- El 62,5 % son mujeres (**gráfica 10 y gráfica 11**).
- El 49,6 % tiene un rango de ingresos de 2 a 4 salarios mínimos legales (**gráfica 12**).
- La edad promedio de los trabajadores está en 36 años.
- El promedio de antigüedad es de 8,6 años (**cuadro 23**).
- El 58,1 % son profesionales, 15,3 % son técnicos y el 18,5 % cuenta con un posgrado (**gráfica 13**).
- El 51,6 % son jefes de hogar.
- El 63,6 % tiene vivienda propia.

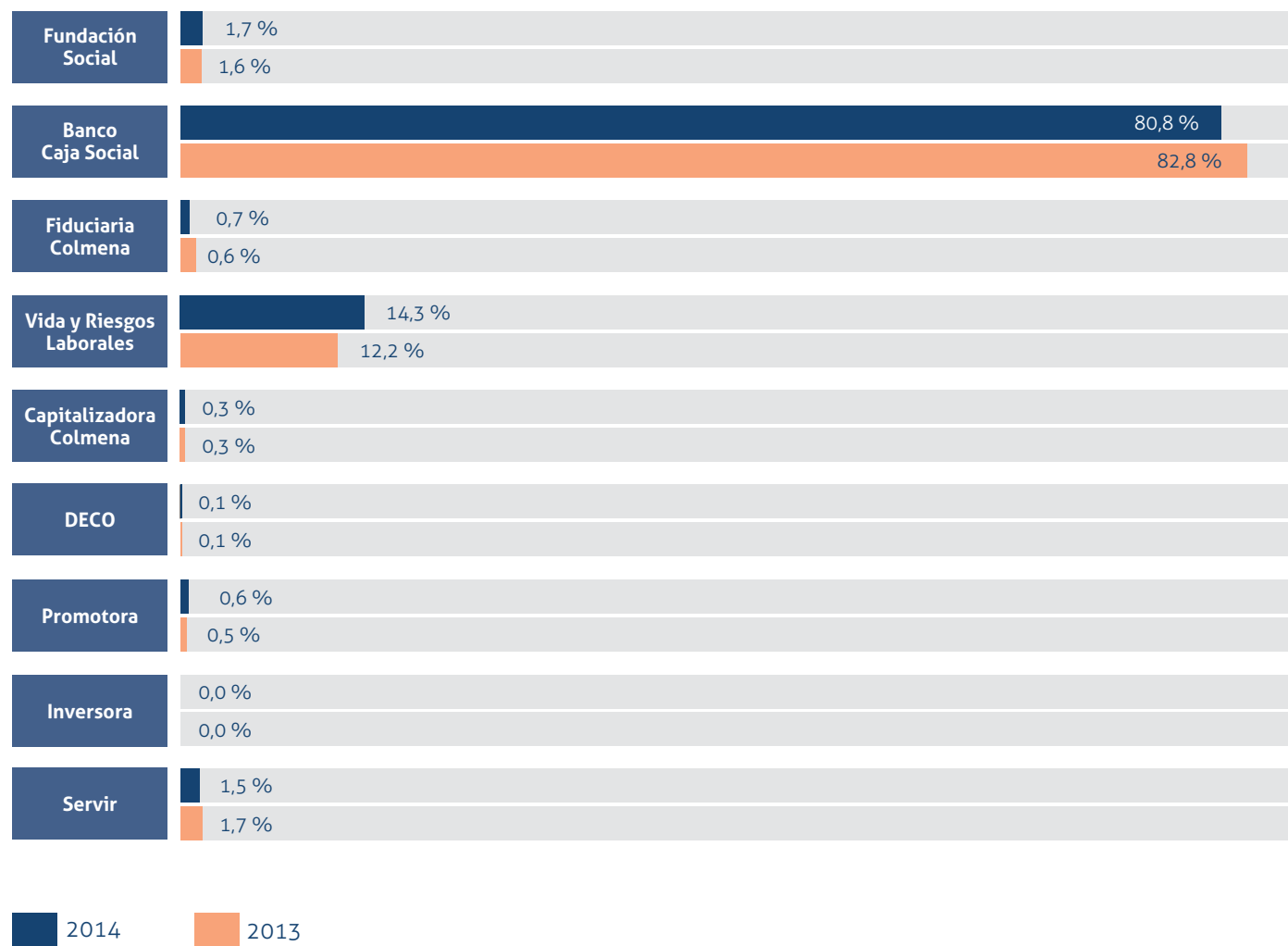
Cifras e indicadores sobre personas y cultura

Empleo generado

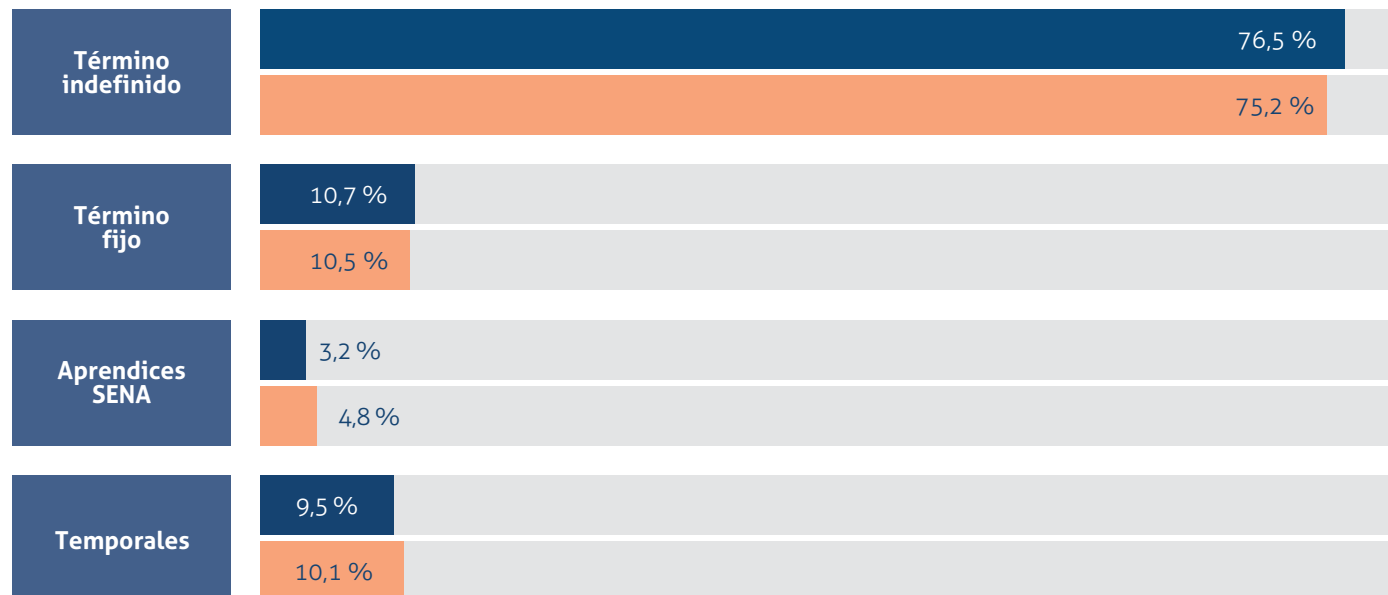
PLANTA DE PERSONAS FUNDACIÓN SOCIAL										
	FUNDACIÓN SOCIAL	BANCO CAJA SOCIAL	FIDUCIARIA COLMENA	VIDA Y RIESGOS LABORALES	CAPITALIZADORA COLMENA	DECO	PROMOTORA	INVERSORA	SERVIR	TOTAL
2014	138	6.703	60	1.186	25	8	51	2	123	8.296
2013	131	6.691	51	989	23	11	41	2	138	8.077
Var%	5,3 %	0,2 %	17,6 %	19,9 %	8,7 %	-27,3 %	24,4 %	0,0 %	-10,9 %	2,7 %



