



**FUNDACIÓN
SOCIAL**

**BALANCE
SOCIAL
E INFORME
DE LABORES**

2015

CONTENIDO

Carta del Presidente	5
Entorno	7
1. La estrategia de la Fundación Social	9
1.1. Principios	12
1.2. Valores	13
1.3. Proyectos Sociales Directos	14
- Intervenciones con resultados en Condiciones Básicas de Desarrollo (iniciadas con anterioridad al año 2014)	15
- Intervenciones con resultados en Calidad de Vida (iniciadas con posterioridad al año 2014)	23
1.4. Empresas	28
- De las Empresas en particular	28
- Nuevos proyectos	33
- Retorno justo.....	34
1.5. Personas y cultura	34
1.6. Programas especiales y participación en nuevos espacios	44
1.7. Posicionamiento	46
2. Estados financieros y situación financiera	47
3. Información adicional	49
4. Anexos	53
4.1. Cuadro de contenidos indicadores GRI	54
4.2. Cuadro de indicadores del suplemento de servicios financieros GRI	55
4.3. Global Compact Communication on Progress (COP) 2015	57
4.4. Principios del Global Compact	58
4.5. Principios de la Resolución de la Agrupación Europea de Cajas de Ahorro sobre la RSE	59

CARTA DEL PRESIDENTE

Es muy grato para mí presentar el **Balance Social e Informe de Labores** de la Fundación Social, correspondiente al año 2015.

Este ejercicio, que la Organización viene haciendo desde hace varios años, se encuentra en constante evolución. Por segunda vez hemos integrado en un solo documento el balance social empresarial y el informe de labores de toda la Institución.

Dada su naturaleza y su propósito la Fundación considera que el impacto social de su quehacer y el examen de su responsabilidad social no son otra cosa que su informe de gestión. No obstante a fin de que su metodología pueda dialogar, en aquello que es aplicable con otras formas de medición, se anexan la rendición de cuentas sobre cumplimiento de los principios del Pacto Global y las lecturas del balance desde otras iniciativas internacionales en materia de responsabilidad social y sostenibilidad de las cuales la Institución hace parte.

Cordialmente,



Eduardo Villar Borrero
Presidente

ENTORNO

El panorama global, ya complejo e incierto un año atrás, se tornó aún más volátil en el 2015. Varias circunstancias apuntan cada vez más a que el “nuevo orden” surgido en la posguerra mundial va dando paso, de manera irreversible, a otro estado de cosas cuyo desarrollo hoy no es demasiado predecible:

De un lado no logra la economía mundial reactivar su dinámica perdida desde 2008. El “milagro” de los emergentes, que con China a la cabeza parecieron ser los salvadores del colapso, está hoy bastante revaluado: China pierde ritmo y genera serias dudas sobre su estabilidad macroeconómica y los demás emergentes hacen agua tras el derrumbe de las materias primas. Por otra parte “la magia” de la sencilla solución de expansión monetaria impulsada a discreción por la FED americana, e imitada tardíamente por Europa y Japón, va perdiendo potencia, como los estimulantes artificiales en los deportistas, para dar paso a un escenario inédito de tasas de interés negativas en parte del primer mundo cuyo efecto final nadie puede hoy prever.

Conflictos políticos, raciales, religiosos y de nacionalidades semejantes a los que devastaron el mundo en la primera parte del Siglo XX se extienden a velocidad de incendio: al renacimiento del expansionismo ruso y su intervención en Ucrania, desafiando una vez más a Europa, se suma la catástrofe de Oriente con la casi desintegración de Libia, Irak y Siria, de la cual ha emergido el horror del Estado Islámico; y cada vez

resulta más claro que no es este un simple fenómeno de fanáticos musulmanes en un punto alejado del globo sino que tiene una conexión explosiva con los viejos conflictos regionales resueltos burda y arbitrariamente por las potencias tras las dos guerras mundiales, y otra, todavía más compleja, con los descontentos de minorías marginadas de la propia sociedad europea. Esto y las migraciones en masa, las peores desde la posguerra, en el marco de una economía abúlica que afecta la disponibilidad de empleo e ingresos para las mayorías crea un peligroso caldo de cultivo para los extremismos ideológicos y nacionales que en otros momentos han llevado al mundo a la catástrofe. Estados Unidos no escapa a ese ambiente: su actual campaña electoral muestra posiciones y líneas de radicalismo que no se hubieran imaginado poco tiempo atrás, y que, con razón, preocupan al mundo entero. ¿Qué pasaría si la que con todo y su debilitamiento sigue siendo la mayor potencia estabilizadora pierde su propio equilibrio?

América Latina vive su propio tiempo nada desconectado del panorama global. La dinámica económica del que muchos calificaron como “el gran despegue de América Latina”, se ha ido evaporando porque los precios de las materias primas se la han llevado, para dar paso, una vez más, a la desnudez de los déficits fiscales y comerciales que, con pocas excepciones, ponen de presente que, también otra vez, se han malgastado los ingresos de la

bonanza con la ciega ilusión de que ellos estarían para siempre. No es de extrañar que en ese marco prácticamente todo el subcontinente enfrente profundas crisis políticas y sus gobiernos aparezcan debilitados y con márgenes de maniobra demasiado estrechos.

Con sus características propias Colombia no es la excepción. La caída de los precios del petróleo ha desnudado, que no causado, las debilidades macroeconómicas que no fueron oportunamente enfrentadas; más bien se diría que ignoradas por los actores públicos y privados relevantes. Altos precios ilusorios en las materias primas; una bonanza petrolera en un país que realmente no es petrolero, hay reservas para algo así como cinco o seis años únicamente; y la entrada continua de capitales producto de la inundación global de liquidez llevaron, a través de crédito fácil y una irreal apreciación del peso, a una ilusión de riqueza muy superior a las posibilidades. Si bien existe un margen de maniobra macroeconómico algo más amplio que el de otros países de nuestra geografía, sin contar la tragedia venezolana, por supuesto, es obvio que “el blindaje” que algunos soñaron no existe, no podría existir. Así sea en grado no catastrófico tenemos las mismas dolorosas amenazas de todo el vecindario. La reaparición de menores crecimientos del PIB con tasas de inflación en niveles hace tiempos superados, en medio de déficits comerciales y fiscales de dimensiones preocupantes, dan cuenta de ello.

En lo político, el accidentado y polémico proceso de negociación con el principal grupo armado ilegal sigue marcando la agenda, y, lamentablemente, atizando la polarización. Como en reiteradas ocasiones lo ha dicho la Fundación Social, independientemente del debate sobre aspectos concretos de la negociación y sobre sus probabilidades de éxito, y de la indudable bondad de que pudiera lograrse siempre para los conflictos una salida no violenta, no genera optimismo para la verdadera convivencia de los colombianos aquello que en lugar de unir ha dado lugar a divisiones casi tan agudas como las que enmarcaron la terrible violencia partidista de mediados del Siglo XX. Todo agravado por una profunda crisis de credibilidad en la justicia.

La polarización comentada, el comienzo de la competencia pre-electoral de cara a la sucesión presidencial, la escasez fiscal y el gobierno empeñado en el acuerdo con la guerrilla como casi único punto de agenda, hacen que las posibilidades y la voluntad de abordar con profundidad las urgentes e impopulares medidas que la economía necesita no estén en el mejor momento.

Con todo y lo oscuro que puede parecer este panorama también hay razones para enfrentar el futuro con optimismo: por fin parece haberse entrado en un proceso serio de modernización de infraestructura vial y portuaria; la pérdida de representatividad de los partidos políticos, tan peligrosa para la democracia, ha dado de todas maneras un aire al fortalecimiento de otras expresiones de la sociedad civil sobre todo a

nivel regional y local que han de contribuir a la reconstrucción de un tejido político más sólido. Así mismo, y a esto han ayudado las discusiones sobre el proceso de paz, el trabajo serio de la Misión Rural y los éxitos y fracasos de distintos gobiernos locales, se va llegando a una comprensión cada vez mayor de que la realidad del país solo puede entenderse, y por supuesto modificarse, si se entiende desde las particularidades de las regiones. De hecho en varias de ellas van tomando fuerza procesos de transformación verdaderamente prometedores.

La Fundación, entonces, mira el entorno de la sociedad con ojos de “optimismo informado”: no la ingenua creencia en un camino despejado producto de la negación de obstáculos relevantes, sino la certeza de ver en medio de sacudidas y convulsiones, oportunidades y fundamentos para la construcción de un mundo mejor, como al fin de cuentas ha hecho la humanidad a lo largo de la historia y como tiene que desprenderse de la Misión y el credo de esta Institución centenaria.

**FUNDACIÓN
SOCIAL**

1.

**LA ESTRATEGIA
DE LA FUNDACIÓN
SOCIAL**

1. La estrategia de la Fundación Social

En los últimos 105 años la Institución ha fundamentado su labor en atender las necesidades básicas de los menos favorecidos con las premisas planteadas por José María Campoamor S.J en sus orígenes. El legado entregado, “Contribuir a superar las causas estructurales de la pobreza para construir una sociedad

justa, solidaria, productiva y en paz”, ha pasado por varias generaciones y se ha ido adaptando para responder a la evolución y los retos que cada época impone.

Desde esta perspectiva y entendiendo que la principal causa del complicado panorama de la socie-

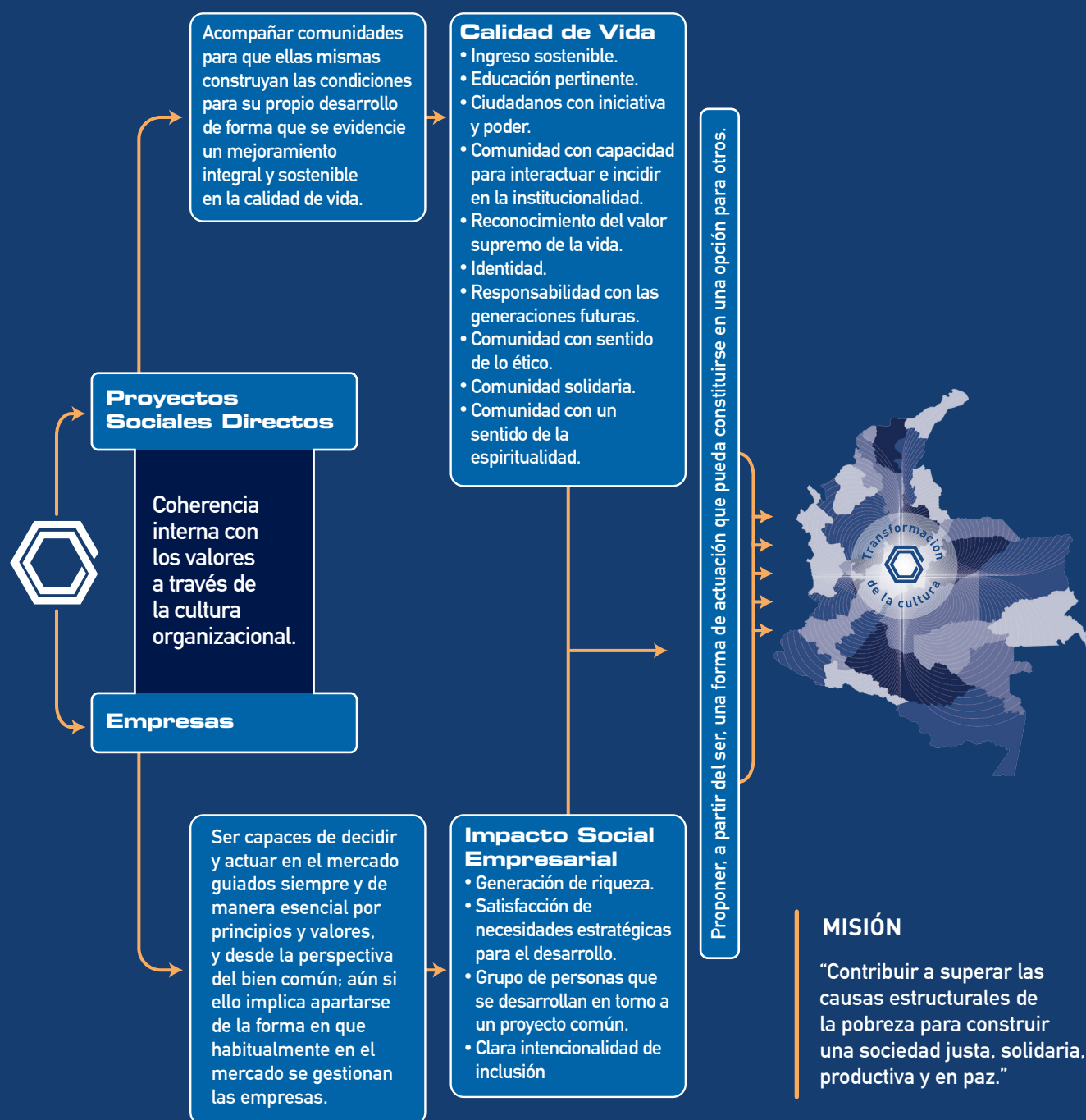
dad colombiana es la excesiva cultura del individualismo, que dificulta casi cualquier intento de alcanzar el interés común, la Fundación realizó una profunda reflexión en torno a la realidad del país y de la sociedad, y definió un objetivo estratégico que le permite enfocar sus esfuerzos para el cumplimiento de su Misión.

“Es indispensable que la Fundación contribuya de manera relevante a desarrollar en el País una nueva cultura 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.

Sin limitarse a ello, la Fundación emprenderá, de manera experimental, proyectos puntuales que promuevan el desarrollo en áreas rurales del País, en el entendido de que superar el abandono de este sector es un reto fundamental para el desarrollo y la convivencia.”

Modelo de Intervención de la Fundación Social

Para “hacer”, la Fundación Social cuenta con dos instrumentos que permiten que su estrategia sea efectiva: los Proyectos Sociales Directos y las Empresas.



Dentro del marco del Legado de la Fundación Social se encuentran definidos los principios y valores orientadores de la actuación tanto personal como grupal de los colaboradores y son la base de la cultura de la organización.

1.1. Principios

La igualdad

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 los competen y afectan su propio destino.

El pluralismo

como conocimiento 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 primicia de las personas 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 determina que la gestión debe ser llevada a cabo con gran competencia profesional, responsabilidad, eficiencia y profundo sentido ético.

1.2. 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 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.

1.3. Proyectos Sociales Directos

En el año 2013 y luego de que se sentara la nueva estrategia de la Fundación Social, se determinó que los Proyectos Sociales Directos (PSD) debían, además de generar condiciones para el desarrollo de las comunidades, avanzar hacia el logro de una mejor calidad de vida en los territorios.

Esto dio paso a la continuación de intervenciones iniciadas en dicho año, cumpliéndose su desarrollo y

compromisos bajo los parámetros del modelo de desarrollo integral, mientras que las nuevas intervenciones generaron diferentes estrategias para llegar a los resultados trazados en calidad de vida.

Es así como los PSD son el instrumento de la Fundación Social cuyo propósito es contribuir al desarrollo de la estrategia a través del acompañamiento a las comunidades para que construyan condiciones para su

propio desarrollo, de forma que logren un mejoramiento integral y sostenible en su calidad de vida.

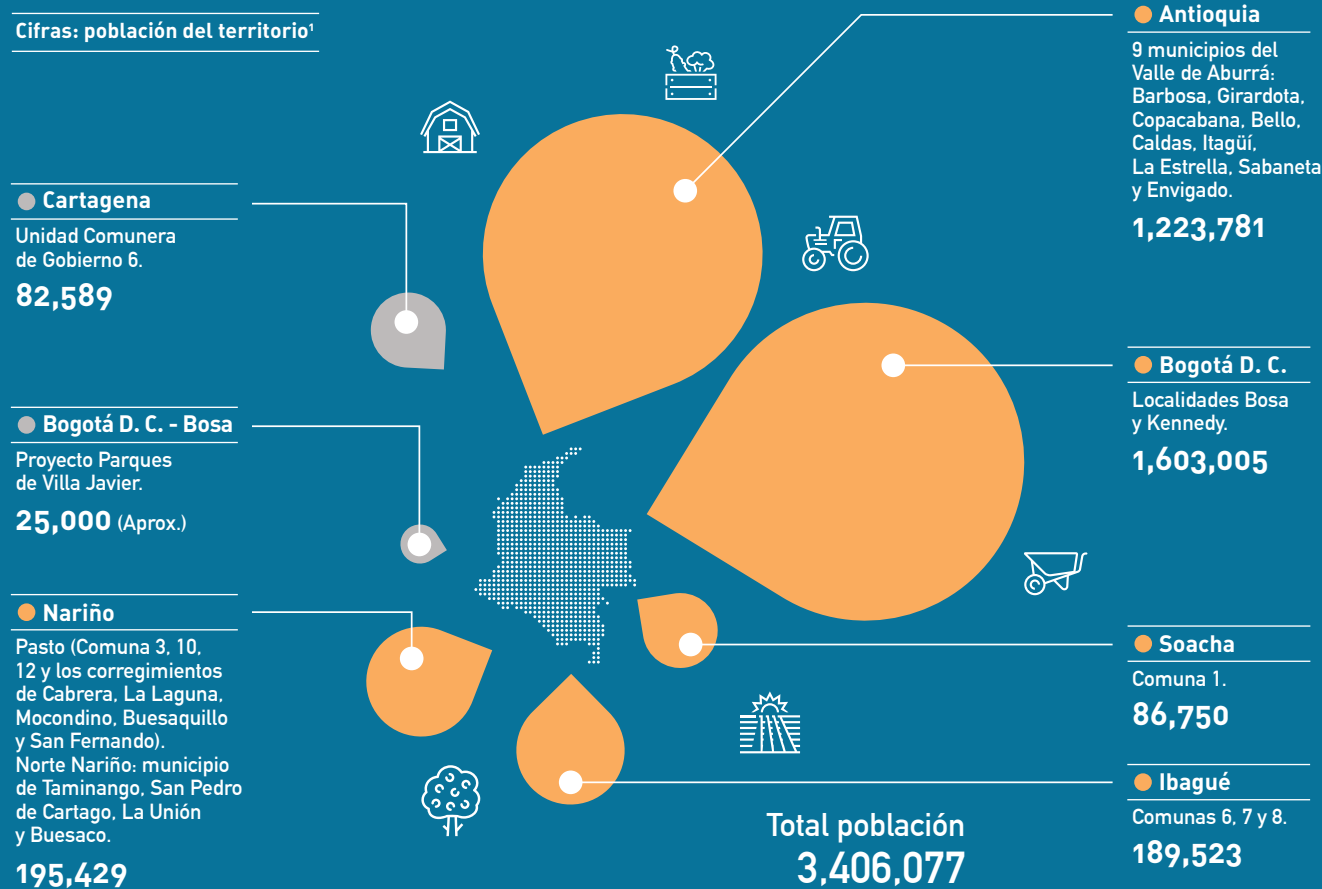
Actualmente se ejecutan dos tipos de programas que buscan resultados diferenciados: unos que dependen por generar Condiciones Básicas de Desarrollo y otros que apuntan a lograr resultados en Calidad de Vida.

Tabla 1.
Tipos de intervención, territorio y población

Tipos de intervención

- Calidad de vida
- Condiciones básicas de desarrollo

Cifras: población del territorio¹



¹ Los datos de la población del territorio corresponden a las estimaciones del DANE para el 2011 con base en el Censo 2005. En el caso de Parques de Villa Javier se proyecta de acuerdo al número de familias y número de viviendas del proyecto.

1.3.1. Intervenciones con resultados en Condiciones Básicas de Desarrollo (iniciadas con anterioridad al año 2014)

Las Condiciones Básicas de Desarrollo son:

1. Comunidad cohesionada que gestiona el Plan Participativo de Desarrollo.
2. Líderes con conocimiento y habilidades para participar y movilizar a otros en el desarrollo de su territorio.
3. Organizaciones comunitarias eficaces, sostenibles, democráticas y transparentes.
4. Experiencias demostrativas de acción colectiva para la convivencia.
5. Unidades económicas sostenibles y experiencias exitosas de inserción al mercado laboral.

Según se definió en 2014 las intervenciones que buscan resultados en condiciones básicas de desarrollo (Bosa-Kennedy, Ibagué, Soacha, Antioquia y Nariño) han de lograr los siguientes resultados:

1.3.1.1. 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 participan con iniciativa y poder en la gestión de lo público, en el marco de sus derechos y deberes. Este proceso se materializa en la construcción de un Plan Participativo de Desarrollo que busca comprometer la acción de diversos actores en pro del desarrollo del territorio a partir de la responsabilidad. Desde los Proyectos Sociales Directos se trabaja en: (1) construir y ejecutar el plan de desarrollo de forma participativa, con actores públicos, privados y comunitarios que representen diferentes intereses y necesidades (poblacionales y sectoriales); y (2) garantizar la existencia de información pertinente para el desarrollo. La información que se presenta a continuación corresponde a las variables que dan cuenta del resultado al final del año:

Planes participativos

Basándose en el ajuste del componente político y ético de los planes participativos realizados en 2014, durante 2015 se reformuló el componente programático de los planes participativos de Bogotá, Ibagué y Nariño (formulación de perfiles de proyectos y reorientación de los proyectos en ejecución). En Antioquia se hizo seguimiento a la implementación de los planes de Barbosa y del Valle de Aburrá, y en Soacha continuó el proceso de formulación del plan.

El proceso de ajuste consistió en un análisis de viabilidad e impacto de los proyectos. En algunos casos los proyectos con temáticas y resultados similares se fusionaron para facilitar la gestión y en otros se precisaron los avances de las transformaciones buscadas en la población beneficiaria. Adicionalmente se definió el rol

y el alcance de la participación institucional en cada proyecto. Este análisis modificó el número total de proyectos de los planes participativos y, por tanto, afectó positivamente su ejecución.

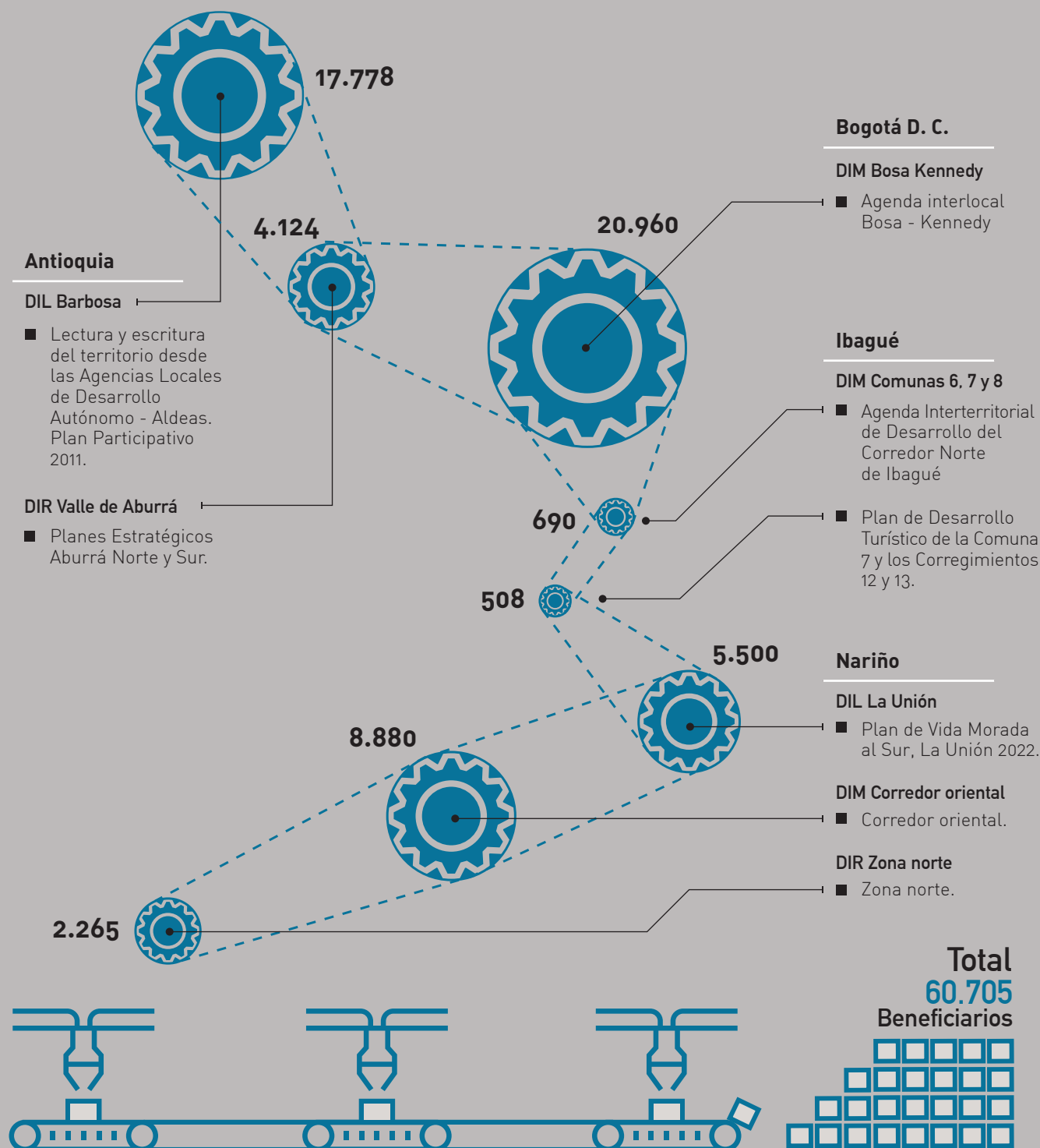
La ejecución de los planes participativos requiere del esfuerzo de diversos actores. Cada uno puede aportar recursos en efectivo o en especie. La inversión total en la ejecución de los Planes durante 2015 fue de \$ 36.627 millones de pesos de los cuales \$ 2.807 millones corresponden a aportes en especie y \$ 33.820 millones a efectivo.

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. La siguiente gráfica presenta un consolidado de los beneficiarios por cada propuesta colectiva.

Consolidado beneficiarios de los proyectos específicos de los planes participativos

■ Nombre del Plan Participativo

Cifras de número de personas beneficiadas 2015



Nota: No se incluye Soacha por encontrarse en la formulación del plan.

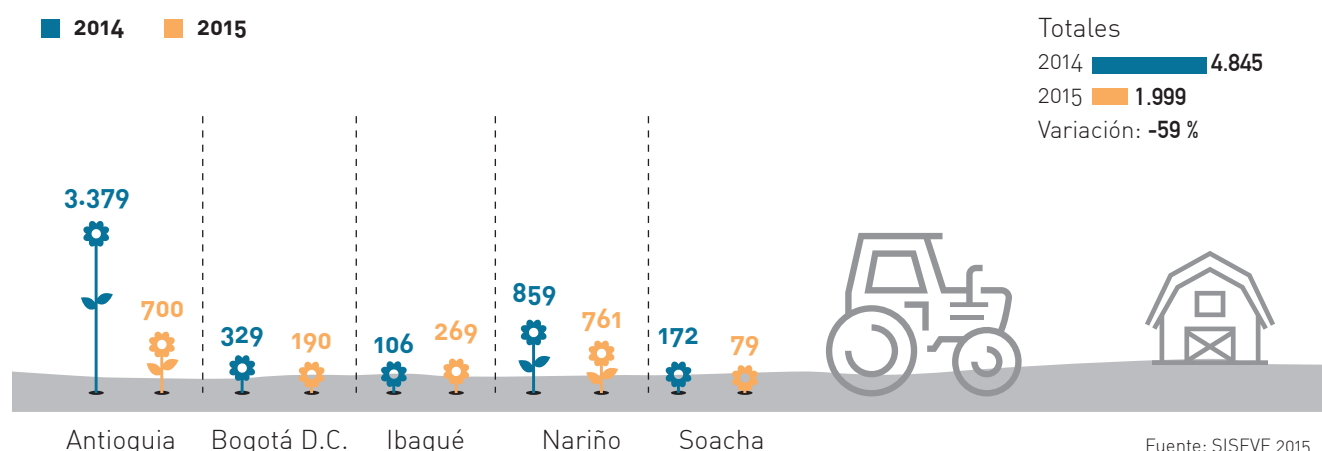
Fuente: reportes de las regionales a diciembre de 2015.

Adicionalmente concertar y ejecutar los planes de forma participativa implica involucrar personas de la comunidad e instituciones que representen intereses diversos. Las siguientes ilustraciones presentan los actores que participaron en acti-

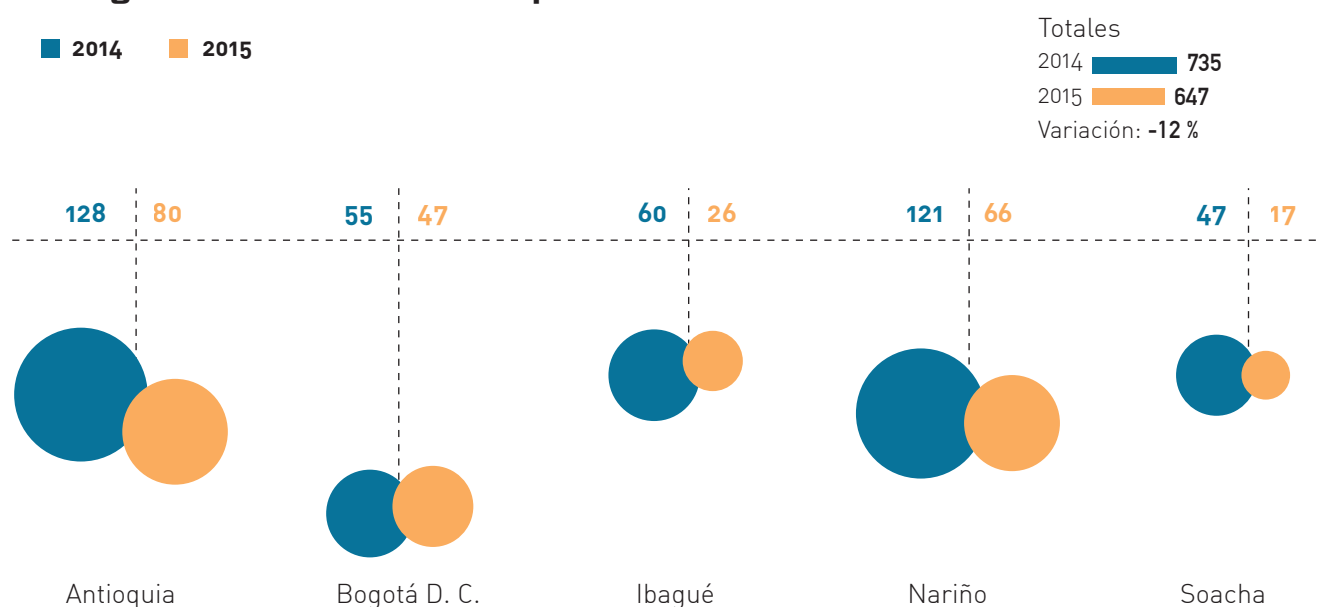
vidades relacionadas con la gestión de los planes participativos en cada territorio durante el 2015. La participación de personas y organizaciones disminuyó en 2015, con respecto al 2014, debido a que el 2015 fue un año electoral.