Distribución de la planta por empresas



Distribución por tipo de contrato Calidad de empleo

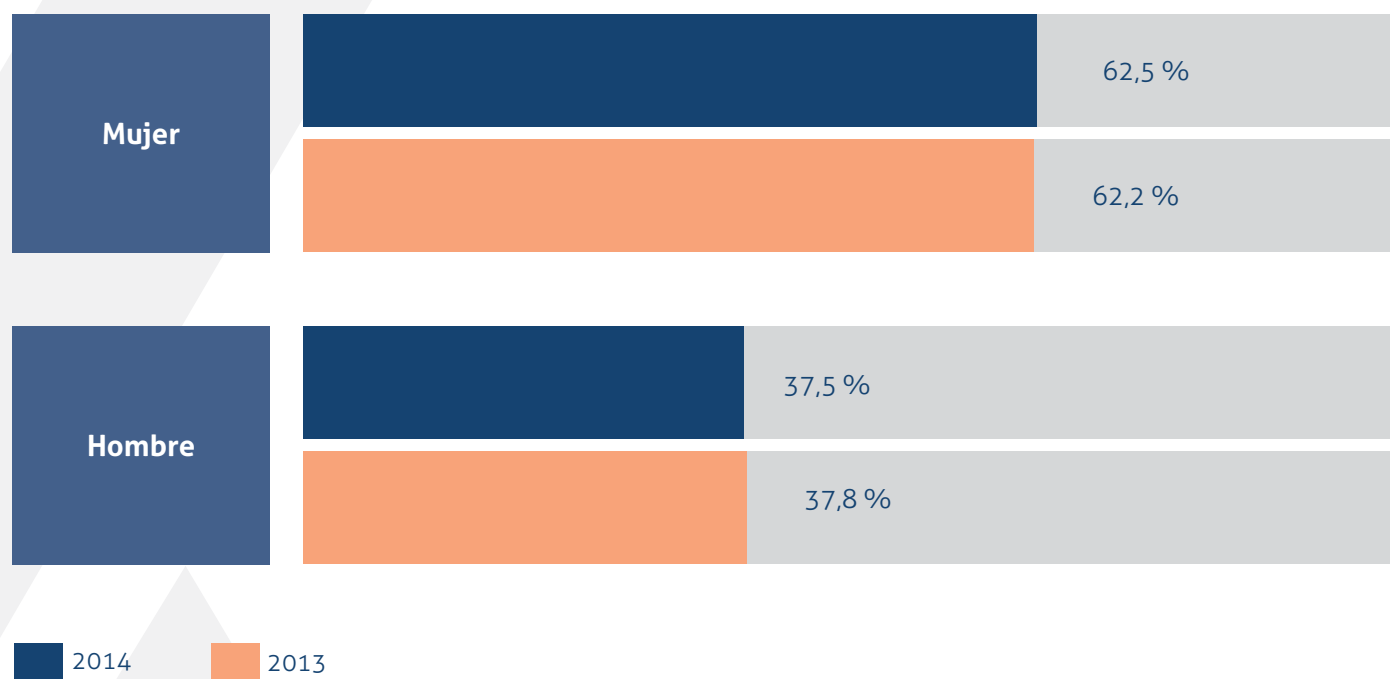


2014 2013

	TÉRMINO INDEFINIDO	TÉRMINO FIJO	APRENDICES SENA	TEMPORALES	TOTAL
2014	6.347	894	267	788	8.296
2013	6.070	849	329	819	8.067
Var %	4,6 %	5,3 %	-18,8 %	-3,8 %	2,8 %



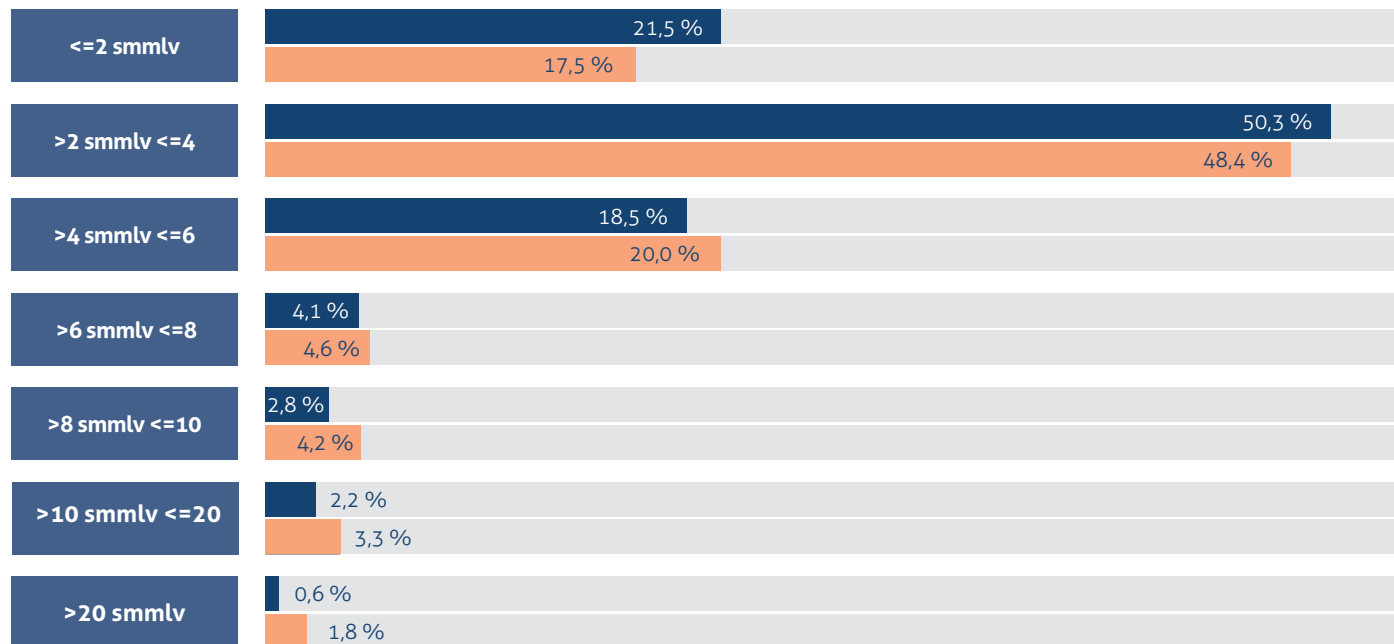
Distribución por sexo



	MUJER	HOMBRE	TOTAL
2014	4.527	2.714	7.241
2013	4.307	2.612	6.919
Var %	5,1 %	3,9 %	4,7 %

Nota: No incluye contratos temporales ni aprendices del SENA.

Distribución por sexo según rango salarial

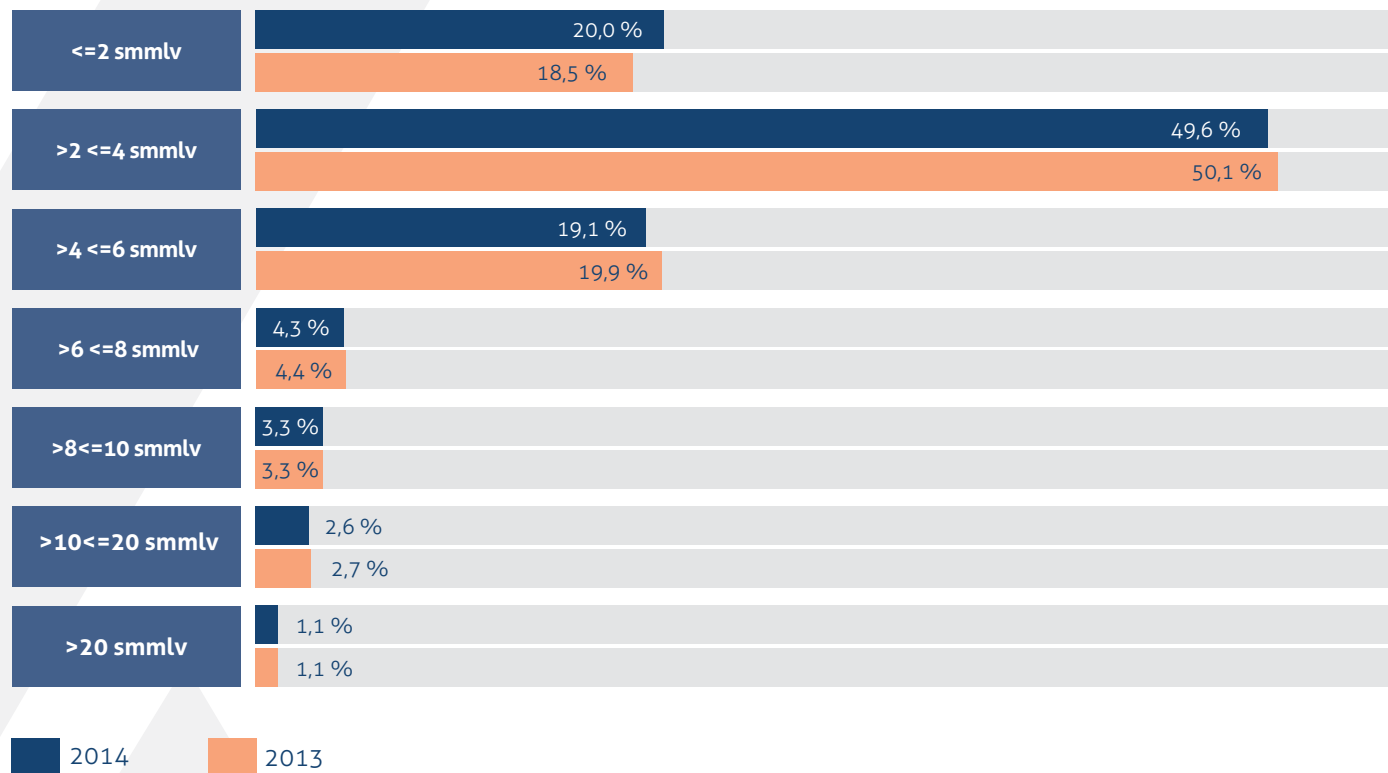


■ Mujeres ■ Hombres

	<=2 SMMLV	>2 SMMLV <=4	>4 SMMLV <=6	>6 SMMLV <=8	>8 SMMLV <=10	>10 SMMLV <=20	>20 SMMLV	TOTAL
Mujeres	973	2.278	837	184	125	101	29	4.527
Hombres	476	1.314	543	126	115	90	50	2.714
Total	1.449	3.592	1.380	310	240	191	79	7.241

GRÁFICA
12

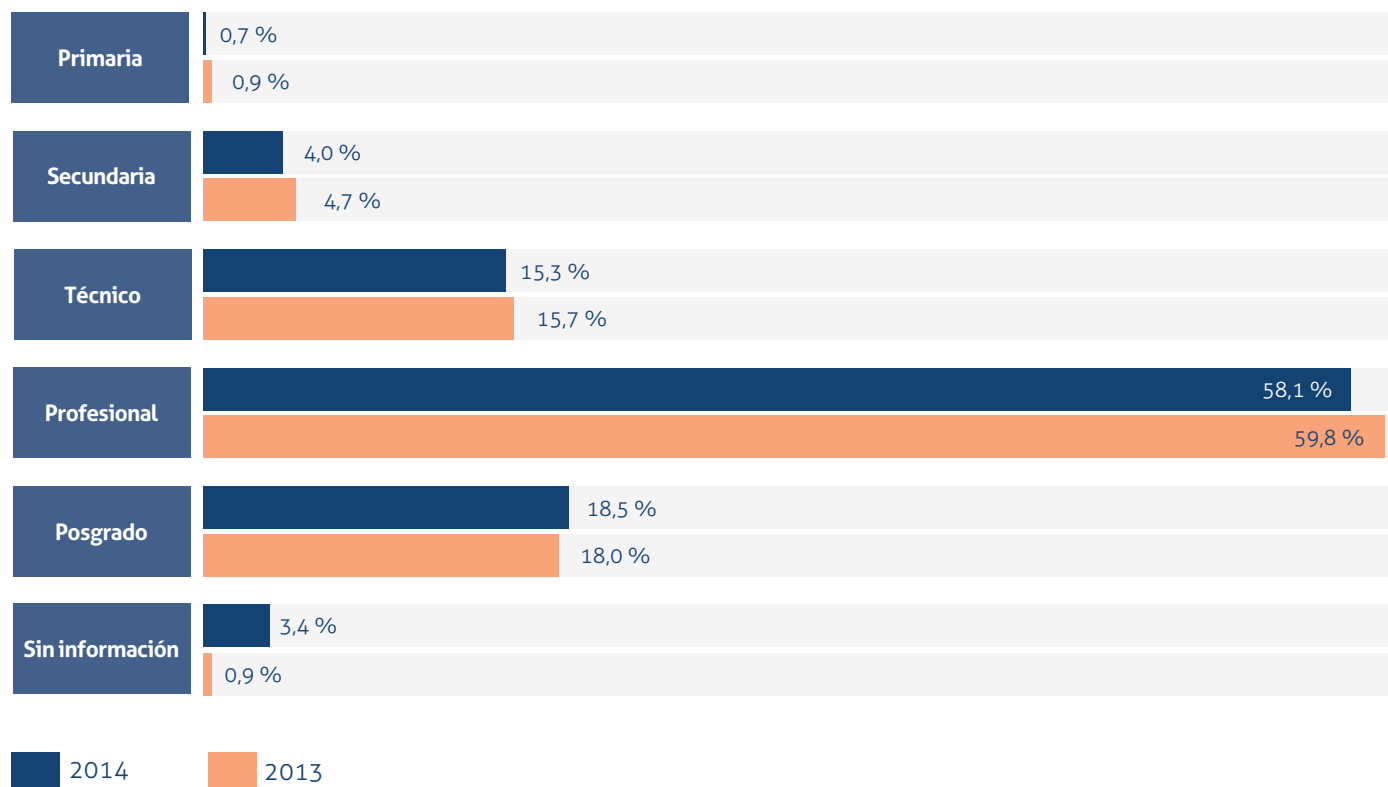
Distribución por rango salarial

CUADRO
23

Distribución por antigüedad

	<= 3 AÑOS	> 3 A <= 6 AÑOS	> 6 A <= 9 AÑOS	> 9 A <= 12 AÑOS	> 12 A <= 15 AÑOS	> 15 AÑOS	TOTAL
Mujeres	2.305	1.212	923	831	399	1.571	7.241
Hombres	2.096	1.198	875	824	302	1.624	6.919
Total	10,0 %	1,2 %	5,5 %	0,8 %	32,1 %	-3,3 %	4,7 %

Distribución por grado de escolaridad



	PRIMARIA	SECUNDARIA	TÉCNICO	PROFESIONAL	POSGRADO	SIN INFORMACIÓN	TOTAL
2014	50	288	1.111	4.206	1.338	248	7.241
2013	61	322	1.086	4.140	1.246	64	6.919
Var %	-18,0 %	-10,6 %	2,3 %	1,6 %	7,4 %	287,5 %	4,7 %

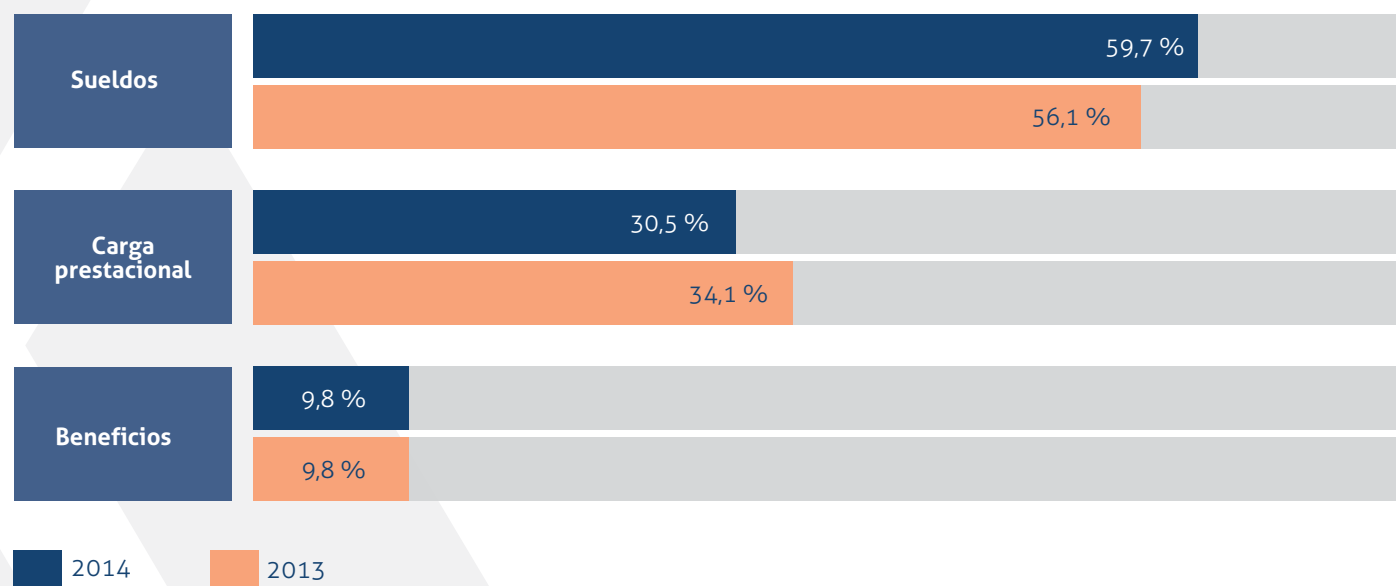
Salarios y beneficios:

En el año 2014 la organización asumió \$404.626 millones de pesos entre salarios, carga prestacional y beneficios extralegales, lo que implica un aumento del 6 % frente al

año anterior. De este valor, el 59,7 % correspondió a sueldos, el 30,5 % a carga prestacional y el 9,8 % a beneficios (gráfica 14).