Número de personas, organizaciones e instituciones que participan en la gestión del Plan Participativo 2015

Personas de la comunidad que participan en la gestión del Plan Participativo - 2015



Número de organizaciones e instituciones que participan en la gestión del Plan Participativo - 2015



En cuanto a la diversidad de intereses que representan las organizaciones de la comunidad que participan en el plan, el 79 % de las organizaciones se ocupan de temas como

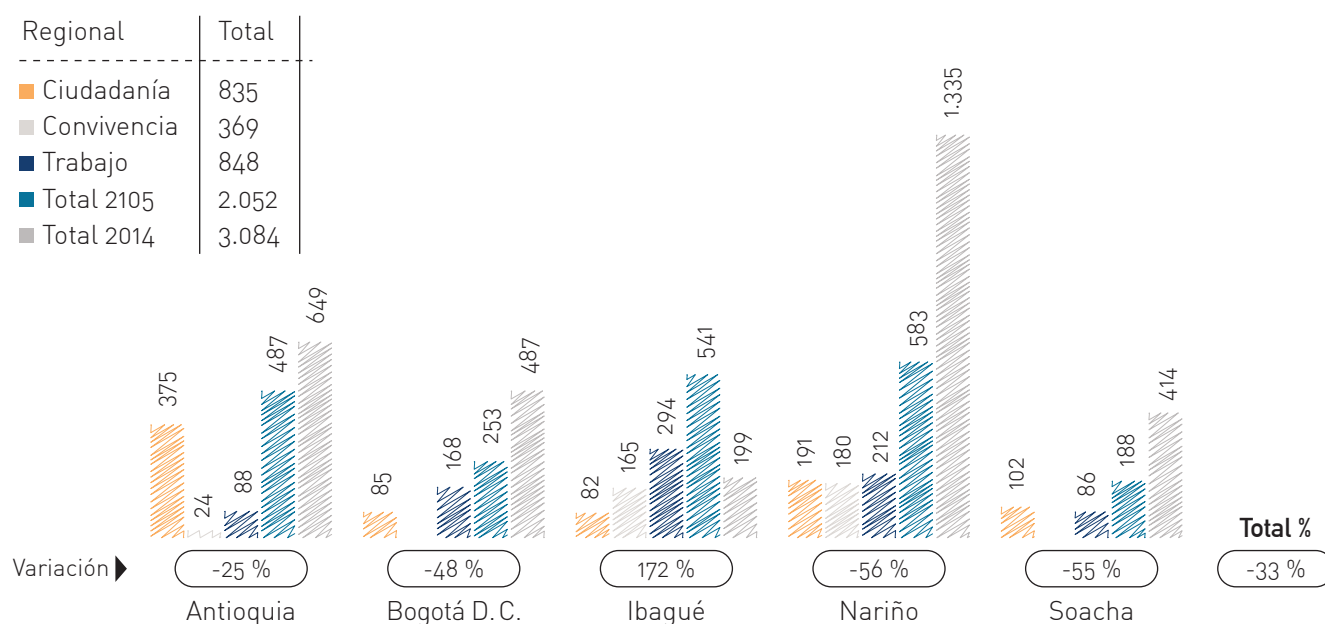
ciudadanía, educación y economía; el 23 % de lo ambiental, arte y cultura y bienestar; y el 5 % de comunicación, género, salud y vivienda.

1.3.1.2. 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 en la comunidad que habilitan a sus miembros para aportar y participar con capacidad de decisión en los procesos de desarrollo territorial. En alianza

con instituciones educativas se desarrollan procesos de formación, formal y no formal, y de sensibilización en ciudadanía, convivencia y para el trabajo con enfoque de multiplicador. La siguiente tabla presenta la cobertura de los procesos formativos.

Personas que participaron en procesos formativos 2015



Fuente: SISEVE 2015

En procesos de sensibilización en 2015 participaron 4.409 personas. Dicha cobertura representa una variación de -88 % con respecto a 2014. Los cambios en la cobertura se deben a: (1) la intencionalidad de generar un proceso de formación de gestores sociales con énfasis en la profundidad de los temas más que en la cobertura, junto con aliados que estén en capacidad de dar sostenibilidad al proceso. Los principales

aliados para la formación de líderes son: Universidad de Ibagué en el Tolima; Universidad Lasallista en Antioquia; Universidad Nacional de Colombia en Bogotá; Universidad Mariana en Nariño y las universidades Uniminuto y de Cundinamarca en Soacha. Y (2), al cambio en la estrategia de convivencia en Antioquia, que en el 2014 representó 36.244 personas sensibilizadas; en el 2015 la regional Antioquia no realizó un

proceso de sensibilización directa de los estudiantes de las instituciones educativas, la estrategia se enfocó en el fortalecimiento de los comités de convivencia.

Por otra parte, el número de personas sensibilizadas por los multiplicadores pasó de 2.211 en el 2014 a 998 en el 2015. Esta variación está relacionada con la disminución de participantes en los procesos formativos.

1.3.1.3. Organizaciones comunitarias eficaces, sostenibles, democráticas y transparentes

Los Proyectos Sociales Directos apuntan a fortalecer una comunidad organizada como mecanismo para su empoderamiento y la sostenibilidad del proceso de Planeación y Gestión Participativa del Desarrollo. Para ello se trabaja directamente con las organizaciones en un proceso de fortalecimiento que busca resultados en identidad, eficacia, sostenibilidad financiera, actuación con otros, transparencia, participación y democracia.

En 2015 se inició la implementación de la metodología de fortalecimiento

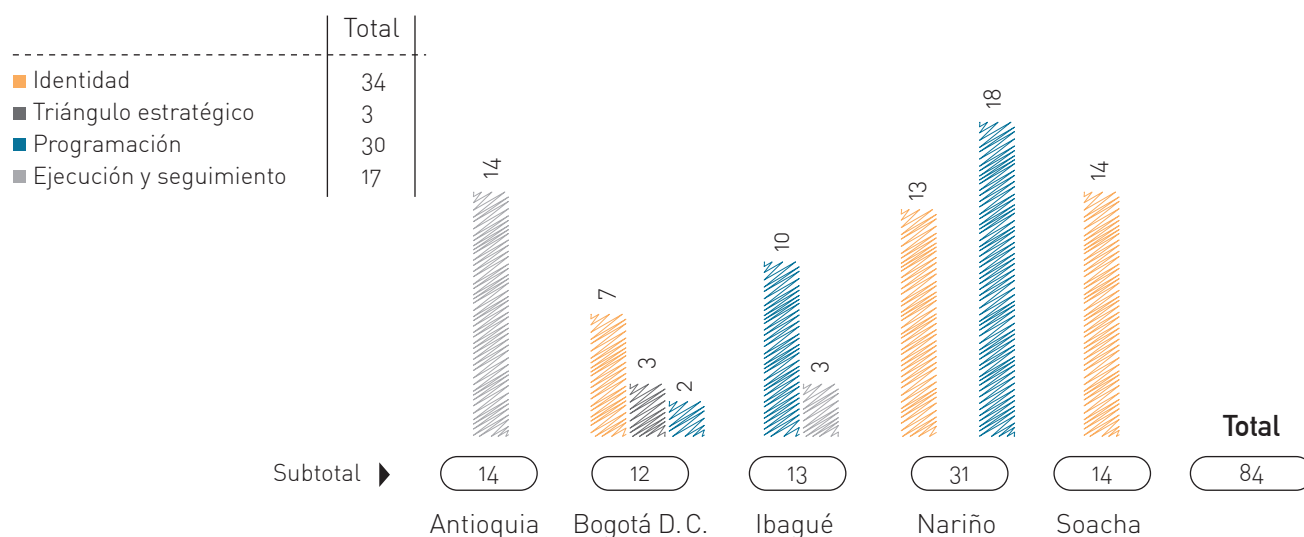
to en la que se recogió la experiencia de las regionales y nuevas aproximaciones conceptuales y metodológicas.

La metodología contiene los siguientes momentos: (1) identidad organizacional: tiene como propósito realizar un análisis de contexto, construir la visión, misión y principios de la organización; (2) triángulo estratégico: momento en el que se define la propuesta de valor de la organización y los principales vehículos para entregar dicha propuesta de valor a sus beneficiarios; (3) programación:

construye un plan operativo y de fortalecimiento para el trabajo conjunto entre la organización y la Fundación Social y (4) ejecución y seguimiento: monitorea los avances de la organización a partir de los seis resultados mencionados.

La siguiente tabla muestra el número de organizaciones en fortalecimiento y el momento en el que se encuentran.

Número de organizaciones en proceso de fortalecimiento 2015



Fuente: SISEVE 2015

1.3.1.4. Experiencias demostrativas de acción colectiva para la convivencia

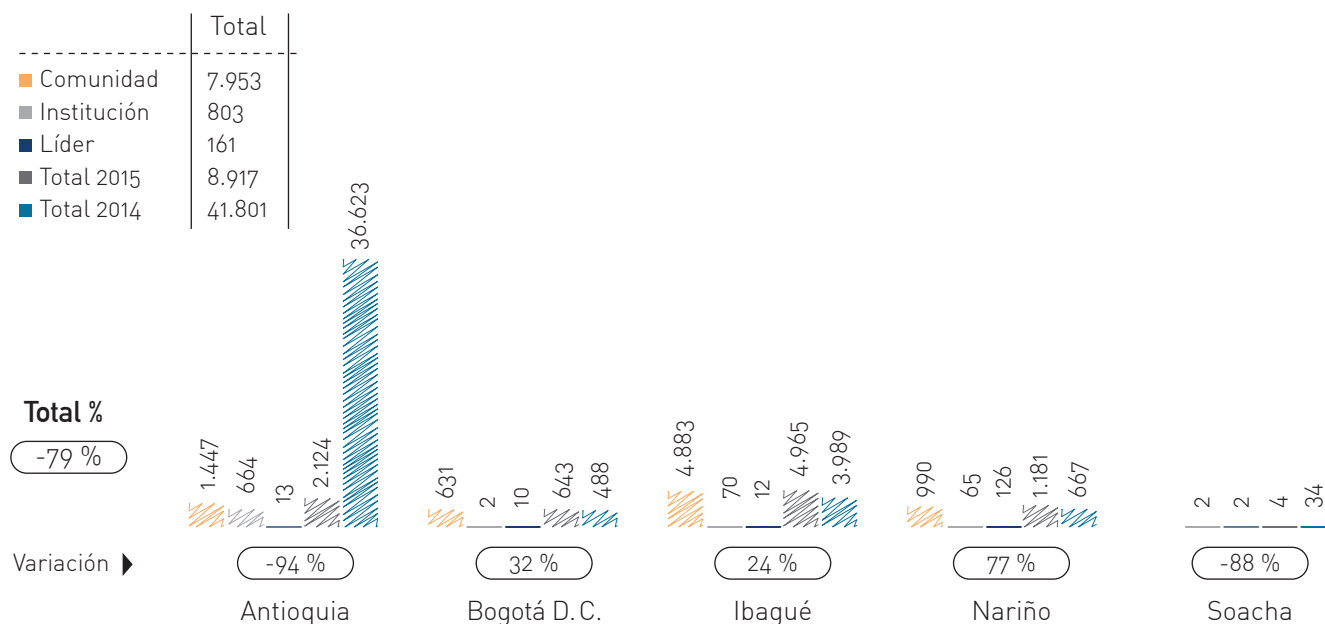
Las experiencias demostrativas de acción colectiva para la convivencia disminuyen los niveles de conflictos entre la comunidad, se desarrollan con el concurso de actores que actúan y promueven en otras acciones para la convivencia; además gene-

ran actitudes favorables para la convivencia de la comunidad. Desde esta perspectiva en los Proyectos Sociales Directos: (1) se fortalecen organizaciones promotoras de la convivencia, (2) se desarrollan acciones de uso del tiempo libre y de

mejoramiento de espacios públicos y (3) se promueve la acción coordinada de los actores institucionales y comunitarios para la solución de las problemáticas de convivencia en los territorios.

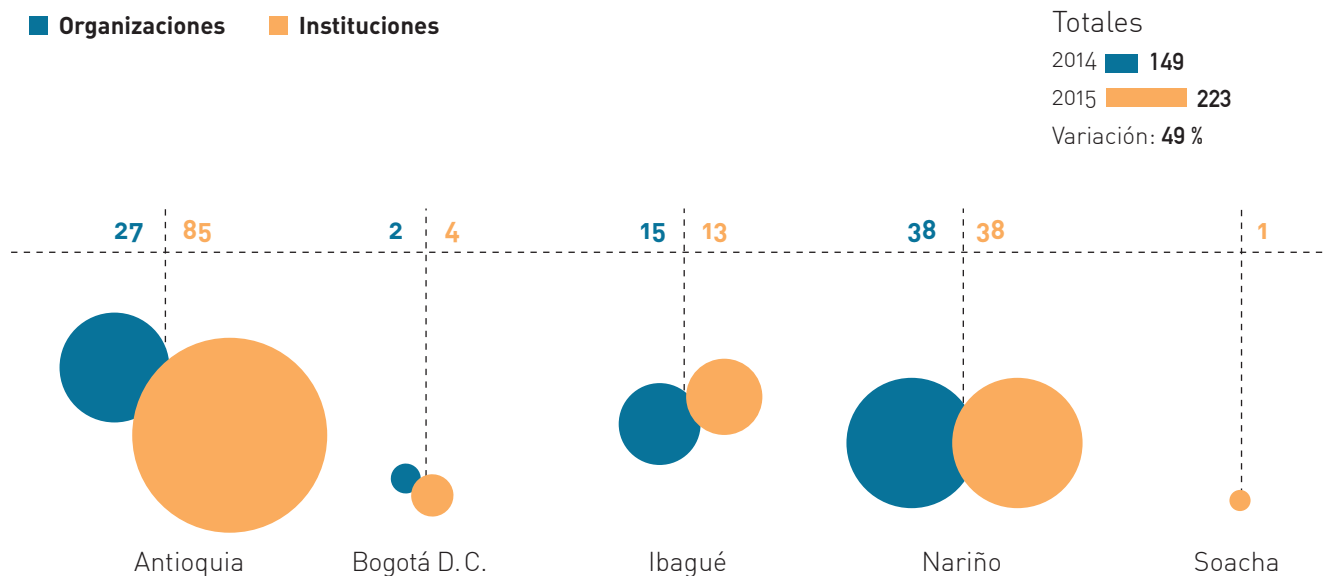
Personas que participan en las acciones de convivencia y organizaciones e instituciones que promueven la convivencia en los territorios 2015

Personas que participan en las acciones de convivencia



Fuente: SISEVE 2015

Organizaciones e instituciones que promueven la convivencia en los territorios - 2015



Fuente: SISEVE 2015

En el 2015 las acciones de convivencia se desarrollaron a partir de dos estrategias de trabajo: acciones de sensibilización a través de las instituciones educativas y el desarrollo de acciones comunitarias en territorios delimitados a partir de la articulación de los actores estratégicos.

El trabajo desarrollado en la regional Antioquia se centró en la primera estrategia para disminuir los casos de violencia escolar con énfasis en el fortalecimiento de los comités de convivencia y en la transmisión de herramientas pedagógicas a docentes.

De acuerdo con la segunda estrategia, en la regional Ibagué se trabajó a partir de los círculos de convivencia, espacios donde se articulan actores estratégicos del territorio (institucionales y sembradores de convivencia-líderes comunitarios) para desarrollar acciones de sensibilización en convivencia en las zonas priorizadas (por su alto nivel de conflicto) de las comunas. La acción colectiva de dichos actores se ordenó en un plan que busca (1) disminuir los casos de acoso escolar y (2) recuperar espacios

públicos para la vivencia familiar, la integración comunitaria, el aprovechamiento del tiempo libre y la promoción de la convivencia. En el marco del segundo resultado se desarrollaron jornadas recreativas, festivales y actividades deportivas en los espacios públicos priorizados.

En Bosa-Kennedy se desarrollaron acciones para el fortalecimiento de la mesa que promueve la convivencia en el territorio, instancia en la que participan organizaciones e instituciones. Además se recuperaron físicamente y se apropiaron culturalmente por la comunidad dos espacios que eran foco de inseguridad y conflicto, se trata del corredor Colegio Mazuera a Parques de Villa Javier.

En la regional Nariño, a partir de un diagnóstico con 2.609 jóvenes del territorio, se construyó un plan de convivencia con las instituciones educativas y actores estratégicos del corredor andino que busca disminuir los casos de violencia escolar y promover el rol de los jóvenes como constructores de convivencia en el territorio.