Distribución de la remuneración del personal

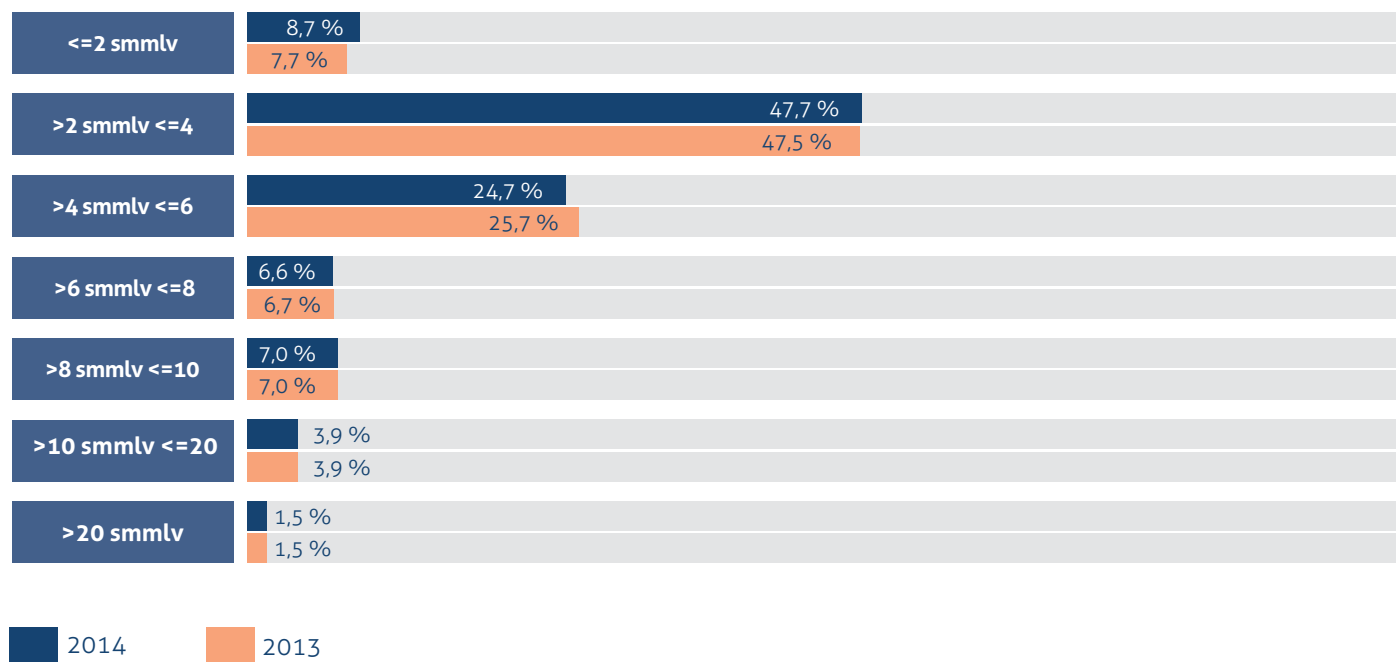


Los beneficios extralegales ascendieron a \$39.696 millones. Aproximadamente el 95 % se dirigió a colaboradores con ingresos menores de 10 salarios mínimos legales y cerca del 81 % a colaboradores con ingresos menores a 6 salarios mínimos legales, lo que denota un esfuerzo, que ha sido

consistente a través del tiempo, de dirigir los beneficios a los colaboradores con menores niveles de ingreso, con el fin de complementar la suficiencia en la compensación (gráfica 15).

GRÁFICA
15

Distribución de beneficios extralegales por rango salarial



A continuación se describen los aportes que hizo la organización para satisfacer las necesidades básicas de sus colaboradores por intermedio de estos beneficios (cuadro 24).

CUADRO
24

Beneficios extralegales

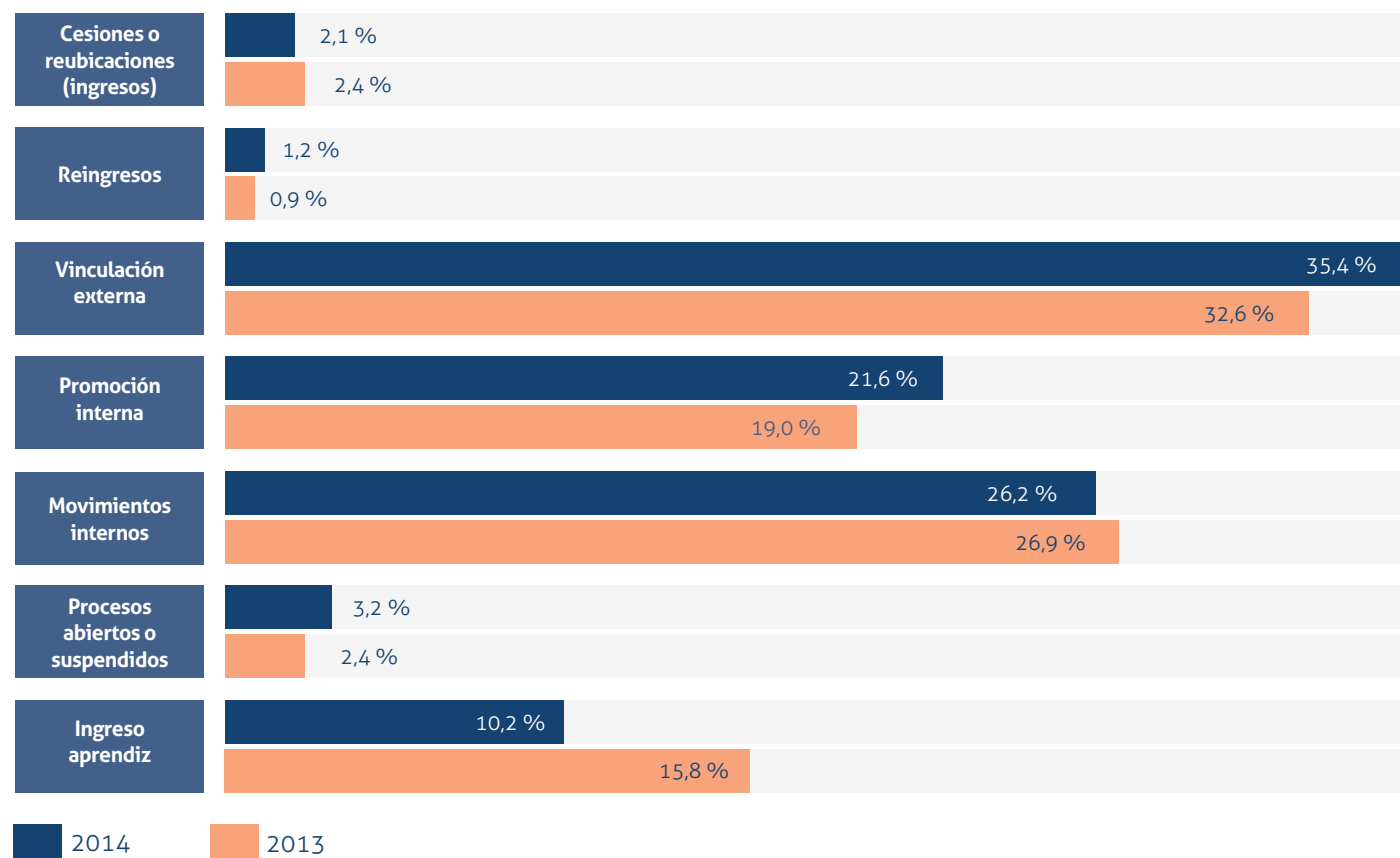
BENEFICIOS EXTRALEGALES						
COMPONENTE	MONTO MILLONES			COLABORADORES BENEFICIADOS		
	2014	2013	VARIACIÓN	2014	2013	VARIACIÓN
Vivienda	\$1.128	\$1.091	3,4 %			
Crédito Colmena	\$12	\$28	-58,7 %	36	79	-54,4 %
Subsidios	\$1.117	\$1.063	5,1 %	101	102	-1,0 %
Educación	\$4.907	\$4.880	0,6 %			
Amortizable	\$47	\$41	14,3 %	622	664	-6,3 %
Condonable	\$2.029	\$2.035	-0,3 %	1.612	1.617	-0,3 %
Auxilio educativo	\$2.831	\$2.803	1,0 %	3.099	3.090	0,3 %
Salud	\$8.040	\$7.053	14,0 %			
Póliza H y C	\$297	\$227	30,9 %	170	165	3,0 %
Colmédica	\$7.744	\$6.826	13,4 %	5.614	5.151	9,0 %
Recreación	\$7.245	\$6.828	6,1 %			
Prima vacaciones	\$4.787	\$4.446	7,7 %	6.742	6.557	2,8 %
Servir	\$2.458	\$2.382	3,2 %	2.085	2.112	-1,3 %
Seguro y ahorro	\$3.044	\$2.881	5,6 %			
Beneficio de ahorro	\$ 1.941	\$1.778	9,2 %	2.438	2.198	10,9 %
Seguro de vida	\$1.103	\$1.103	0,0 %	7.130	6.802	4,8 %
Total créditos	\$223	\$306	-27,0 %			
Crédito libre inv.	\$222	\$304	-27,0 %	1.378	1.852	-25,6 %
Calamidad doméstica	\$1	\$2	-30,0 %	21	29	-27,6 %
Prima extralegal	\$13.319	\$12.394	7,5 %	6.618	6.442	2,7 %
Bonificación por antigüedad	\$1.788	\$1.758	1,7 %	929	967	-3,9 %
Total	\$39.696	\$37.190	6,7 %			

Las políticas de contratación de la organización promueven el desarrollo de los colaboradores y contemplan la oportunidad de hacer carrera profesional dentro de la entidad. En este sentido, se busca cubrir las vacantes internas promoviendo

a los colaboradores actuales, a través de procesos justos y transparentes. En el 2014, cerca del 49 % de estas vacantes se cubrieron con personal interno y un 36 % con vinculación externa (gráfica 16).

GRÁFICA
16

Distribución de la administración de planta Manejo de vacantes



En el 2014, la organización presentó una dinámica normal de la planta en relación con los ingresos y los retiros, que en algunos casos se ve reflejada por la modalidad de contratación en cada entidad.

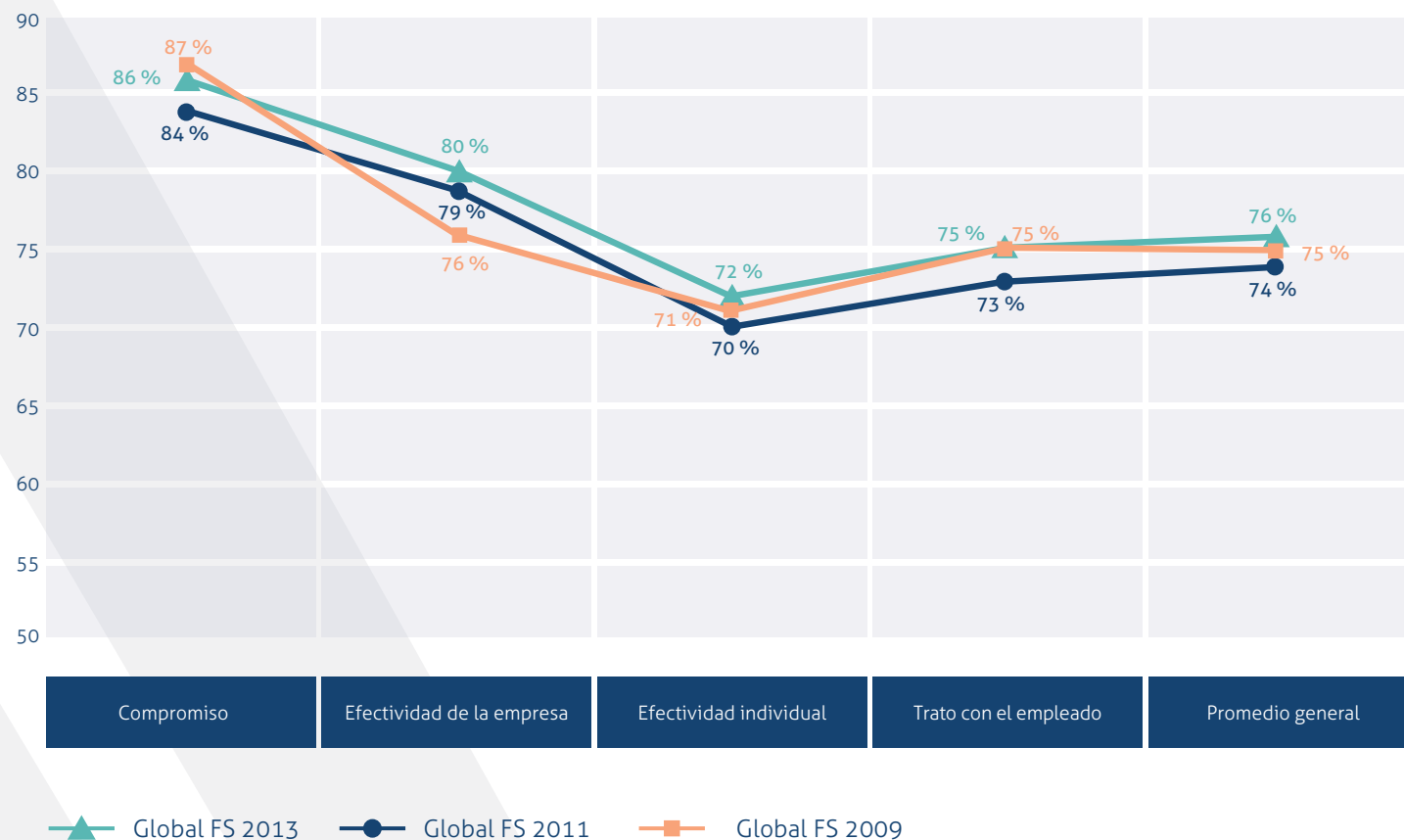
- El índice de retiros disminuyó del 14,4 al 12,1 %, el índice de ingresos cayó del 15,7 al 14,7 %, en tanto que los movimientos internos se mantuvieron en un 21,3 %.
- La principal causa de los retiros generales es administrativa, con un 51 %, mientras que la de los retiros voluntarios es por mejores oportunidades laborales, con un 51,7 %.
- Los recursos destinados a formación y capacitación, a actividades culturales y deportivas ascendieron a \$6.520 millones, lo que corresponde a un aumento del 14 % frente al año anterior.
- En materia de salud, si bien la tasa de ausentismo se redujo con respecto al 2013, hay un gran reto relacionado con el trabajo que debe hacerse con los colaboradores que se

encuentran en una difícil situación de salud y que por su condición no pueden desarrollar plenamente su cargo. La organización ha aumentado de manera importante los recursos que dedica a prevención, los cuales pasaron de \$223 millones en 2013 a \$469 millones en 2014.

- Los resultados de la encuesta de clima organizacional aplicada al término del año 2013 arrojaron un resultado mejor frente a la medición anterior (**gráfica 17**); no obstante, en algunas áreas específicas se evidenciaron resultados que implicaron una intervención que concluyó con la formulación de planes de acción a los que se ha venido haciendo un seguimiento riguroso. El ejercicio de la encuesta implicó durante el año 2014 una retroalimentación para cada una de las áreas y la formulación de planes de mejoramiento concretos. En el año 2015 se aplicará nuevamente la encuesta de clima a toda la población de colaboradores.

GRÁFICA
17

Evolución del resultado global de la encuesta de clima organizacional





Programas especiales y participaciones en otros espacios

La actuación de las entidades de la organización frente al Estado, liderada por la Fundación Social, está inspirada en los valores y principios de la cultura organizacional, así como en la prevalencia del bien común. La Fundación Social y las compañías que forman parte de su organización ejercen plenamente sus derechos y cumplen cabalmente sus deberes y obligaciones.

En tal sentido, la Fundación Social tiene el propósito de ser un claro referente de actuación respetuosa de la ley y de las autoridades, así como un actor destacado que participa activamente, de manera directa o por vía de las empresas, en temas cuyo impacto es relevante para los más débiles, con el propósito preponderante de contribuir a la satisfacción del bien común y al interés general. Desde esa perspectiva, durante el 2014 se destaca particularmente la presencia o actuación de la Fundación en temas como:

1. Espacios de discusión sobre definiciones normativas para fortalecer el marco institucional vigente en torno a la actividad de la Fundación Social y cada una de las empresas. En particular, durante el 2014 se destaca la participación activa del Banco en la discusión de proyectos normativos de inclusión financiera, así como la de Colmena Seguros en el análisis del proyecto de decreto

que busca implementar un esquema de compensación en el sistema general de riesgos laborales por altos costos de siniestralidad. Este último con el propósito central de implementar un mecanismo que permita mayor inclusión y que garantice realmente la sostenibilidad del sistema de riesgos laborales, la gestión en prevención, así como los derechos de los empleadores y de los trabajadores.

2. En materia de alianzas y proyectos especiales se continuó el trabajo que se viene desarrollando desde el 2007 con la Agencia Colombiana para la Reintegración (antigua Alta Consejería), para apoyar la reinserción económica permanente y sostenible de los excombatientes participantes en el programa. Durante el 2014 se continuó entregando la ayuda económica del Estado a cerca de 21.000 participantes por intermedio del Banco Caja Social. Así mismo, se otorgaron 119 microcréditos, 14 créditos hipotecarios y 102 créditos de libre destinación. En el nivel corporativo, se continuó con la demanda de los implementos requeridos por las áreas administrativas y de mercadeo de todas las empresas del grupo para apoyar y fortalecer las unidades de negocio de dichos beneficiarios. Para fortalecer la iniciativa, se apoyaron campañas preventivas de salud comunitaria y una alianza educativa para la prevención del reclutamiento forzoso en Kennedy (Bogotá) y Medellín (Antioquia).

3. Se recogen en este espacio los avances en materia de gestión eficiente y responsabilidad de uso racional de los recursos que soportan el desarrollo diario de la obra, entre ellas cabe destacar:

- Recolección de basuras en sedes administrativas del Banco Caja Social y de la Fundación Social.
- Uso eficiente del papel (políticas adecuadas en la compra de papel y labores de reciclaje).
- Manejo de residuos y basuras (reutilización, reciclaje).
- Compra de otros elementos. Por medio de una minuciosa selección de proveedores se asegura, en lo posible, la adquisición de productos ecológicos, reciclables y renovables, que no afecten el ecosistema.
- Para la línea institucional de aseo y cafetería se garantiza el uso de productos Familia, firma promotora del desarrollo sostenible y el reciclaje de recursos, cuyos artículos son de característica renovable.

CONSUMO DE ENERGÍA FUNDACIÓN SOCIAL (kW/h)

Total 2013	Total 2014
46.741	54.161

Nota: Desde agosto del 2014 se ampliaron los espacios de oficinas para la Fundación Social, por tanto se incrementa el consumo de kW/h aunque se esté utilizando tecnología LED.

Sistema de Gestión Ambiental del Banco Caja Social

- El Sistema de Gestión Ambiental considera factor de riesgo para el otorgamiento de créditos, el impacto negativo que la operación de algunos clientes puede tener sobre el medio ambiente y las condiciones sociales o éticas de una población.
- En junio de 2002, la junta directiva del Banco Caja Social aprobó la implementación del Sistema de Gestión Ambiental, con el propósito de promover y generar una cultura, tanto con sus colaboradores como con sus clientes, que propenda al financiamiento de actividades y proyectos ambientalmente sostenibles.

- En este sentido, implementó una lista de exclusión que prohíbe la financiación de ciertas actividades con un alto riesgo social o ambiental. En 2014 se continuó con los procedimientos usuales que el Banco ha adoptado para el tratamiento adecuado de cada uno de los tipos de clientes.