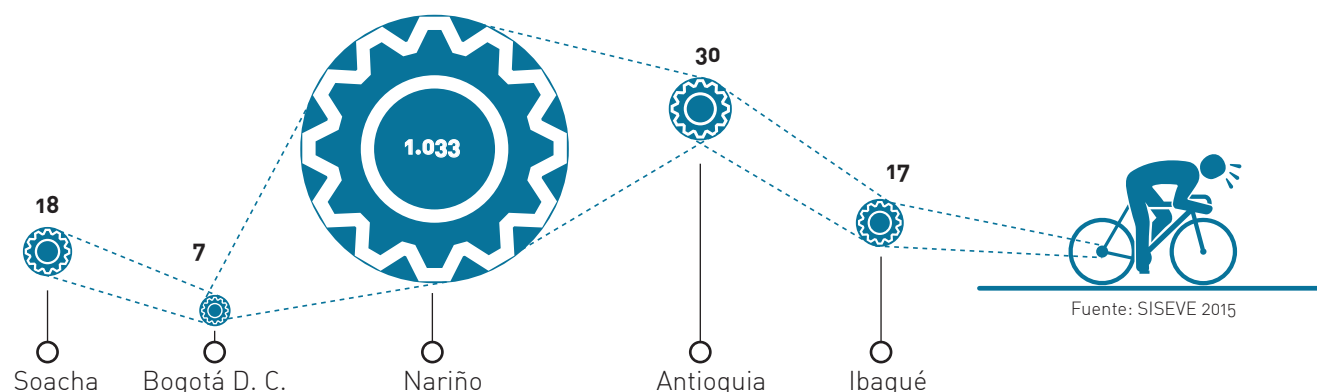
1.3.1.5. Unidades económicas sostenibles y experiencias exitosas de inserción al mercado laboral

En los Proyectos Sociales Directos las unidades económicas sostenibles son aquellas que generan utilidades, tienen una actividad permanente en el tiempo 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 procesos de: (1) formación en competencias, habilidades y destrezas para el tra-

bajo, (2) procesos para búsqueda de opciones laborales, (3) asesoría para el mejoramiento de unidades económicas y emprendimientos sociales (individuales o asociativos) en aspectos productivos, administrativos y de comercialización, y (4) promoción de alianzas con diversos actores para aprovechar oportunidades en encadenamientos, clústeres o redes empresariales. Los siguientes gráficos presentan los datos de cobertura y tipos de proceso de mejoramiento que se desarrollaron con las unidades económicas.

Número de unidades económicas en proceso de mejoramiento



En Antioquia e Ibagué, [el reporte corresponde a empresas asociativas] y en Nariño [a productores²] el mejoramiento de las unidades económicas se desarrolla como parte de

los componentes de los proyectos de los planes participativos. En Bogotá y Soacha [corresponde a empresas asociativas], este proceso se centra en el mejoramiento de unidades

económicas del sector de la construcción y la cultura. El siguiente cuadro presenta los proyectos de las propuestas colectivas a los que se contribuye con este proceso.

Proyectos de las propuestas colectivas a los que se contribuye con el proceso de mejoramiento de unidades económicas

Reg.: Regional | ■ Ámbito | ■ Nombre del proyecto

Reg. Nariño

DIR Zona norte

- Competitividad territorial enfocada al desarrollo de la cadena de café especial.
- Competitividad territorial enfocada al desarrollo de la cadena hortofrutícola.
- Competitividad territorial enfocada al desarrollo de la cadena de turismo.

DIM Corredor oriental

- Mujeres rurales emprendedoras.
- Fortalecimiento de la producción y de la comercialización hortofrutícola (hortalizas y frutas).
- Fomento del turismo rural comunitario.
- Fortalecimiento de capacidades para la construcción.

Reg. Antioquia

DIL Barbosa

- Fortalecimiento de la producción y la transformación de productos agropecuarios.
- Promoción de emprendimientos turísticos.

DIL Valle de Aburrá

- Desarrollo recreativo y turístico.
- Escuela de pensamiento empresarial.

Reg. Ibagué

DIM Comunas 6, 7 y 8

- Plan de Desarrollo turístico de la Comuna 7 y los Corregimientos 12 y 13.

² La amplia cobertura se debe al trabajo con asociaciones de productores.

Con respecto a los procesos de orientación para la búsqueda de opciones laborales realizados durante 2015, en el marco del proyecto “Generación de empleo digno para la población de mayor vulnerabilidad laboral” de la Agenda Interlocal de Bosa - Kennedy, se vincularon laboralmente 145 personas.

1.3.2. Intervenciones con resultados en Calidad de Vida (iniciadas con posterioridad al año 2014)

El Progreso de los Proyectos Sociales Directos, basado en el nuevo objetivo estratégico de la Fundación, implicó un abordaje en materia de calidad de vida para los territorios, lo cual evolucionó en el exitoso modelo de Condiciones Básicas de Desarrollo que

la Institución llevó a cabo hasta definir este aspecto en el 2013.

Aquí se persiguen 10 resultados finales que constituyen, en su conjunto, una apuesta por el mejoramiento de la calidad de vida de las personas:

- 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 comprometerla con el desarrollo.
- Comunidad que reconoce el valor supremo de la vida y cuenta con herramientas para resolver conflictos para vivir en convivencia.
- 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 en lo personal, lo comunitario y lo público.
- Comunidad solidaria que es corresponsable con el desarrollo de los otros.
- Comunidad con sentido de la espiritualidad que entiende su calidad de vida más allá de los logros materiales.

Este nuevo enfoque ha implicado ajustes en las metodologías y formas de trabajo de los proyectos sociales, y la construcción colectiva con el concurso de diferentes áreas de la Organización. Las intervenciones iniciadas con posterioridad a la aprobación del objetivo estratégico

de la Fundación Social y que pretenden el mejoramiento en términos de Calidad de Vida son, hasta ahora, Cartagena y Parques de Villa Javier (Bosa). A continuación se presentan los avances más relevantes logrados en el 2015 para cada una de estas Intervenciones:

1.3.2.1. Cartagena: Unidad Comunera de Gobierno 6

En 2012 la institución decidió iniciar la intervención de los Proyectos Sociales Directos en Cartagena. Para ello se seleccionó la Unidad Comunera de Gobierno 6-UCG6 perteneciente a Localidad de La Virgen y Turística. La zona está ubicada al sur occidente de la ciudad y la integran los sectores del Pozón, Nuevo Paraíso, La Estrella, Fredonia y Olaya Herrera. Actualmente es considerada como la zona con mayor número de asentamientos contruidos de manera informal y con mayor población vulnerable de la ciudad.

A partir de los resultados de la línea de base y de la identificación de las estrategias llevadas a cabo durante 2015 la intervención en Cartagena se centró en: (1) definir las rutas para alcanzar los resultados en el marco de las estrategias ("los cómo") y, (2) continuar el trabajo directo con la comunidad para el fortalecimiento de las relaciones de confianza y alcanzar los primeros avances y resultados. A continuación se presentan los avances en cada una de las estrategias para estos procesos.

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

En grupos focales y entrevistas con expertos y actores estratégicos se aprobó la puesta en marcha de la estrategia, apostándole a potenciar y cualificar lo que otros hacen en el territorio y no asumir un rol directo como educadores. Los componentes de la propuesta son:

- **Apropiación de modelos pedagógicos: implementación de propuestas innovadoras que promueven competencias básicas, de convivencia y ciudadanía, en el marco de proyectos de vida éticos.**
- **Articulación para formación pertinente: se refiere a la articulación con instituciones educativas (media, superior) y empresas para generar competencias blandas y específicas necesarias para el mundo del trabajo.**
- **Formación a la comunidad: se refiere al desarrollo de capacidades (herramientas metodológicas, pedagógicas y de facilitación para planificar y desarrollar secuencias de aprendizaje a partir del análisis de contexto) en gestores sociales y multiplicadores que les permitan gestionar el mejoramiento de su calidad de vida y de la comunidad.**

Con la Universidad Tecnológica de Bolívar se avanzó en la construcción de la propuesta para el Diploma de Gestores Sociales. Adicionalmente en convenio con las Escuelas Salesianas se desarrolló la primera fase de formación con 70 jóvenes para su inserción en el mercado laboral (instalaciones eléctricas e instrumentación industrial).

Ellos contaron con acompañamiento en aspectos psicosociales y construcción de su proyecto de vida y en el marco de las actividades de solidaridad que viene realizando la comunidad han prestado su servicio voluntario para adecuar la parte eléctrica de centros comunitarios.

Planeación y gestión participativa del desarrollo

En el marco de la ruta acordada para el desarrollo de esta estrategia³ en 2015 se avanzó en la lectura del territorio, participaron 348 personas con el liderazgo de 50 representantes de la comunidad como grupo promotor del proceso, un colectivo cualificado con la metodología de memoria cultural, la cual es un proceso que desarrolla la comunidad para la generación y apropiación colectiva de información pertinente para el desarrollo territorial.

De manera general las problemáticas más sentidas por la comunidad son inseguridad (robos y peleas entre pandillas), deterioro de los canales y la Ciénaga, contaminación por basuras y espacios públicos inadecuados, consumo de sustancias psicoactivas, falta de oportunidades para los jóvenes y el alto número de niñas adolescentes embarazadas. Estas problemáticas las asocian a la débil presencia del ente público, la falta de oportunidades y la falta de apropiación del territorio.

En cuanto al proceso de fortalecimiento de las organizaciones sociales⁴,

³ La ruta para la construcción de la propuesta colectiva comprende cinco momentos: (1) preparación (levantamiento de la línea base, conformación y formación del grupo promotor y socialización del proceso con la comunidad e instituciones); (2) lectura del Territorio (comunidad e institucionalidad); (3) formulación (visión del territorio y el horizonte ético, planteamiento estratégico y operativo); (4) implementación y (5) revisión sistemática (seguimiento y evaluación).

⁴ Este proceso tiene los siguientes momentos: (1) Identidad organizacional: realiza un análisis de contexto, se construye la visión, misión y principios de la organización; (2) triángulo estratégico: define la propuesta de valor de la organización y los principales vehículos para entregar dicha propuesta de valor a sus beneficiarios; (3) Programación: construye un plan operativo y de fortalecimiento en el que se especifica el rol de la organización y la Fundación Social y (4) Ejecución y seguimiento: monitorea los avances de la organización a partir de los seis resultados definidos en la metodología.

23 organizaciones iniciaron proceso de fortalecimiento y construyeron su propuesta estratégica teniendo en cuenta su aporte al desarrollo del territorio. Por otra parte en conjunto con la Secretaría de Participación Ciudadana, estas organizaciones fueron activas en la preparación para las elecciones de dignatarios 2016. Vale la pena mencionar que 14 Juntas de Acción Comunal participaron en el proceso de cualificación para la rendición de cuentas.

Finalmente dada la coyuntura electoral, y con el objetivo de fortalecer la participación de la ciudadanía en la toma de decisiones e incidir en los planes de gobierno en los encuentros con candidatos a la Alcaldía, se entregó el documento “Derechos Humanos y Calidad de Vida - Agenda de prioridades poblacionales en Cartagena”, construido participativamente a partir de las problemáticas identificadas en la UCG-6.

Comunicación para la construcción de sentidos compartidos

En el marco de la ruta acordada para el desarrollo de esta estrategia en 2015 se conformaron cinco colectivos de comunicaciones con la participación de 100 jóvenes. Producto de la formación técnica y el análisis del entorno cada colectivo construyó su imagen corporativa, filosofía organizacional y piezas comunicativas relacionadas con problemas del territorio; este proceso fue desarrollado en alianza con la Universidad Tecnológica de Bolívar. Uno de los principales hallazgos del proceso fue la dificultad de los jóvenes para organizarse, trabajar en equipo y comunicarse efectiva-

mente. Durante el proceso se logró que reconocieran estas debilidades, el valor de su aporte a la construcción del territorio, sus aptitudes para manejar herramientas de comunicación, la importancia de organizarse, trabajar en equipo e incidir a partir de sus productos comunicativos.

Por otra parte se conformó la mesa interinstitucional de convivencia⁵ en la que participan 10 organizaciones que avanzaron en la identificación de problemáticas relacionadas con este aspecto. Con el Programa de Desarrollo y Paz del Canal del Dique se concertó la gestión e implementación de un proyecto para acompañamiento en habilidades para la vida de los jóvenes del territorio y con la Universidad Tecnológica de Bolívar se realizó un proyecto de investigación sobre violencia en instituciones educativas de la zona de intervención.

Hábitat y medio ambiente

En el análisis se acordó que lo primero era definir la viabilidad física del territorio y con criterio táctico se planteó desarrollar experiencias de acupuntura urbana⁶ para obtener los primeros resultados en corto tiempo con las comunidades. Para identificar la viabilidad física del territorio se revisaron fuentes secundarias, se desarrollaron reuniones con expertos y se contrató un concepto técnico a partir de los análisis y aportes de expertos. Se cuenta con documento de las características físicas del territorio y otro preliminar de concepto técnico con posibles alternativas para su desarrollo físico.

En conjunto con la Universidad Jorge Tadeo Lozano se construyó, y está en ejecución, una propuesta de acupuntura urbana. Se sensibilizaron 37 actores sobre el tema, entre comunidad y estudiantes, en un ejercicio de reflexión sobre la necesidad de poner el bien común de la zona sobre el interés particular de cada barrio; durante la lectura participativa la comunidad priorizó entre 10 espacios identificados como críticos por inseguridad y contaminación y 3 espacios para trabajar participativamente, sumar esfuerzos y recursos para lograr mayor impacto y escalar los logros al resto del territorio.

Estos son: El Pozón (Cancha - El Terraplén); Fredonia - Nuevo Paraíso (Canal en calle 9); y, Olaya (Cancha esquina Zarabanda - Playas Blancas - Puntilla).

Oportunidades productivas

En 2015 se conformó un subgrupo de trabajo para construir la ruta metodológica sobre el análisis de entorno y potencialidades para la generación de ingresos en la zona. Adicionalmente se avanzó en la alianza con la Red de Inclusión Productiva con el fin de desarrollar estrategias a partir de la política de inclusión productiva de la ciudad.

⁵ La mesa se conformó con la participación del Programa de Desarrollo y Paz del Canal del Dique, Corporación Dios es Amor - CDA-, Escuelas Salesianas, Universidad Tecnológica de Bolívar, Secretariado de Pastoral Social, Secretaria de Participación, DADIS, Distriseguridad, Colegio Mayor y Unicolombo.

⁶ Acupuntura Urbana es un proceso de intervención física enfocada en transformar participativamente (actores públicos, privados y comunitarios) espacios neurálgicos del territorio, con el fin de generar un mayor sentido de corresponsabilidad, identidad y pertenencia con el territorio. Además, desencadena círculos virtuosos que atraen otras iniciativas para promover el desarrollo integral y una mayor articulación con el resto de la ciudad.

1.3.2.2. Avances en Parques de Villa Javier

El Proyecto Parques de Villa Javier es una iniciativa de construcción de vivienda de interés social y prioritario de la Organización, ubicado en la localidad de Bosa en Bogotá. El proyecto es desarrollado por las constructoras DECO y APIROS y contempla la construcción de 5.184 viviendas y equipamiento urbano.

En esta iniciativa trabajan conjuntamente los instrumentos de la Fundación con el objetivo de desarrollar una experiencia innovadora de construcción de comunidad para fortalecer la convivencia y condiciones de calidad de vida a partir de un proyecto urbanístico inclusivo y dinamizador del desarrollo que permita: (1) evidenciar resultados en el mejoramiento de las condiciones de vida de los pobladores de Parques de Villa Javier y su entorno; (2) fortalecer capacidades para la construcción de sentidos colectivos y de identidad territorial; y, (3) construir relaciones que fortalezcan el tejido social y la convivencia entre los nuevos habitantes y los residentes históricos.

En 2015 en el proyecto urbanístico se ejecutaron las fases de comercialización y construcción que se prolongarán hasta 2017 y 2018 respectivamente, también se inició la fase de entregas en dos etapas con 422 apartamentos. De acuerdo con las fases del proyecto, las acciones de los Proyectos Sociales Directos se dirigieron a promover: (1) una comunidad del entorno receptiva y participante del proyecto urbanístico; y (2) una comunidad cohesionada y con identidad en Parques de Villa Javier que construya colectivamente un espacio para el buen vivir en armonía con el entorno. Para ello se realizaron los siguientes procesos: atención a la comunidad del entorno para resolver inquietudes frente al impacto de la obra; ejecución de proyectos de enlace con la comunidad del entorno en generación de ingresos, ambiente y convivencia; caracterización de la comunidad de Parques de Villa Javier y sensibilización de los nuevos habitantes para la construcción de identidad y sentido de pertenencia.

Los principales avances en el entorno son:

- 1.** 600 personas del entorno informadas sobre el proyecto urbanístico. En diferentes espacios de interlocución manifestaron que el proyecto es una oportunidad para mejorar el entorno y fortalecer el proceso de construcción de comunidad alrededor de la Agenda Interlocal. Sin embargo ven con preocupación la movilidad y el incremento de la demanda de servicios sociales con relación a la capacidad institucional pública para responder a las mismas.
- 2.** 45 jóvenes formados para empleo calificado y 90 personas vinculadas en empleos no calificados⁷. Además, se implementó la estrategia comercial de ACIERTO SAS con una iniciativa empresarial con habitantes de la zona de intervención que ofrece acabados para las viviendas del proyecto y por otra parte se encuentra en evaluación el plan de negocios de una planta transformadora de plásticos.