Medidas adoptadas por DECO para reducir el impacto medioambiental:

- Antes de iniciar la construcción de los proyectos, DECO y sus socios formulan un plan ambiental enmarcado en políticas de calidad, salud ocupacional, seguridad industrial y medio ambiente, fundamentado en principios de conservación del entorno natural y el desarrollo de actividades armoniosas con el entorno y la comunidad vecina.
- En el plan se define un conjunto de medidas para evitar, mitigar, restaurar o compensar los impactos ambientales negativos que puedan generar las obras, y potenciar los impactos positivos durante las etapas preliminares y de construcción.

Si bien no corresponden a acciones directas con el Estado, se señalan a continuación ciertas iniciativas que las complementan:

4. Se mantuvo la participación de la Fundación Social en el Premio Emprender Paz, iniciativa por medio de la cual la Deutsche Gesellschaft Für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), la Fundación Konrad Adenauer y la Fundación Social buscan identificar, reconocer y socializar experiencias empresariales que aportan significativamente a la construcción de paz en Colombia. En el 2014 se llevó a cabo la séptima edición del premio, en la cual se otorgaron reconocimientos a cuatro iniciativas empresariales: Asoproadum, Asprocamm, Alquería y Manufacturas Querido Soldado.

En agosto del 2014, al cumplirse el plazo propuesto para el retiro de los socios extranjeros, la Fundación asumió de modo integral la gestión del premio para garantizar su sostenibilidad, mediante la constitución de la Corporación Emprender Paz.

5. En el 2014 se llevó a cabo la campaña “Soy capaz”, mediante la cual numerosas organizaciones privadas se expresaron en torno a la agenda ligada a las conversaciones de paz que lleva a cabo el Gobierno con las FARC. Dado que la Fundación, que ha estado comprometida desde siempre con la paz, ha sostenido que, independientemente de las posiciones que se tengan sobre este proceso político, una verdadera reconciliación debe partir de superar la polarización que lamentablemente se ha acrecentado entre los colombianos, se decidió participar, sin una inversión ostentosa, con un mensaje independiente y crítico que desde la filosofía de la institución lograra sembrar una inquietud en esa dirección.

6. Desde el 2004, en alianza con Finagro, Usaid y el Programa de Desarrollo y Paz para el Magdalena Medio, el Banco Caja Social, con el apoyo de la Fiduciaria Colmena, financian y administran recursos para el cultivo de palma aceitera y cacao, como apoyo a la reintegración social. Durante este tiempo, el Banco Caja Social ha desembolsado créditos por más de \$10.000 millones y beneficiado a cerca de 700 familias.

7. Adicionalmente, se tuvo una presencia muy activa en distintos espacios e iniciativas complementarias de lo que la entidad ha considerado el centro de su impacto en la sociedad, tales como:

- Participación en la iniciativa financiera del Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP-FI, por su sigla en inglés).
- Global Compact de Naciones Unidas: socios fundadores de la Corporación Red Local en Colombia y adherentes a los principios desde el 2005.
- Miembros del Instituto Mundial de Banca Minorista (WSBI, por su sigla en inglés). El Banco adhirió en el 2011 a los principios del WSBI.
- Asociación de Fundaciones Empresariales: socios fundadores y miembros activos.
- Comité Gremial de Sostenibilidad (tanto de Asobancaria como de Fasecolda).
- Comité Técnico de Sostenibilidad del Icontec.

8. Así mismo, la Fundación viene trabajando desde el 2014 con la Empresa de Renovación Urbana de Cali en aspectos tanto sociales como técnicos para el diseño, estructuración e implementación de propuestas de inclusión social y económica en las zonas de renovación de esa región del municipio de Cali, orientadas a mejorar la calidad de vida de las comunidades vulnerables y a hacerlas partícipes de los beneficios que se desprendan de este tipo de transformación.
9. En mayo del 2014 concluyó el proyecto internacional Youth Save, en el que participó el Banco Caja Social desde el 2010. Como muestra de su capacidad de ahorro, a mayo del 2014, 2.308 jóvenes contaban con esta herramienta para cumplir sus sueños, dado que alcanzaron saldos promedio de \$230.287. A diciembre del 2014, 2.384 clientes jóvenes habían abierto una cuenta con un saldo promedio de \$249.123. En el marco del proyecto, liderado

por Save the Children y en alianza con esta ONG, el Banco llevó a cabo talleres de educación financiera en colegios, en los que participaron 5.828 jóvenes, quienes también tuvieron la oportunidad de conocer la Cuentamiga para Jóvenes y, en algunos casos, de adquirirla.

10. La Fundación Social continuó con un papel protagónico desde la Junta Directiva en Bogotá Connect, iniciativa impulsada por la alianza Estado-Universidad-Empresa, que promueve la competitividad de la región Bogotá mediante la innovación.
11. Finalmente, la Fundación formó parte del grupo de trabajo que formuló los escenarios Bogotá 2025, recientemente divulgados, con los cuales se busca dinamizar la reflexión colectiva sobre el futuro de la ciudad.



2

ESTADOS FINANCIEROS Y SITUACIÓN FINANCIERA DE LA FUNDACIÓN SOCIAL

Producto de las sanas y prudentes políticas que se han seguido durante largo tiempo, y aprovechando, también con prudencia, la coyuntura favorable que vivió la economía durante un buen periodo, la Fundación presenta hoy una excelente situación financiera; ciertamente, la mejor de su ya larga historia.

El activo total cerró en \$1.681.190 millones, cifra 8 % superior a la del año inmediatamente anterior; esto se debe sobre todo al incremento tanto en las inversiones temporales como en el disponible. Cabe destacar que no existe endeudamiento; solo pasivos operacionales por el 0,38 % del activo.

El patrimonio presentó un incremento del 8 %, ubicándose en \$1.674.820 millones. Hay que recordar que las inversiones de la Fundación en sus empresas están registradas por valores en libros, de manera que esta cifra es bien inferior a lo que sería si se expresara en valores de mercado.

El excedente neto de la Fundación Social se ubicó en \$150.317 millones, cifra menor que la registrada en el

año anterior, la cual fue de \$241.782 millones. Dicha disminución responde al resultado negativo de la Compañía Inversora Colmena, de la cual la Fundación Social es principal accionista, y que se explica por la donación efectuada para la creación de la Fundación para el Desarrollo Integral Local, con domicilio en la ciudad de Medellín, cuyo objeto atiende a la razón de ser de la organización a la que pertenece la Compañía Inversora Colmena.

Generación de riqueza

La Fundación considera que su actividad empresarial se debe orientar de manera prioritaria al suministro de servicios claves para el desarrollo de mercados estratégicos, que tengan viabilidad económica, sean sostenibles y produzcan una rentabilidad razonable. Otro de sus propósitos principales es generar una rentabilidad adecuada y sostenida para sus accionistas. La creación de riqueza no se agota en la obtención de utilidades, sino que se relaciona con el valor agregado del proceso productivo, inherente al quehacer empresarial. En términos económicos, este se define como el valor total

producido, descontados los insumos proporcionados por otros e incorporados en el producto final. Cómo distribuir ese valor agregado entre colaboradores, accionistas y Estado es también primordial desde el punto de vista social.

El valor agregado del grupo fue de \$755.635 millones. De este monto, el 46,9 % correspondió a trabajo, con un incremento del 5,5 % frente al 2013; el 39,2 % a capital, y el 13,8 % a Estado. Esta distribución es una prueba del compromiso de la institución con el mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores de menores ingresos y sus familias, al permitirles acceder a servicios de recreación, salud, ahorro y vivienda por medio de los beneficios extralegales. Las transferencias a la cadena de valor (riqueza generada para proveedores y usuarios) ascendieron a \$1.751.005 millones, con un incremento del 18,3 % frente al 2013; y la producción creció un 6,7 %, al llegar a los \$2.506.640 millones.

El siguiente es el aporte individual de algunas empresas al valor agregado:

- Para el Banco Caja Social fue de \$664.461 millones, con una variación del 0,2 % frente al resultado del 2013.
- En el caso de Colmena Vida y Riesgos Laborales, la cifra fue de \$175.073 millones, con una variación del 22,8 % frente al resultado del 2013.
- Respecto de Colmena Fiduciaria, el monto ascendió a \$4.301 millones, sin variación del resultado respecto del 2013.
- La cifra de Colmena Capitalizadora fue de \$3.177 millones, con una variación del 28 % frente al resultado del 2013.



A large, stylized orange number '3' is positioned on the left side of the slide. The background is a dark blue with a repeating geometric pattern of lighter blue chevron-like shapes pointing towards the right.

3

INFORMACIÓN ADICIONAL

Gobierno corporativo

El sistema de gobierno corporativo de la Fundación Social se manifiesta en el conjunto de valores, principios, prácticas, tradiciones, normas, acuerdos y comportamientos decantados con el transcurrir del tiempo que, documentados o no, y originados tanto en el ejercicio de su libertad de autodeterminación como en el cumplimiento de la ley, permiten una administración eficiente, competitiva y transparente.

En virtud de tal sistema, la organización liderada por la Fundación Social es administrada con alta competencia profesional, responsabilidad, eficiencia y conforme a los principios de la cultura organizacional, en orden a cumplir su objeto.