⁷ Los aliados para empleo calificado son: COLNODO, Fundación Chevrolet y para empleo no calificado son: Aguas de Bogotá, HomeCenter, Aseos La Perfección, Manpower y Texmoda.

- 3.** En el marco de la acción coordinada con la Secretaría de Gobierno, la Secretaría de Educación, cuatro instituciones educativas, cinco organizaciones juveniles y la Policía Metropolitana, se mejoraron físicamente cuatro espacios en los que se desarrollan actividades culturales y deportivas para su uso y apropiación, se incluyó el barrio San Pedro como zona prioritaria y se pintaron 800 fachadas en el marco del programa de Mejoramiento Integral de Barrios.
- 4.** Con el propósito de fortalecer el trabajo colaborativo entre organizaciones del entorno se apoyó la cofinanciación de dos proyectos: Cuídale la cara a tu conjunto en el Conjunto Residencial Caminos de San Diego, del cual se beneficiaron 250 familias, y el Festival por la convivencia orientado a fortalecer relaciones de convivencia en la comunidad de San Pedro con la participación de 100 niños y jóvenes y 40 adultos.
- 5.** Se concertó el plan de manejo ambiental del humedal Tibanica con la Secretaría de Ambiente, Aguas de Bogotá, IDIGER, Ciudad Limpia y el Jardín Botánico de Bogotá, y se realizaron acciones colectivas de limpieza de lotes baldíos y arborización de la ronda río Tunjuelo.
- 6.** Con el propósito de fortalecer el tejido social de la comunidad del entorno del proyecto se inició el proceso de fortalecimiento de siete organizaciones sociales.

1.4. Empresas

El nuevo enfoque estratégico adoptado por la Fundación impone para las empresas “tradicionales” de la Organización el enorme reto de replantear su gestión de cara a ir logrando, gradual y prudentemente, una verdadera diferenciación en sus respectivos sectores, basada en ser experiencias reales de esa **“forma de organización económica orientada a la solidaridad, el bien común y**

la preocupación por los más débiles”, en compatibilidad con la solvencia, la viabilidad económica y el retorno justo para los accionistas que quiere ejemplificar la Institución.

En el 2015 se pusieron las primeras bases para esta ambiciosa construcción, que ha de abarcar un periodo prolongado, mediante la conclusión de la formulación de visiones de

largo plazo, su interiorización por parte de la alta dirección de las empresas, y los pasos iniciales para incorporarlas en sus respectivas estrategias, lo cual ya se logró para los planes de negocio 2016 que fueron considerados por las instancias de la Fundación en el último trimestre del año 2015.

1.4.1. De las Empresas en particular

BANCO CAJA SOCIAL

Aunque el plan de negocios del 2015 continuó enfocado en los lineamientos estratégicos de los últimos años, en procura de robustecer la presencia del Banco en sus mercados objetivo a través del mejoramiento de las propuestas de valor hacia ellos,

y en alcanzar niveles de eficiencia altamente competitivos, se puso como foco fundamental la transformación hacia una ambiciosa propuesta de servicio que consolide de manera efectiva los atributos de marca, como ruta fundamental para acercar a la entidad al “deber ser” consagrado en su visión.

Dentro de los avances registrados cabe mencionar:

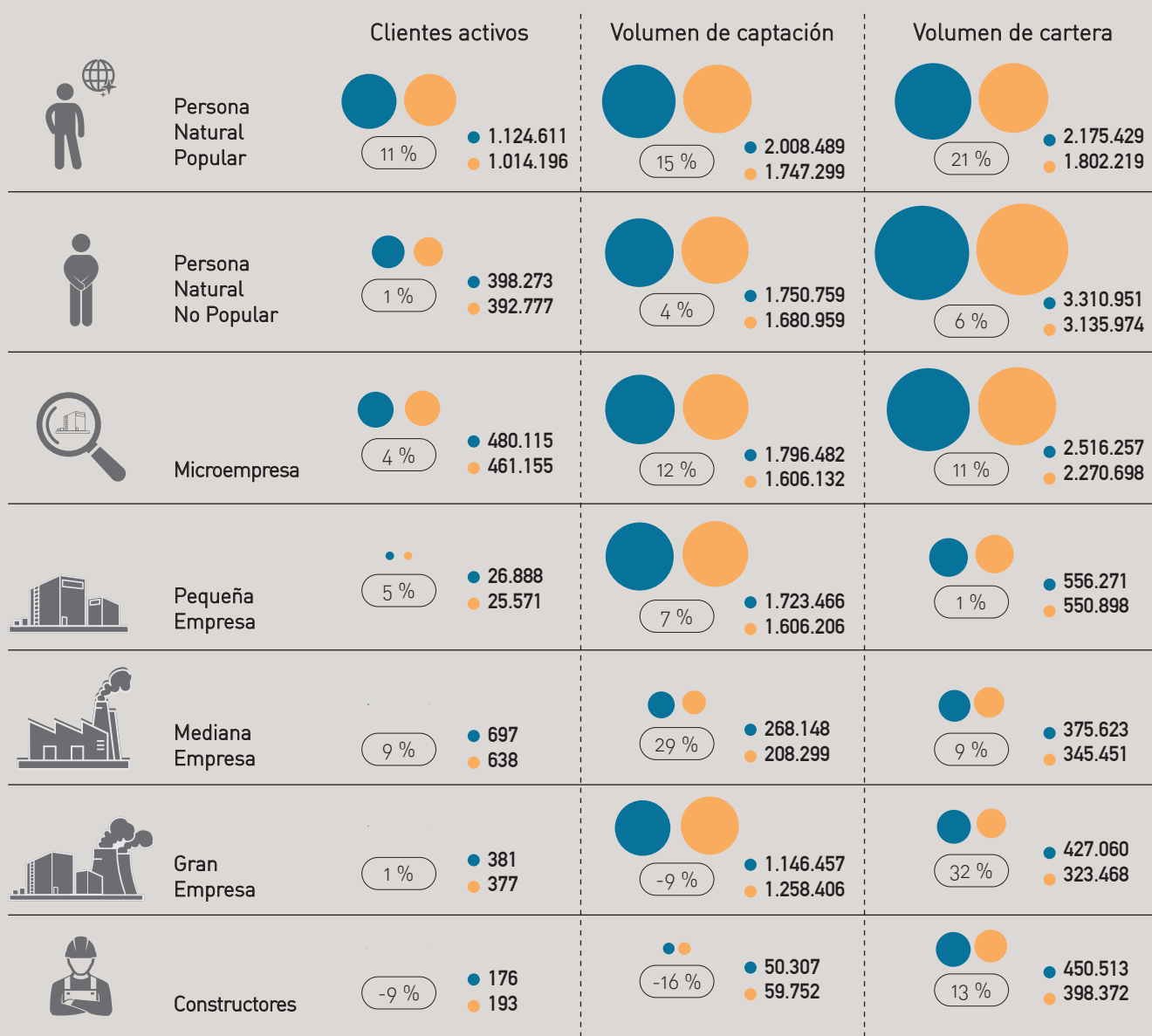
- El inicio de la implementación del proyecto de canales, con el doble propósito de servir mejor a los mercados objetivo y disminuir el costo de atención de los mismos, potencializando canales alternos para la atención.
- Para los clientes microempresariales se puso especial énfasis en la redefinición del modelo de atención en estrategias de retención y en el fortalecimiento de la capacidad de la Unidad Especializada de Microfinanzas.
- Con el fin de mejorar los estándares de servicio en el producto hipotecario se continuó trabajando en el mejoramiento de los procesos de soporte de análisis, legalización y desembolso de los créditos para financiación de vivienda y en la automatización del proceso de constitución de las garantías hipotecarias.
- Para una mejor atención a las pequeñas empresas se hicieron mejoras en la competitividad de la oferta crediticia, se complementó el portafolio de atención con *cash management* para este mercado y se crearon ejecutivos pyme en oficinas con alto número de clientes en Bogotá.
- En la ruta de consolidar la excelencia del servicio de la entidad se continuó fortaleciendo el modelo de gestión del mismo y el desarrollo de acciones de mejoramiento y optimización de procesos en las tipologías que registran el mayor impacto en reclamos. Se obtuvieron resultados favorables en las transacciones no realizadas y aplicación de pagos, reduciendo los reclamos de estas tipologías un 13 % y 8 % respectivamente.
- Se inició el proyecto de transformación del modelo operativo con el que se busca garantizar el soporte a la entrega de las propuestas de valor definidas para los mercados objetivo.
- Se alcanzaron altos niveles de recordación de la marca y preferencia de los colombianos ubicándose dentro de las primeras tres marcas de la categoría.

Principales resultados del ejercicio

El Banco atendió a cerca de dos millones de clientes registrando un crecimiento neto cercano a 130 mil. El detalle de los segmentos, clientes y volúmenes de negocio se presentan en el siguiente cuadro.

Principales resultados del ejercicio

■ Segmento | ● 2015 ● 2014 ○ Variación



PN Popular:** PN con ingresos inferiores a 2 SMMLV mensuales o que viva en un hogar de menos de 4 SMMLV de ingresos / ***PN no Popular:** PN con ingresos superiores a 2 SMMLV mensuales o que viva en un hogar de más de 4 SMMLV de ingresos / **Microempresa:** *PN y **PJ con ventas hasta 852 SMMLV anuales / **Pequeña Empresa:** *PN y **PJ con ventas desde 852 SMMLV hasta 20.000 SMMLV anuales / **Mediana Empresa:** **PJ con ventas entre 20.000 y 100.000 SMMLV anuales / **Gran Empresa:** **PJ con ventas mayores a 100.000 SMMLV anuales / **Constructores:** **PJ medianas y grandes cuyo enfoque es el desarrollo de proyectos habitacionales. ***PN:** Persona Natural / *PJ:** Persona Jurídica

La Entidad continuó fortaleciendo su presencia en el mercado abriendo oficinas en 2 nuevos municipios del país e instalando 21 cajeros automáticos adicionales completando así 268 oficinas en 67 municipios del país, 591 cajeros automáticos, 57 máqui-

nas multifuncionales y 1.677 correspondientes bancarios activos.

A través de su gestión entregó servicios financieros que apalancan el desarrollo de sus clientes, destacándose los siguientes logros:

- La apertura de cerca de 900 mil nuevas cuentas de ahorro. Mi sueldo, cuenta de nómina diseñada para el mercado asalariado popular siguió registrando un muy buen desempeño, alcanzando cerca de un millón de cuentahabientes, superando los 600 mil millones de pesos en captación total y los 26 mil millones en el bolsillo de ahorro.
- Alrededor de 79 mil operaciones de microcrédito desembolsadas por un valor cercano a los \$ 637 mil millones.
- Desembolsos en consumo por \$ 1.6 billones en más de 143 mil operaciones.
- Financiación de 22 mil hogares para su adquisición o mejoramiento de su vivienda por un valor de \$ 1.2 billones, de los cuales el 58,5 % fueron a Viviendas de Interés Social, por un valor de \$ 506 mil millones y el restante se destinó para Vivienda no VIS por un valor de \$ 703 mil millones.
- Se financiaron 92 proyectos a constructores, por un valor total de \$ 784 mil millones.

Resultados financieros

El activo total del Banco ascendió a \$ 12.0 billones, cifra superior en un 11 % frente al año anterior; es importante destacar el saldo neto de cartera el cual se ubicó en \$ 9.9 billones, \$ 981 millones más que el año inmediatamente anterior. Al cierre del ejercicio, el pasivo fue de \$ 10 billones, donde el rubro más significativo son los depósitos y exigibilidades incrementando su saldo en 10 % respecto al 2014. A diciembre de 2015 el patrimonio de la entidad ascendió a \$ 1,54 billones con una variación del 15 %. De otro lado el índice de solvencia alcanzó el 13,3 %, ubicándose por encima de los mínimos exigidos.

Al cierre del 2015 la utilidad neta del Banco fue de \$292.737 millones, lo que representó un crecimiento del 26 % frente al resultado obtenido al cierre de 2014.

Otros frentes

En el 2015 se continuó con la activa participación del Banco en espacios

de discusión sobre definiciones normativas para fortalecer el marco institucional vigente en torno a la actividad bancaria y la inclusión financiera.

El Banco, como empresa de la Fundación Social, es adherente de los principios del Global Compact y signatario de Unep FI, iniciativa público - privada del Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente, en donde se trabaja por la mitigación y prevención de impactos sociales y ambientales negativos del sector financiero. Es también adherente de los principios de la Resolución de la Agrupación Europea de Cajas de Ahorros sobre la responsabilidad empresarial.

Educación financiera

● Para el año 2015 a través del sitio web www.bancocajasocial.com y en los perfiles en redes sociales, se ha dado continuidad al programa de “#UnAmigoTeCuentaTodo”, diseñado con el objetivo de fortalecer las capacidades financieras, en donde

a través de consejos de una forma clara, sencilla y transparente, se entregan *tips* de ahorros y recomendaciones de uso de productos financieros.

Premio a la Excelencia de la Micro y Pequeña Empresa Banco Caja Social - Anif

● En octubre de 2015, bajo el concepto de Los Visionarios, se llevó a cabo la Décima Tercera Edición del Premio a la Excelencia de la Micro y Pequeña Empresa Banco Caja Social - ANIF 2015, evento que reconoce el potencial de crecimiento, el espíritu emprendedor y los proyectos productivos de colombianos que con su labor contribuyen al progreso de nuestro país.

Durante la convocatoria se recibieron 661 solicitudes participantes, 428 de Microempresarios y 233 de Pequeñas Empresas, que mostraron una clara intención de darle mayor alcance a su labor y de trabajar en el desarrollo de una cultura empresarial con proyección nacional e

internacional, que impulse la inclusión social, que ofrezca empleos dignos y así apoye el dinamismo de los diferentes sectores productivos en Colombia.

Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio

- Desde el año 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 Colmena Fiduciaria, financian y administran recursos para el cultivo de palma aceitera y cacao como apoyo a la reintegración social. El Programa, que comenzó con dos asociaciones de palmeros, cuenta hoy con cuatro de estas y una de pequeños productores de cacao.

Durante este tiempo, el Banco Caja Social ha desembolsado créditos por más de 10 mil millones y beneficiado a cerca de 700 familias.

COLMENA SEGUROS

Para el 2015 Colmena Seguros revisó las brechas en su alineación con el objetivo estratégico definido por la Fundación Social y se propuso avanzar en las siguientes definiciones:

Definición del planteamiento estratégico de seguros de personas

- Se avanzó de manera importante en el entendimiento de necesidades de la población, de cara a la definición de la ruta estratégica que a la fecha de este informe ya se produjo.

Definición del planteamiento de servicio de la compañía

- Se definió la nueva imagen de la marca.

- Se precisaron los atributos de Colmena Seguros que se orientan a la generación de bienestar y progreso para todos sin exclusión y que deben enmarcar su actuar como Compañía en todas las dimensio-

nes: “1- Somos solidarios. 2- Asesoramos y acompañamos a nuestros clientes. 3- Cumplimos lo que prometemos. 4- Actuamos con claridad y 5- Hacemos las cosas fáciles”.

- Se definió y aprobó el planteamiento de Servicio de la Compañía que busca generar una verdadera diferenciación y se inició la ejecución del plan de trabajo con múltiples frentes que incluyen: 1- Entendimiento de las verdaderas necesidades del cliente. 2- Mejoramiento de productos, servicios y procesos. 3- Trabajo con colaboradores y aliados buscando la apropiación de los atributos de Servicio.

Entendimiento y diagnóstico de los procesos de atención de reclamos por servicio y reclamaciones en caso de siniestro

- Se finalizó el diagnóstico del proceso actual y se comenzaron a instrumentar los ajustes necesarios.