Además, dicho sistema está estructurado con el propósito de preservar adecuadamente los intereses que tienen en la organización las poblaciones beneficiarias de los proyectos de intervención social directa, los clientes de las empresas que la conforman, los accionistas, sus colaboradores y proveedores, el Estado y la sociedad en general.

Durante el 2014, la Fundación Social actualizó su Código de gobierno corporativo, que es el documento articulador en el que se señalan explícitamente, como se anotó, los principios que rigen la administración de la organización. Dicha actualización respondió a la necesidad de reflejar en el Código las reformas introducidas en los estatutos de la Fundación Social, ajustar el contenido de conformidad con las nuevas definiciones estratégicas y recoger algunos aspectos referidos a la actuación corporativa de la organización que lidera.

Adicionalmente, en el año 2014 el Consejo Social, el Consejo Directivo y la Sala General, como órganos de gobierno de la Fundación Social, se reunieron en la forma prevista en los estatutos, atendiendo las funciones que le corresponden a cada uno en el marco de sus respectivos ámbitos de competencia.

Durante el año se celebraron las elecciones de consejeros. El proceso de selección de estos, adoptado por el Consejo Social y apoyado por el comité creado para tal efecto, se ha ido consolidando y ha permitido el análisis riguroso de ajuste de perfil de los candidatos.

Por otra parte, dado el interés permanente de las entidades que integran la organización liderada por la Fundación Social frente a aspectos relacionados con su gobierno corporativo, en el 2014 estas les transmitieron a los organismos competentes las encuestas que en materia de adopción de las medidas y recomendaciones de gobierno corporativo y prácticas empresariales les resultan aplicables. Así mismo, participaron en las encuestas que en relación con estos temas plantearon sus respectivos gremios. Como balance, en el diligenciamiento de esa información se ha evidenciado que las empresas de la organización cuentan con estándares muy satisfactorios de gobierno corporativo, acordes con los intereses de todos aquellos con quienes tales empresas se relacionan, y cumplen además la condición de ser sociedades cuyas acciones no se negocian en la bolsa de valores.

Con respecto a su gobierno corporativo, las entidades incorporaron en sus informes de fin de ejercicio una referencia a la gestión que hicieron durante el respectivo periodo, y

que permite dar cuenta de la importancia que tienen para la organización el tema y la actividad permanente que se desarrollan en torno a él.

Por último, es pertinente indicar que la Fundación Social ha contado con los servicios de una firma de revisoría fiscal de reconocida reputación y trayectoria, que certifica la razonabilidad de los estados financieros, así como otros procesos centrales de su actividad.

Propiedad intelectual

En el numeral 4.º del artículo 47 de la Ley 222 de 1995 (modificado por el artículo 1.º de la Ley 603 de 2000) se deja constancia de que se han impartido instrucciones respecto al cumplimiento de las normas sobre propiedad intelectual y derechos de autor, por lo cual de manera particular se informa que, de conformidad con los controles hechos por la Fundación Social, es posible señalar que los sistemas y el software que utiliza la entidad se encuentran adecuadamente respaldados por las licencias correspondientes. No existe contra la Fundación Social ninguna reclamación motivada en violaciones a las normas sobre propiedad intelectual.

Sistemas de revelación de información contable y financiera

Durante el periodo se evidenció un adecuado desempeño de los sistemas de revelación y control de la información financiera, habida cuenta de que no se presentaron deficiencias que le hubieran impedido a la Fundación Social registrarla, procesarla, resumirla y presentarla adecuadamente, de tal forma que los estados financieros que se presentarán a la sala

general cumplen a satisfacción las afirmaciones que se derivan de las normas básicas y de las normas técnicas contables sobre existencia, integridad, derechos y obligaciones, valuación y, finalmente, presentación y revelación.

Información adicional sobre pagos y relaciones con vinculados

Se destaca que las operaciones de mayor importancia celebradas entre la Fundación Social y sus subordinadas se revelaron debidamente en los estados financieros y en las notas a los estados financieros de la entidad, que obedecen a condiciones de mercado y son objeto de revelación y aprobación por las instancias correspondientes. Así mismo, las entidades de la organización informan con transparencia, de acuerdo con la ley, las operaciones relevantes que realizan con la Fundación u otros vinculados.

Por otra parte, cabe mencionar que no se registraron operaciones entre la Fundación Social y sus subordinadas por influencia o interés de la primera o de las segundas; las decisiones de la entidad no se han tomado o dejado de tomar por influencia o interés de las entidades subordinadas, ni estas han tomado o dejado de tomar decisiones por influencia o interés de la Fundación Social. Así mismo, se presenta información agregada sobre pagos efectuados por la entidad durante el ejercicio.

No hubo en la Fundación operaciones con administradores diferentes de las ligadas a la operación normal.

Libre circulación de las facturas emitidas por los vendedores o proveedores

En cumplimiento del artículo 7 de la Ley 1231 de 2008, modificado por el artículo 87 de la Ley 1676 de 2013, se impartieron instrucciones precisas respecto del cumplimiento de la norma citada en lo relativo a la libre

circulación de esos títulos valores. Además, se informa que no se tuvo conocimiento de situaciones en las que se entorpeciera la libre circulación de las facturas emitidas por los vendedores o proveedores de la Fundación Social.

Principales cifras

	2014	2013
Colaboradores.	8.929	8.067
Salarios pagados (COP Millones).	\$241.618	\$213.369
Beneficios extralegales (COP Millones)*.	\$39.696	\$37.190
Clientes grupo empresarial **.	7.172.800	6.736.243
Valor agregado generado (COP Millones).	\$755.635	\$869.429
Impuestos pagados (COP Millones).	\$104.407	\$112.097
Transferencias - Pagos a la cadena de valor (COP Millones).	\$1.751.005	\$1.480.668
Patrocinios y donaciones directas (COP Millones).	\$87.186	\$855
Inversión en proyectos sociales directos.	\$9.736	\$9.732

* Incluye primas extralegales, créditos de vehículo, créditos de libre inversión y bonificaciones.

** Suma de los clientes de cada una de las empresas.

Hechos posteriores al cierre

No se presentaron hechos o eventos relevantes posteriores al cierre de los estados financieros.

Finalmente, quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todos los señores consejeros por su compromiso, su disponibilidad y sus orientaciones, siempre constructivas.

También, por supuesto, a mis compañeros en el equipo directivo de la Fundación Social y sus empresas; a los miembros de las juntas directivas; a los 8.296 funcionarios que día tras día entregan su esfuerzo para seguir construyendo el sueño que animó a los pioneros de la obra.

Mención aparte merecen los millares de personas que durante 104 años han dejado partes muy importantes de su vida en esta construcción que después otros continuarán.

Doy gracias a Dios por el honor de hacernos hoy sus continuadores temporales, y le agradezco a Él, de manera particular, como último aspecto de mi informe, que haya propiciado las circunstancias para que esta institución, respetuosa por completo de la libertad de credo, y sobre todo católica ella misma, haya podido abrir de nuevo espacios crecientes para facilitar la vida sacramental y la formación espiritual de aquellos colaboradores que libremente lo deseen, gracias a la apertura de la parroquia de la Porciúncula y a la entusiasta acogida de muchos. Este aspecto, central y dinámico como ninguno en la visión original de Campoamor, sigue cobrando importancia.

Ahora bien, en el acto de presentación de la nueva imagen corporativa de Colmena, el 23 de abril de 2015, les manifesté a los asistentes lo siguiente, en referencia a la definición estratégica señalada en el 2012:

“Queremos compartir con ustedes lo que yo llamaría ‘la estrategia de la velita’. Cuando hay oscuridad se puede disertar sobre la luz; se pueden escribir tratados; se puede soñar con grandes reflectores; se puede culpar a otros por no encenderlos; hasta se puede declarar inconstitucional la oscuridad. Pero también se puede, simplemente, encender una velita. Las velas son humildes: no pretenden haber creado la luz ni resolver con su llama la oscuridad del mundo. Son interdependientes: la oscuridad se superará con el concurso de otras y otras y otras que se enciendan; pero al mismo tiempo, son firmes y decididas: no pueden ocultar su identidad ni su naturaleza, que es simplemente alumbrar”.

Pues bien; hoy debería complementar estas palabras señalando que desde la fe que animó a Campoamor, y que nos alimenta a muchos de nosotros, esa velita de la Fundación, para que sea verdadera, dure por siempre y tenga real capacidad de alumbrar a otros e influir en la transformación de la cultura, ha de encenderse en quien es la verdadera luz: Aquel que de manera sacramental habita, por su generosidad, en nuestra capilla del octavo piso.



Eduardo Villar Borrero
Presidente



4

ANEXOS

- 
- 
- 4.1** Cuadro de contenidos e indicadores GRI
 - 4.2** Cuadro de indicadores del suplemento de servicios financieros GRI
 - 4.3** Global Compact Communication on Progress (COP) 2014.
 - 4.4** Principios del Global Compact
 - 4.5** Principios de la Resolución de la Agrupación Europea de Cajas de Ahorros sobre la RSE.