Conocimiento de las verdaderas necesidades de protección de los clientes

- Se realizaron las encuestas de satisfacción a los clientes en Riesgos Laborales, se inició la medición de satisfacción en clientes desafiados, se realizó una investigación cualitativa para entender cómo las personas viven los seguros, y se realizó el diseño inicial de las encuestas de satisfacción de clientes de Seguros de Personas. Por ser un tema relevante cabe informar que a finales del año el Gobierno Nacional expidió el Decreto 2509 mediante el cual definió el mecanismo de compensación monetaria con el que teóricamente se pretende prevenir la concentración de riesgos en el Sistema General de Riesgos Laborales, y corregir sus consecuencias financieras. Colmena Seguros, aunque comparte el propósito que supuestamente se persigue, e incluso de manera proactiva ha diseñado y propuesto un mecanismo innovador que cree verdaderamen-

te idóneo para ese fin, ve con preocupación que la norma gubernamental no resuelve los problemas que pretende solucionar; que, por el contrario, lesiona el principio constitucional de eficiencia que rige el sistema, afecta su sostenibilidad y desincentiva la realización de actividades de promoción y prevención, además de constituir la imposición arbitraria y manifiestamente ilegal de la obligación de que las compañías eficientes y cuidadosas en sus gestiones de prevención, subvencionen coyunturalmente a un competidor estatal con graves quebrantos económicos. Por lo anterior se han iniciado todas las acciones legales que corresponden, las cuales en este momento están en curso y, si se atiende su solidez jurídica, debieran ser exitosamente resueltas.

Principales resultados del ejercicio 2015

A diciembre de 2015 la Compañía de Seguros contaba con 758.182 afiliados en el ramo de riesgos laborales, un 1.7 % más que en el 2014. En el negocio de seguros de personas, a diciembre de 2015 se registraron cerca de 1.1 millones de asegurados, con un crecimiento del 14.8 % frente al año anterior.

Se continuó con la realización de actividades de asesoría en promoción y prevención para las empresas afiliadas y se invirtió un monto cercano a los 84.125 millones; así mismo se realizó a través de Vertisub Group la formación teórico práctica en riesgos mayores de 1.966 trabajadores de 491 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. Al mismo

tiempo se propende por garantizar, durante el tratamiento, el reconocimiento oportuno y justo de todas las prestaciones económicas del trabajador afectado, al igual que por las secuelas permanentes o invalidantes que se deriven del evento. En esta línea, durante el 2015 se brindó atención médica a 71.094 trabajadores; se reconocieron mesadas pensionales a 73 nuevos beneficiarios de 34 afiliados fallecidos y a 28 trabajadores inválidos. A diciembre pasado la compañía administraba 1.402 pensiones de invalidez y sobrevivencia.

Resultados financieros

El activo total se ubicó en \$ 941.275 millones, presentando un crecimiento del 10.3 % frente al 2014. El pasivo total de la Compañía alcanzó los \$ 795.183 millones, prácticamente la totalidad corresponde a reservas de aseguramiento con una cobertura muy suficiente. El activo total de la aseguradora se ubicó al corte del 31 de diciembre de 2015 en \$ 941.275 millones, presentando un crecimiento del 10.3 % frente al 2014. El pasivo total alcanzó los \$ 795.183 millones, del cual corresponde el 80 % a reservas de aseguramiento. La utilidad neta de la Compañía fue de \$ 104.062 millones. Al contemplar los conceptos con cargo a recursos propios el resultado neto para los accionistas fue en realidad de \$ 67.604 millones, con una disminución del 38 % frente al 2014.

Finalmente vale la pena mencionar que en el 2015 se mantuvo la calificación otorgada por la firma Value and Risk: F-AAA para riesgo de crédito, VrR 1 para riesgo de mercado y 1+ para el riesgo administrativo y operacional, lo que corresponde, en los tres casos, a la máxima posible. Así mismo, se mantuvo la calificación AAA a la fortaleza financiera y capacidad de pago para el cumplimiento de pólizas y otras obligaciones financieras.

COLMENA FIDUCIARIA

A diciembre de 2015, el valor de los activos fideicomitidos administrados por Colmena Fiduciaria se ubicó en \$ 2.133.568 millones, generando un incremento del 64.0 % frente al año 2014, distribuidos en 129 negocios fiduciarios y tres fondos de inversión colectiva. Al cierre del año 2015, Rentafácil Fondo Abierto de Inversión Colectiva contaba con 17.890 clientes vinculados, con un incremento del 14.34 % frente al año anterior. Los recursos administrados alcanzaron un valor de \$ 266.295,17 millones.

En lo que respecta a Universitas Fondo Abierto de Inversión Colectiva alcanzó un total de 18.606 encargos con un crecimiento del 85,73 % frente al 2014. Los recursos administrados alcanzaron un valor de \$ 43.197,11 millones; los valores desembolsados a las universidades alcanzaron los \$ 4.269 millones, correspondientes a 485 beneficiarios que están cursando sus estudios.

Por su parte el Fondo de Inversión Colectiva Rendir cerró con 3.604 encargos de inversión, los cuales crecieron 22,88 %, alcanzando un total de recursos administrados de \$ 20.343,41 millones.

La utilidad del ejercicio fue de \$ 755.1 millones, con una variación del 29 % frente al año anterior.

COLMENA CAPITALIZADORA

Al cierre del periodo se alcanzó una cifra de ventas de \$ 14.462,3 millones, representados en 77.920 nuevos títulos de capitalización, ligados todos al complemento de la propuesta de valor del Banco Caja Social, según el horizonte definido para la Compañía.

El activo total de la Compañía fue de \$ 86,661 millones, con un crecimiento de 5,73 %, el pasivo total

cerró el año en \$ 74,178 millones y el patrimonio aumentó el 17.37 %. La utilidad neta a diciembre de 2015 fue de \$ 2,001.3 millones, cifra superior en un 98 % a la del cierre anterior.

DECO CONSTRUCCIONES

El sector de la construcción, en especial los subsectores de las obras civiles y edificaciones, son los que mayor aporte hicieron al crecimiento económico del año 2015 debido a las múltiples relaciones hacia atrás y hacia adelante que tiene con otros sectores productivos. Es así como este sector aportó cerca del 40 % de los nuevos empleos que se generaron en el último año.

La estrategia de DECO está encaminada a desarrollar proyectos inmobiliarios, donde además de encargarse de la Estructuración y la Gerencia de los Proyectos, tiene el compromiso de mejorar la calidad de vida por medio de la Gestión Social, no solo de las nuevas comunidades que llegan a conformar estos conjuntos residenciales sino las de su entorno.

En desarrollo de la estrategia en el 2015 se llevaron a cabo las siguientes acciones:

En el proyecto Parques de Villa Javier, ubicado en la localidad de Bosa - Bogotá, se construyeron las primeras 200 viviendas, de un total de 5.200 unidades VIP y VIS que se concluirán en 2017. En el mes de diciembre se escrituraron y se inició la entrega de las primeras 670 viviendas.

En cuanto a la Gestión Social, se adelantaron las fases 1 y 2 del plan de intervención social, las cuales comprendieron la generación del

entorno favorable para llegada de vecinos de Parques de Villa Javier y la generación de identidad con el proyecto y el territorio.

Adicionalmente, atendiendo la estrategia de buscar nuevos proyectos, durante el 2015 se estructuró conjuntamente con la firma constructora Urbansa, el Proyecto San Juan Bosco, en el norte de Bogotá, en un predio adquirido por la Organización en conjunto con la firma mencionada. Se desarrollarán más de 4.000 viviendas. También aquí estará presente el componente de trabajo con la comunidad, y eventualmente, la institución podría realizar una intervención de mayor escala en la zona, la cual actualmente está bajo estudio.

PROMOTORA DE INVERSIONES Y COBRANZAS

Promotora de Inversiones y Cobranzas tuvo un acertado desempeño con un recaudo total de \$ 8.558 millones, superior a la meta esperada previamente. Esto se ha conseguido a partir de un buen equilibrio entre la efectividad de la cobranza y una actuación respetuosa de los clientes y comprensiva de sus dificultades particulares.

El activo total de la compañía cerró en \$ 9.316 millones y su patrimonio en \$ 5.669 millones. Obtuvo al cierre del año 2015 una utilidad neta de \$ 547 millones de pesos.

SERVIR

La Corporación administra el Centro Vacacional las Palmeras, frente de trabajo que proviene de una antigua estrategia de la Fundación cuando décadas atrás consideró prioritaria su presencia en la recreación social. Su propósito hoy, es lograr un buen desempeño del Centro, seguir contribuyendo al desarrollo de la Región y consolidar el valor de un activo importante.

En el año 2015 se atendieron 34.471 huéspedes y se recibieron 27.667 personas para paseos de un día. De los huéspedes atendidos, el 80 % correspondió a estratos 1, 2 y 3.

La Corporación registró una utilidad operacional de \$ 156 millones con ventas del orden de \$ 5.000 millones.

En relación con el aporte que realiza la Entidad al Municipio de Villeta y a la región continúa sobresaliendo la generación de empleo formal, lo que hace que la entidad se convierta

en una de las Empresas más representativas del Municipio. La entidad pagó sueldos y prestaciones en el 2015 por valor de \$ 2.400 millones discriminados en: \$ 2.050 millones personal de planta, más \$ 350 millones de mano de obra.

Respecto al desarrollo de la cultura, la entidad mantuvo su patrocinio y apoyo a la Alcaldía de Villeta y al Instituto de Cultura y Turismo en el Festival para el Reinado Nacional de la Panela y al Festival Regional de Bandas sinfónicas, dos de los eventos más importantes de la región.

1.4.2. Nuevos proyectos

La expansión de la Organización está enmarcada bajo su objetivo estratégico, por lo cual los nuevos proyectos deben generar diferenciación en términos de inclusión, calidad de vida y su modelo de negocio debe ser viable económicamente y por tanto rentable. Lo verdaderamente importante es el aporte de estos a la creación de oportunidades para los colombianos, con la prioridad de servicio a la población más vulnerable.

Durante el año 2015 se trabajó en la implementación de los proyectos aprobados en el año 2014, así como en la identificación de proyectos empresariales sostenibles que cuenten con alto potencial de inclusión económica:

CAFÉ CON ALTURA BUESACO S.A.S.

En el mes de abril se constituyó junto con la Unión Empresarial Buesaco (empresa campesina de la región),

la compañía Café con Altura Buesaco S.A.S., la cual tiene su domicilio en el Municipio de Buesaco, Nariño, su objeto social consiste en la realización de cualquier actividad relacionada con el proceso de Café, entre ellos la comercialización y transformación del mismo.

Con la creación de esta sociedad se busca que los productores de la comunidad, con la cual desde hace tiempo se trabaja desde la intervención

social directa, reciban un ingreso digno y que sea sostenible en el tiempo. En sus ocho meses de operación la sociedad compró más de 875.000 kilos de café beneficiando a más de 1.600 caficultores a través del reconocimiento de un mayor precio, servicio de asistencia técnica, venta de agro insumos al costo, entre otros. Para el año 2016 la compañía revisará su modelo de negocio con el fin de optimizar sus procesos haciendo énfasis en el de comercialización de café especial.

A la fecha de este informe se cuenta con un portafolio de 14 proyectos en proceso de estudio y se ha creado un nuevo vehículo societario para su búsqueda y promoción, con ánimo de lograr más dinámica en este frente, muy importante, puesto que es la ruta prioritaria de crecimiento empresarial que aspira a tener la institución en los próximos años.

1.4.3. Retorno justo

Uno de los retos más relevantes que tiene la Fundación, una vez formulada la estrategia de construir una nueva cultura desde su propio quehacer, consiste en determinar cuál es el retorno considerado justo para una inversión de capital.

Tal pregunta implica cuestionar unos 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 de-

finición de lo que se considera el retorno justo.

El retorno justo debería estar constituido por una tasa que reconozca la preservación del valor en el tiempo, el riesgo del proyecto específico y en principio un retorno puro sobre cuya determinación habrá de reflexionarse con mayor profundidad.

En el año 2014 se avanzó en la determinación del componente relacionado con el riesgo específico, es decir en el análisis de la tasa que reconoce el riesgo que aparea cada una de las empresas en las que tiene participación la Fundación.

El año 2015 implicó trabajar en completar la definición de la tasa de retorno justo, con la definición del componente denominado retorno puro. Para ello se examinaron y delinearón posibles hipótesis, enmarcadas en la axiología de la institución, las fuentes que inspiran su pensamiento y también en la realidad, la viabilidad y la sostenibilidad.

Las decisiones finales están en estos momentos en la agenda del Consejo Social, y han de permitir que en los planes de negocio para el año 2017 se den avances de mayor envergadura en la aproximación de las empresas a su visión.

1.5. Personas y cultura

Uno de los factores más relevantes para el quehacer de la Fundación Social ha sido siempre el de asegurar la sostenibilidad de su legado en el largo plazo. Ello implica trabajar intensamente en su cultura organizacional y en la gestión estratégica de su talento humano, puesto que solo a través de quiénes son y serán sus colaboradores y administradores, y de la forma en que en su cotidianidad la Institución piensa, actúa y se manifiesta (es decir, en la cultura), se seguirá garantizando que la esencia de la

Fundación y su misión se mantengan y fortalezcan con el paso de las generaciones.

Adicionalmente en el marco del objetivo estratégico trazado, la gestión sobre las personas y la cultura de la organización es fundamental para hacer realidad al interior de la propia casa, aquello que ella pretende proponer a través de su testimonio a la sociedad.

El proyecto de cultura vigente por más de 25 años en la organización,

fue revisado y potenciado a la luz de las definiciones estratégicas recientes. En primer lugar fueron establecidas las características de la cultura organizacional deseada para la institución y a partir de allí se consideraron las variables o palancas dinamizadoras de la cultura en torno a las cuales gira el proyecto.

Características de la cultura organizacional deseada

A dónde queremos llegar

- Excelencia y búsqueda del bien mayor
- Solidaridad y búsqueda del bien común
- Comportamiento ético
- Preferencia por los más débiles
- Sentido de pertenencia y compromiso con el propósito
- Promocional
- Tolerancia
- Confesionalidad católica con libertad de credo de los individuos
- Colombianidad
- Estilo propio

Variables o palancas dinamizadoras de la cultura

Qué debemos mover para llegar

- Compromiso
- Liderazgo
- Remuneración justa
- Administración estratégica de los procesos de talento humano
- Productividad y calidad
- Participación
- Servicio
- Formación
- Comunicación
- Gestión de cambio

Compromiso

Ya en el año 2014 se definió la ruta estratégica y se determinaron los proyectos clave para repotenciar esta variable. En el 2015 los avances más importantes fueron:

- El proceso de inducción de colaboradores se fortaleció y se actualizó todo su enfoque para adecuarlo a la estrategia de la Fundación. El material de apoyo fue completamente renovado; se incorporaron a la inducción referencias concretas a la “Identificación con la Organización” (ver recuadro), como una

de las dimensiones del modelo de competencias. Y se creó una versión “descentralizada” de la inducción que permitió llevar el proceso a las regiones y construir la condición que permita su disponibilidad permanente en ellas.

- Para los altos directivos de la organización, abarcando por completo el segundo nivel de la misma, se realizó una jornada especial de inducción que permitió no solo fortalecer el entendimiento del objetivo estratégico de la Fundación sino comunicar el entendimiento y el alcance

de “identificación con la organización” para incorporarlo a las conversaciones sobre desempeño integral.

- La alineación de los procesos de la organización con la cultura deseada siguió avanzando. En particular se ha incorporado a los planes estratégicos de las entidades de la organización esta condición, lo cual permite que al tiempo en que se mira la evolución de los planes se propenda porque los procesos en cada entidad se vayan alineando con la cultura y se ajusten para ser impulsores de la misma.

Una persona se identifica con la Organización cuando:

- Está comprometido con el Legado de la Organización.
- Ama la obra, 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 y se preocupa por los más débiles, entendiendo su realidad.
- Visualiza su vínculo con la Organización como una opción de largo plazo.
- Siente que su trabajo en la Fundación contribuye a darle trascendencia y sentido a su vida.

Liderazgo

Son tres los proyectos concretos que buscan fortalecer esta variable:

- Inicio y puesta en marcha de un proceso estructurado de sucesión de líderes. Se hizo un levantamiento de información sobre los cargos misionales y críticos, sus ocupantes y posibles sucesores. Se validó esa información y se establecieron prioridades para efectos de determinar con cada líder responsable planes de desarrollo y rutas específicas de trabajo que permitan, al término del año 2016, cerrar las brechas más críticas. Al tiempo, en el año 2016 se diseñará, en el marco del proceso de desarrollo de talento humano, una propuesta de ruta para lograr acelerar la disponibilidad de talento y la detección temprana de altos potenciales.