Cuadro de contenido e indicadores GRI

	CONTENIDO	PÁGINAS
1.1	Declaración del máximo responsable de la toma de decisiones de la organización.	4
1.2	Descripción de principales impactos, riesgos y oportunidades.	11 - 99
2.1	Nombre de la organización informante.	4
2.2	Principales marcas, productos y/o servicios.	50 - 67
2.3	Estructura operativa de la organización.	6, 8 - 100 - 102
2.5	Países en los que opera la organización.	6
2.6	Naturaleza de la propiedad y forma jurídica.	100 - 102
2.7	Mercados servidos.	50 - 67, 102
2.8	Dimensiones de la organización informante.	102
2.9	Cambios significativos durante el periodo cubierto por el informe.	4, 12 - 13
3.1	Periodo cubierto por la información contenida en la memoria.	4
3.2	Fecha de la memoria anterior más reciente.	4
3.3	Ciclo de presentación de memorias.	4
3.4	Punto de contacto.	114
3.5	Proceso de definición del contenido de la memoria.	4 - 5
3.6	Cobertura de la memoria.	4
3.9	Técnicas de medición de datos y bases para la realización de cálculos.	5
3.11	Cambios significativos relativos a periodos anteriores.	4, 12 - 13
3.12	Tabla que indica la localización de los contenidos básicos de la memoria.	2
4.1	Estructura de gobierno de la organización.	100 - 102
4.5	Procedimientos para evitar conflictos de interés.	14 - 15, 70 - 74, 100 - 102
4.8	Misión, valores y principios de la organización.	13, 14, 15
4.13	Principales asociaciones a las que la organización pertenezca o apoye.	89 - 91
4.14	Relación de grupos de interés que la organización ha incluido.	75, 102
4.15	Bases para la identificación y selección de grupos de interés.	13

Cuadro de indicadores del suplemento de servicios financieros GRI

		PÁGINAS
Desempeño económico		
EC1	Valor económico directo generado y distribuido.	97 - 98
EC5	Rango de las relaciones entre el salario inicial estándar y el salario mínimo local.	71, 75, 84, 85
EC6	Política, prácticas y proporción de gasto correspondiente a proveedores locales.	90, 102
Desempeño ambiental		
EN1	Materiales utilizados por peso o volumen.	90
EN3	Consumo directo de energía.	90
EN5	Ahorro de energía debido a la conservación y a mejoras de la eficiencia.	90
EN6	Iniciativas para proporcionar productos y servicios eficientes en el consumo de energía.	90
EN8	Captación total de agua.	90
EN18	Iniciativas para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero.	90 - 91
EN26	Iniciativas para mitigar los impactos ambientales de los productos y servicios.	90 - 91
Prácticas laborales y ética del trabajo		
LA1	Desglose del colectivo de trabajadores por tipo de empleo, contrato y región.	69 - 88
LA2	Número total de empleados y rotación media de empleados.	76, 86, 87
LA3	Beneficios sociales para los empleados con jornada completa.	85

		PÁGINAS
Prácticas laborales y ética del trabajo		
LA7	Tasas de absentismo, enfermedades profesionales, días perdidos y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo.	87
LA8	Programas de educación, formación, asesoramiento, prevención y control de riesgos para trabajadores y sus familias.	87
LA11	Programas de gestión de habilidades y de formación.	74, 87
LA14	Relación entre el salario base de los hombres con respecto al de las mujeres.	78 - 80
Derechos humanos		
HR6	Actividades identificadas que conllevan un riesgo potencial de incidentes de explotación infantil y medidas para contribuir a su eliminación.	14 - 15, 69 - 70
HR7	Operaciones identificadas como riesgo significativo de ser origen de episodios de trabajo forzado y medidas para contribuir a su eliminación.	14, 15, 16, 17
Sociedad		
SO1	Naturaleza, alcance y efectividad de programas y prácticas para evaluar y gestionar los impactos de las operaciones en las comunidades.	16, 17
SO3	Porcentaje de empleados formados en políticas y procedimientos anticorrupción de la organización.	16 - 49
SO5	Posición en las políticas públicas y participación en el desarrollo de las mismas y en las actividades de "lobbying".	42 - 43
Responsabilidad sobre los productos		
PR5	Prácticas con respecto a la satisfacción del cliente.	52, 61
PR6	Programas de cumplimiento de las leyes o adhesión a estándares y códigos voluntarios.	106 - 110

INDICADORES ESPECÍFICOS DEL SUPLEMENTO DE SERVICIOS FINANCIEROS		PÁGINAS
FS1	Descripción de las políticas medioambientales y sociales aplicadas a las líneas de negocio.	90
FS2	Procesos para evaluar y controlar los riesgos medioambientales y sociales en las líneas de negocio básicas.	90
FS3	Procesos para monitorear la implementación y cumplimiento, por parte de los clientes, de los aspectos medioambientales y sociales detectados en los procesos de evaluación de riesgos.	26 - 27, 90 - 91
FS4	Procesos para mejorar la competencia de los empleados a la hora de abordar los riesgos y oportunidades medioambientales y sociales.	74, 87
FS5	Interacción con clientes, inversores y socios, con respecto a los riesgos y oportunidades medioambientales y sociales.	90 - 94
FS6	Estructura del portafolio según líneas de negocio y por sector.	90 - 91
FS7	Valor monetario de los productos y servicios diseñados para otorgar un beneficio social, por línea de negocio, especificando el propósito.	94 - 98, 102
FS9	Número y frecuencia de auditorías que incluyen el examen de los sistemas y procedimientos de riesgos medioambientales y sociales vinculados a las líneas de negocio.	100 - 102



Global Compact Communication On Progress (COP) 2014

Bogotá, Junio de 2015

Señor
Ban Ki- moonn
Secretario General de la Organización de Naciones Unidas
UN Headquarters
New York, NY

Respetado Señor Ban Ki-moon:

Es mi deseo expresar, en nombre de la Fundación Social y sus Empresas, el firme compromiso de continuar apoyando los 10 principios del Pacto Global, el cual adherimos en septiembre de 2004.

Nuestra organización continúa trabajando bajo la misión de contribuir a superar las causas estructurales de la pobreza en Colombia en pro de una sociedad más próspera, productiva, solidaria y en paz. Tenemos el firme propósito de continuar haciendo la diferencia en la vida de las personas. Para ello, las empresas adelantan su actividad asumiendo y gestionando deliberadamente su impacto en la sociedad.

Desde 1992, la Organización realiza un Balance Social anual que tiene como fin medir el impacto de la actividad empresarial sobre la sociedad. Dicho instrumento que es en esencia un soporte a la gestión ordinaria del negocio, recoge, entre otros, los diversos aspectos contemplados en el Global Compact.

Como es usual, el Reporte de Progreso es presentado como un anexo al informe, señalando la ubicación de cada uno de los indicadores e iniciativas que evidencian el cumplimiento a cada uno de los principios.

Cordialmente,

Eduardo Villar Borrero
Presidente
Fundación Social

Principios del Global Compact

PRINCIPIOS	DESCRIPCIÓN	POLÍTICAS O PROGRAMAS (PÁGINAS)	INDICADORES DE PROGRESO (PÁGINAS)
Principio 1	El negocio debe apoyar y respetar la protección de los derechos humanos declarados internacionalmente.	4, 14, 15, 16	50 - 88, 102
Principio 2	El negocio debe asegurar que no es cómplice en abusos de derechos humanos.	14 - 15	16 - 49, 50 - 68, 69 - 88
Principio 3	El negocio debe pregonar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a convenciones colectivas.	14 - 15	69 - 71
Principio 4	El negocio debe apoyar la eliminación de todas las formas de trabajo forzado.	14, 15	50 - 88
Principio 5	El negocio debe apoyar la abolición efectiva del trabajo infantil.	14 - 15	16 - 88
Principio 6	El negocio debe apoyar la eliminación de la discriminación con respecto al empleo y la ocupación.	14 - 15	60 - 88
Principio 7	El negocio debe apoyar el abordaje cauteloso de los retos ambientales.	14, 15	90 - 91
Principio 8	El negocio debe tomar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental.	14, 15	70, 74, 90 - 91
Principio 9	El negocio debe promover el desarrollo y la difusión de tecnologías amigables al ambiente.	14, 15	90 - 91
Principio 10	El negocio debe trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno.	14, 15	100 - 102



Principios de la Resolución de la Agrupación Europea de Cajas de Ahorros sobre la Responsabilidad Social Empresarial

PRINCIPIO	PÁGINAS
Relación transparente y justa con los clientes.	50 - 68
Promoción de la accesibilidad y de la inclusión financiera.	50 - 57
Negocio ecológico.	90 - 91
Actores responsables que contribuyen al desarrollo de la comunidad.	16 - 49, 50 - 68
Empleadores responsables.	69 - 88
Comunicación.	N/A



Fundación Social y sus empresas

Para cualquier información adicional, escriba un correo a
emanrique@fs.co

Coordinación general: Equipo de trabajo, Fundación Social

Diseño: J. Walter Thompson

Corrector de estilo y gramática: Elkin Rivera

Bogotá, agosto de 2015

Impreso en papel Vilaseca de 90 y 180 g, 100 % reciclado.

Hecho en Colombia.





**FUNDACION
SOCIAL**

www.fundacion-social.com.co