- Rediseño del proceso de selección de líderes. Habida cuenta la determinación de las tres dimensiones del modelo de competencias en la Fundación Social (identificación con la organización, competencias comportamentales y habilidades y conocimientos técnicos), se ha incorporado al proceso de selección de líderes el componente de identificación con la organización. En el año 2016 se espera incorporar al proceso el componente relacionado con competencias comportamentales, el cual está en proceso de validación. Tal incorporación supondrá adecuar las entrevistas y las pruebas, así como afinar los criterios para determinar fuentes de reclutamiento.

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.

Es preciso recordar que en el año 2014 se revisó y se ajustó la política salarial de largo plazo de la Funda-

ción 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. Sobre suficiencia en el año 2014 se concluyó un estudio innovador que permitió confirmar que el ingreso de las familias de los colaboradores de la institución es suficiente para acceder a una canasta digna de bienes y servicios que resuelve las necesidades del hogar y que incluso permite convertir parte del ingreso en ahorro, inversión o acceso a la propiedad, tal como buscó la política que estuvo vigente desde el inicio de los años 90. Son excepcionales los casos de no suficiencia y atienden más a particularidades del gasto y de conformación de los hogares.

En el año 2015, el Consejo Directivo de la Fundación Social definió los primeros pasos que debían darse hacia la implementación gradual de la política de Remuneración Justa, los cuales incluyeron la consolidación de la paga variable y su vinculación al desempeño. Asimismo en este año se empezaron a dar pasos en la construcción de la capacidad para conocer con mayor profundidad el entorno en materia de compensación. Se actualizó el estudio de suficiencia y se aplicó a diferentes regiones con resultados interesantes sobre las diferencias que hay entre ellas, pero aún con posibilidades de mayor profundización y entendimiento.

Beneficios extralegales

En dicho periodo se revisó integralmente el esquema de beneficios extralegales en el marco de la política de remuneración justa y se estructuró la política integral de beneficios que busca complementar la suficiencia de ingresos en las familias de los

colaboradores de la institución en necesidades relacionadas con salud, ahorro y construcción de capital, educación, vivienda y protección. Para esto se tuvo en cuenta un diagnóstico profundo de cada uno de los beneficios ofrecidos por la organización y la construcción de una segmentación de la población en atención a su momento de vida y su relación con la institución.

La política de beneficios extralegales presenta una renovada forma de relacionamiento del colaborador con la institución, que fortalece el principio de la subsidiariedad y promueve la cultura del autocuidado, la responsabilidad, la autoprotección y la prevención, en contraposición al paternalismo.

Se definieron unos pasos próximos de cara a aproximar gradualmente la institución al horizonte de beneficios planteado, pasos que se empezaron a asumir al definir la política salarial y de beneficios para el año 2016.

Se destaca lo siguiente:

- Se extendieron algunos beneficios a la población contratada a término fijo. Subsidio de salud, de vivienda, educación de los hijos y quinquenios.
- Se extendió el beneficio de subsidio de medicina prepagada a los municipios para los cuales no aplicaba.
- Se incorporó como condición para la consolidación del beneficio de subsidio de vivienda el que el colaborador permanezca un tiempo con posterioridad a su otorgamiento.

- Se definió la constitución de un fondo por parte de las empresas, administrado de manera independiente, destinado a ofrecer créditos en condiciones favorables a los

colaboradores del segmento operativo de la institución vinculados a término indefinido y que estén bajo un esquema de salario ordinario (no integral). Se busca, además de resolver una expectativa de los colaboradores dada la extensión en el mercado de este tipo de créditos, promover un manejo responsable de las finanzas evitando el sobreendeudamiento. Se espera que este fondo empiece a funcionar en el 2016.

Administración estratégica de personal

Esta variable propende por que los procesos habituales de gestión humana sean verdaderas herramientas para el desarrollo de la cultura.

Los proyectos e iniciativas relacionadas con la administración estratégica de personal se han podido agrupar en los siguientes frentes de trabajo.

Planeación estratégica de la gestión del Talento Humano

- En materia de gestión de talento en el año 2015 se construyó conceptualmente la propuesta de entendimiento de las dimensiones del modelo de competencias, las cuales constituirán el marco definitivo bajo el cual se diseñe y estructure la planeación estratégica de talento humano. Estas dimensiones son: Identificación con la Organización, Competencias Comportamentales y Habilidades y Conocimientos Técnicos.

De cara a los procesos de desempeño, desarrollo, compensación y selección se destaca lo siguiente:

- En materia de desempeño: se redefinió la metodología con la que progresivamente se buscará realizar la medición de desempeño en forma homogénea en las unidades empresariales y en las unidades encargadas de adelantar programas sociales directos en la organización. Se comenzó a trabajar en aspectos fundamentales de la metodología en

los directivos de la propia Fundación Social que se espera concluya con acuerdos y evaluaciones de desempeño del año 2016 para ese grupo. Se extenderá la experiencia, de manera sucesiva y en tanto se consolide, a otros ámbitos de la organización.

- También se destaca en materia de desarrollo y formación: la actualización de contenidos del programa de inducción fundacional que ya fue comentado; la continuación del programa de formación de líderes de equipos efectivos con los énfasis que permiten fortalecer los procesos de acompañamiento y retroalimentación de los jefes a los colaboradores a su cargo; y la realización del programa de autodesarrollo que viene siendo aplicado con muy buenos resultados desde hace varios años.

- Es importante destacar adicionalmente en cuanto a selección, que se ha avanzado también en herramientas de automatización que se han probado con buenos resultados en un piloto cuya masificación está prevista para el segundo semestre del año 2016.

La gestión operativa en los procesos de Talento Humano

Para que la gestión estratégica sea eficaz se requiere la definición e implementación de un modelo de operación y de servicio de talento humano, así como una gestión eficiente de los procesos de selección, nómina, seguridad social, atención al colaborador; retiro, logística de talento humano, bienestar, gestión de cambio y de clima, administración de planta y compensación e integración regional.

El modelo de operación implica la revisión de tres factores críticos: las personas, la tecnología y los procesos; así como se comporta el establecimiento de indicadores de gestión.

- En lo que se refiere a las personas, se ajustó la estructura del área

con un enfoque que se cree adecuado para estos nuevos desafíos.

- En materia de tecnología, en el último bimestre del año 2015 se inició el diagnóstico de la herramienta tecnológica central y de las herramientas tecnológicas satélite que deberán soportar la gestión de talento humano con miras a su selección e implementación en el 2016.

- Se levantaron, actualizaron y documentaron los procesos actuales, en tanto se hace su reingeniería completa en 2016.

Clima organizacional y cambio

Tres anotaciones en este frente:

- En materia de clima organizacional se mantuvo la gestión que privilegia el conocimiento del colaborador a través del contacto directo; se adelantaron sesiones del programa “Más Cerca de Usted” que ha tenido un buen efecto, con una cobertura de 2.441 personas. También se aplicó la encuesta de clima dirigida a la totalidad de los colaboradores y cuyos resultados se conocerán en 2016 y permitirán contar con un insumo valioso que se utiliza para propiciar espacios de retroalimentación con los líderes.

- El bienestar es entendido más allá de un conjunto de actividades recreativas, deportivas y culturales, implica la construcción de un concepto amplio en el que se trabajará en el año 2016 y que tiene como referente el concepto de calidad de vida que se ha construido para las comunidades en el marco de los Proyectos Sociales Directos. Se ha previsto, como premisa para la implementación de programas de bienestar, el principio promocional, según el cual cada persona es responsable de la gestión de su propio desarrollo, en oposición a

la asistencia y al paternalismo. Este tema está en construcción.

- La salud de los colaboradores se ha empezado a gestionar de manera más integral. Desde el año 2015 comenzó una labor que ha cubierto en una primera etapa a cerca de cien personas que tienen afectada de manera seria su salud con enfermedades de origen laboral o común. Esta labor ha comprendido la realización de actividades en los frentes médico, legal y de desarrollo personal. Esta labor se está configurando como una gestión innovadora que apunta a desarrollar la capacidad de la institución para relacionarse con dignidad con las personas que tienen afectada su situación de salud. El 2016 debe evidenciar avances adicionales.

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 proyectos sociales directos, todo lo cual está en marcha como se expuso en páginas anteriores.

Participación

Se siguió avanzando en la revisión del marco doctrinal y conceptual que guiará las políticas en este frente. Se espera que este tema sea abordado por el Consejo Social durante el año 2016.

Servicio

Debe hacerse realidad, como se ha dicho, desde las estrategias de cada una de las empresas y los planes de cada una de las intervenciones directas, a partir de un concepto muy desafiante que fue oficialmente adoptado en el año 2014 y que bien vale la pena recordar. Para la Fundación Servicio:

Es la orientación genuina, deliberada, permanente y estructural, para conocer profundamente la necesidad del otro, para encontrar en su satisfacción, la razón de ser de la Organización.

Quienes hacen parte de la Organización, en su relación con el otro, preferentemente con el más débil, se entregan a sí mismos 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 y 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. También implica tener procesos fáciles, oportunos y claros, ser coherentes, respetuosos, dar soluciones y tener una actitud de interés legítimo por ayudar en cualquier circunstancia.

La definición transcrita ha implicado, según se indicó atrás, que cada una de las empresas, en desarrollo de su visión, y acompañada con sus líneas de estrategia, despliegue rutas de trabajo concretas que permitan cerrar brechas de cara al alcance de dicha definición.

Formación

Se optó por desarrollar el modelo de formación integral de la Organización en el marco del modelo de competencias (identificación con la organización, competencias comportamentales, habilidades y conocimientos técnicos), se avanzó en su diseño, y se generaron las capacidades en la estructura que per-

miten afrontar con mayor potencia, profundidad e integralidad el proceso de formación.

Comunicación organizacional

La Comunicación Organizacional es concebida más allá de un proceso técnico de transmisión de información: es el proceso integral mediante el cual de manera formal e informal, los miembros de la organización producen, intercambian y se apropián de múltiples sentidos, narrativas e interpretaciones al interior de la Organización.

Con este alcance se llevó a cabo una primera formulación de estrategia integral, que a la fecha de este informe está en discusión; se inició, entre tanto, la revisión y homologación de los distintos medios formales de difusión que tiene toda la Organización (90 en total); y, según se anotó atrás, como un primer paso se lanzó la publicación de la revista "Noticias", a través de la cual se ha dado a conocer a todos los colaboradores, de manera trimestral, la información más relevante sobre el quehacer de la Organización. Se publicaron 3 ediciones de 10.000 ejemplares durante el 2015. Este medio ha tenido un efecto muy positivo en los colaboradores y se busca consolidarlo como una herramienta que contribuya a fortalecer y afianzar el compromiso con el propósito que persigue la organización.

Gestión de cambio

A través de esta variable se busca que la institución pueda tener la capacidad de identificar, asumir y desarrollar con éxito las transformaciones a las que se ve abocada. Durante el año 2015 se definió el marco conceptual de cambio para la Institución así como la metodología a través de la cual el mismo debe darse.

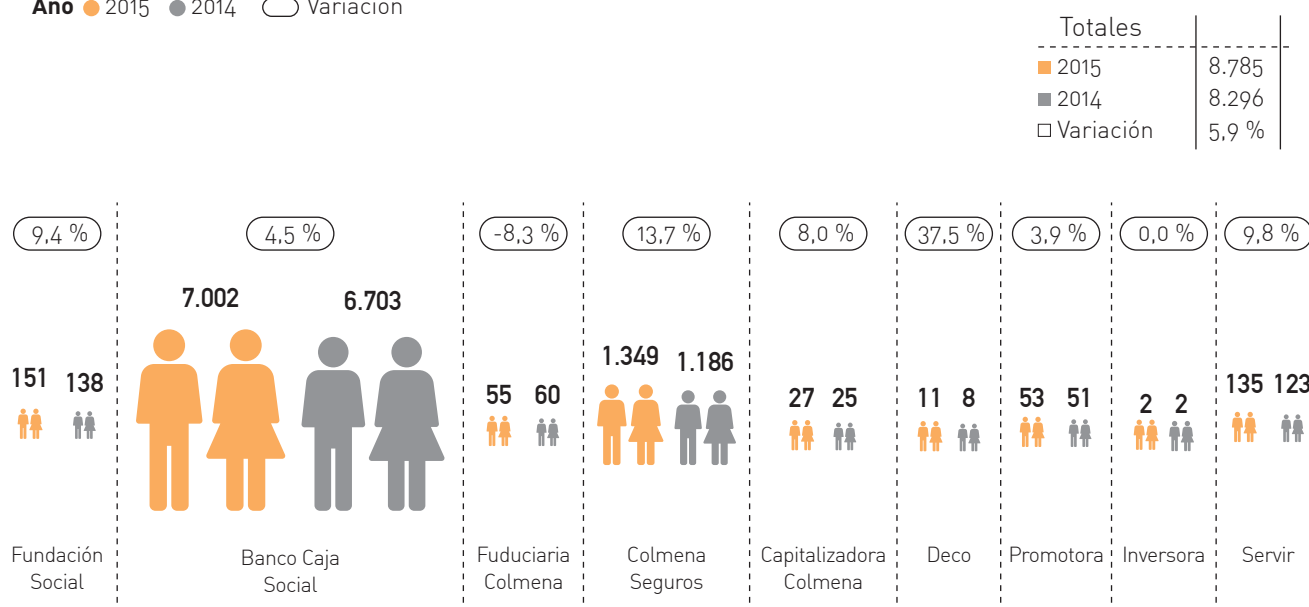
Como un primer paso, y para desarrollarse en el año 2016, se ha previsto una capacitación en la metodología referida dirigida a los líderes de iniciativas y proyectos.

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

A cierre del 2015 el número de colaboradores ascendió a 8.785, con una variación del 5,9 % 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.

Planta de personas Fundación Social

Año ● 2015 ● 2014 ○ Variación



Fuente: Vicepresidencia de Cultura Organizacional y Talento Humano. Sistema de Información de Gestión Humana.

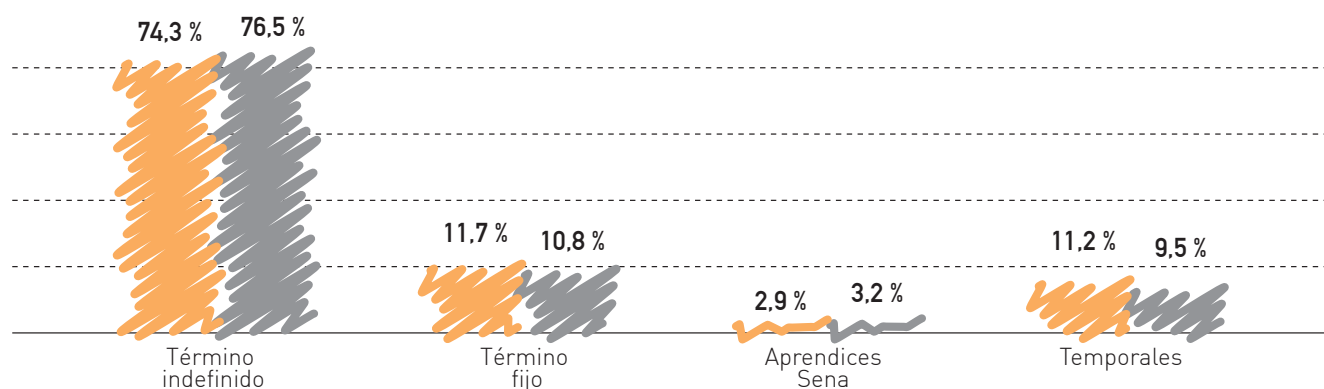
Al respecto se destacan las siguientes cifras:

- El 74,9 % tienen contrato a término indefinido. (Gráficos 1 y 2)
- El 63,1 % de los colaboradores son mujeres con un incremento del 5,3 % frente al 2014. (Gráfico 3)
- El 69,9 % tiene un rango de ingresos de 2 a 4 salarios mínimos legales. (Gráficos 4 y 5)
- La edad promedio de los trabajadores está en 36,6 años.
- Promedio de antigüedad de 8,8 años.
- El 47,5 % son jefes de hogar.
- El 62,4 % tiene vivienda.
- En salarios la organización pagó \$ 438 mil millones, un 8 % más que en el 2014. (Gráfico 6)
- En beneficios extralegales ascendieron a \$ 43 mil millones, un 8,1 % superior al año anterior. (Gráfico 7)

Fuente: Vicepresidencia de Cultura Organizacional y Talento Humano. Sistema de Información de Gestión Humana.

Gráfico 1 Distribución por tipo de contrato

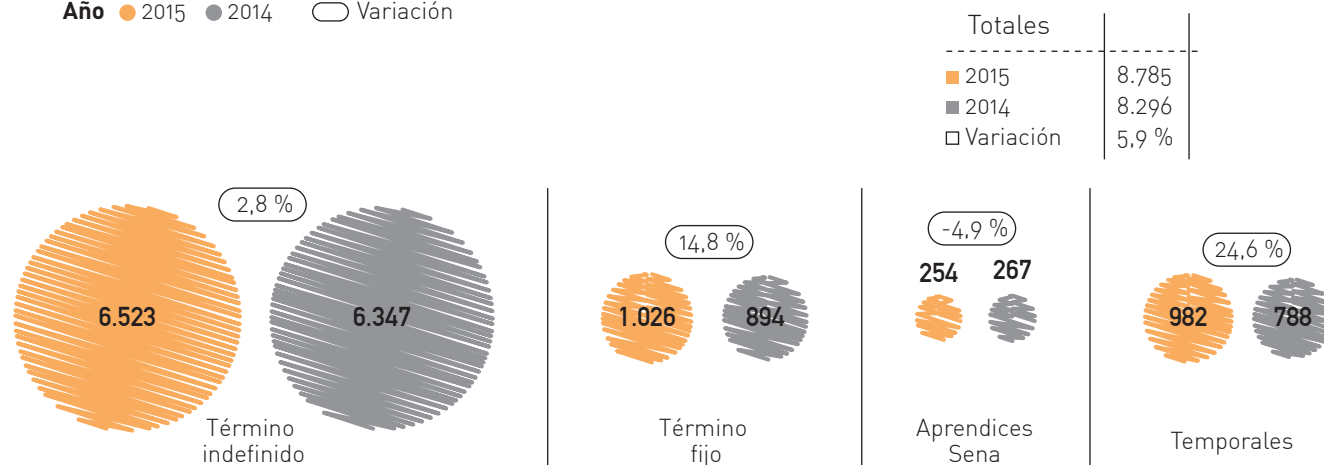
Año ● 2015 ● 2014 Cifras en porcentajes



Fuente: Vicepresidencia de Cultura Organizacional y Talento Humano. Sistema de Información de Gestión Humana.

Gráfico 2 Tipo de contrato

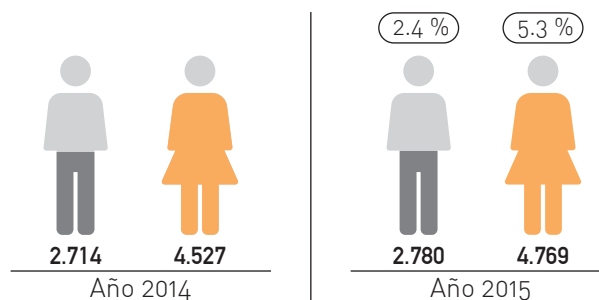
Año ● 2015 ● 2014 ○ Variación



Fuente: Vicepresidencia de Cultura Organizacional y Talento Humano. Sistema de Información de Gestión Humana.

Gráfico 3 Distribución por género

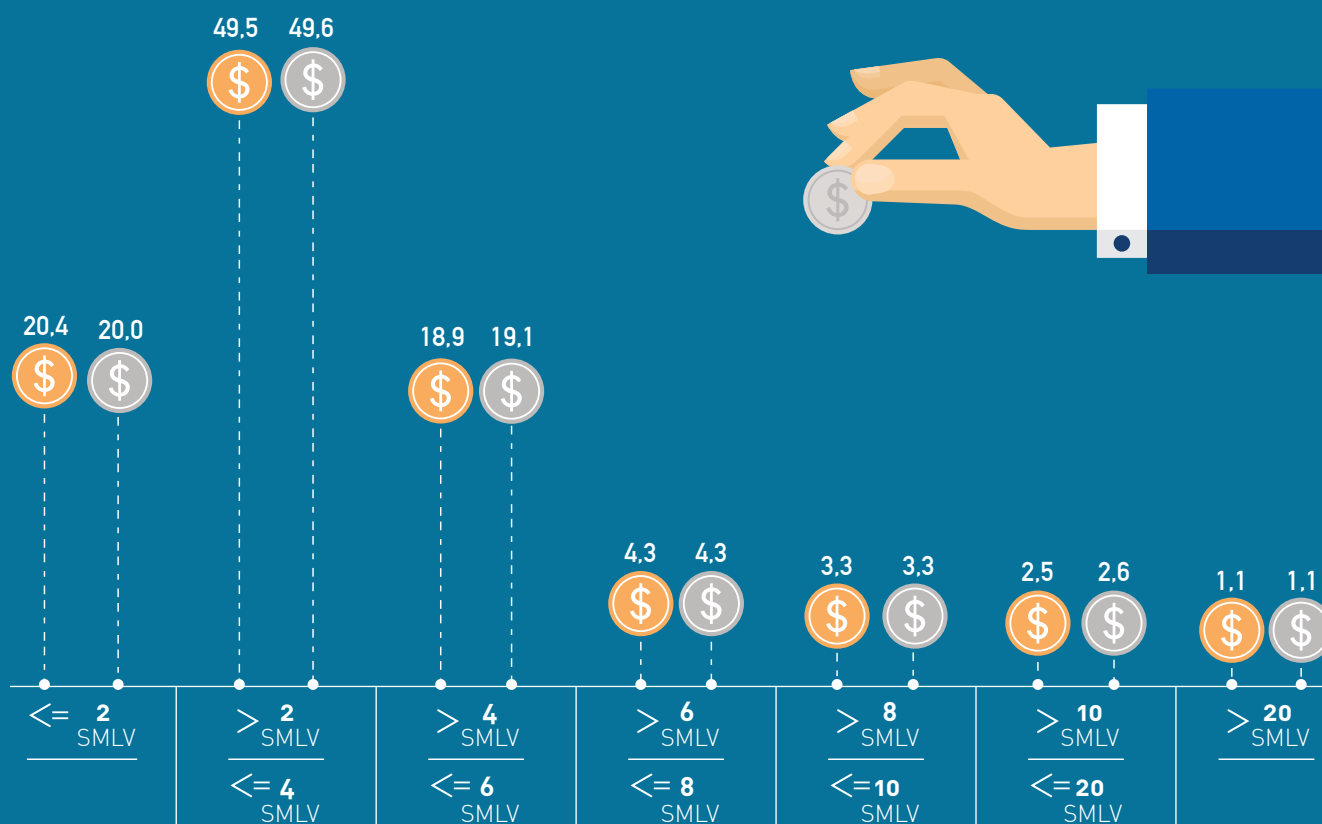
Año ● Hombre ● Mujer ○ Variación



Fuente: Vicepresidencia de Cultura Organizacional y Talento Humano. Sistema de Información de Gestión Humana.

Gráfico 4
Distribución por rango salarial

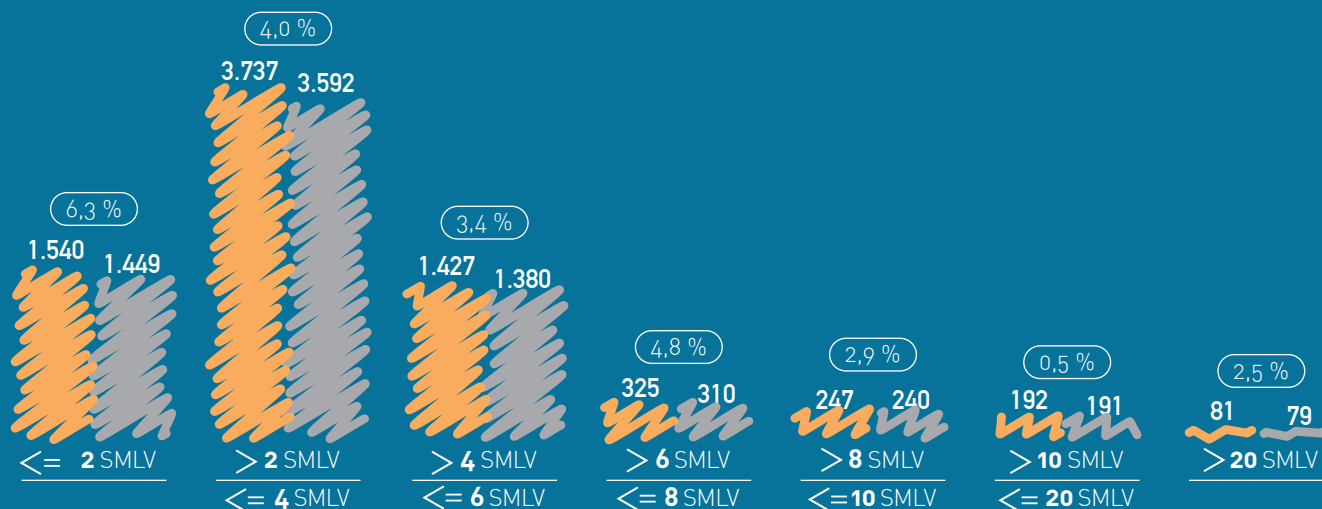
● 2015 ● 2014 Cifras en porcentaje



Fuente: Vicepresidencia de Cultura Organizacional y Talento Humano. Sistema de Información de Gestión Humana.

Gráfico 5
Rango salarial - Empleados planta

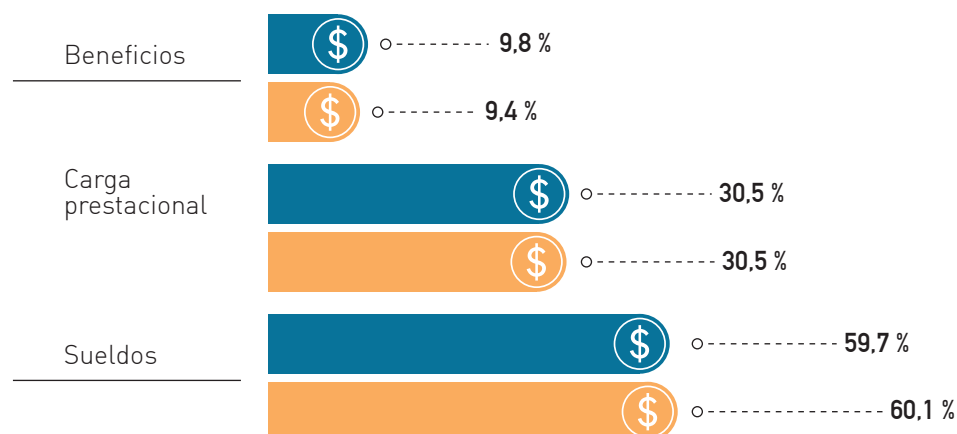
● 2015 ● 2014 Variación Cifras de número de empleados



Fuente: Vicepresidencia de Cultura Organizacional y Talento Humano. Sistema de Información de Gestión Humana.

Gráfico 6
Distribución de la remuneración del personal

Año ● 2014 ● 2015



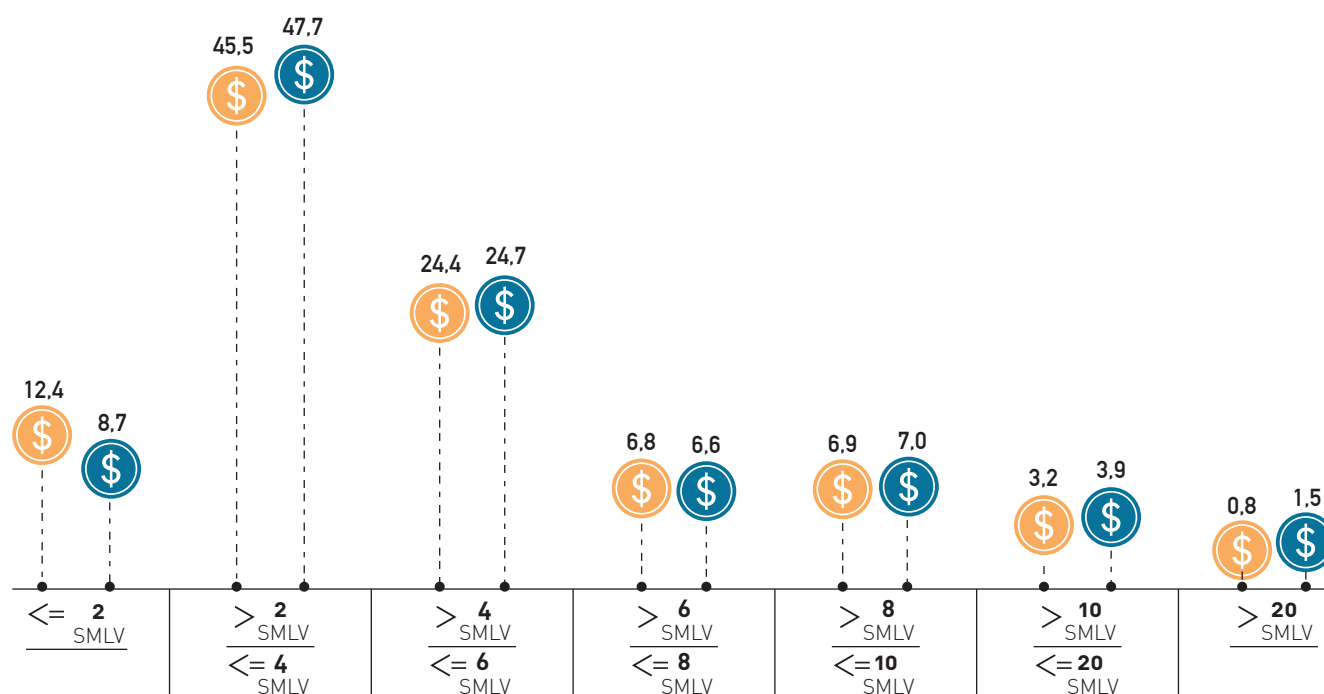
Cifras en millones

Totales	Sueldos	Carga prestacional	Beneficios	Total
2015	263.179	133.606	41.341	438.126
2014	241.618	123.312	39.696	404.626
Variación	9 %	8 %	4 %	8 %

Fuente: Vicepresidencia de Cultura Organizacional y Talento Humano. Sistema de Información de Gestión Humana.

Gráfico 7
Distribución de los beneficios extralegales por rango salarial

● 2015 ● 2014 Cifras en porcentaje



Fuente: Vicepresidencia de Cultura Organizacional y Talento Humano. Sistema de Información de Gestión Humana.

En el 2015 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.

- Los recursos destinados a formación y capacitación, 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 hubo una reducción 6.5 % de eventos de accidentes de trabajo con respecto al

2014 y una reducción del 39.3 % en días de incapacidad. En enfermedades laborales se disminuyó en el 35.2 % de enfermedades calificadas. La Organización ha considerado de manera importante los recursos que dedica a prevención, de los cuales asignó como presupuestos de las empresas un valor \$ 452 millones en el año 2015, y por parte de nuestra empresa aseguradora se contó con \$ 503 millones.

1.6. Programas especiales y participación en nuevos espacios

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

En este 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 a través de las empresas, en temas que tienen un impacto relevante para los más débiles, con el propósito preponderante de contribuir a la satisfacción del bien común y al interés general. Bajo esa perspectiva, durante el año 2015 se destaca particularmente la presencia o actuación de la Fundación en temas como:

- Espacios de discusión sobre definiciones normativas para fortalecer el marco institucional vigente en torno a la actividad de la Fundación Social y de cada una de las empresas. En particular, durante el año 2015 se destaca la participación activa de Colmena Seguros en el análisis independiente, crítico y propositivo del proyecto de decreto con el que se busca implementar un esquema de compensación monetaria en el Sistema General de Riesgos Laborales, del cual se dio cuenta en una sección anterior.
- 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 (re-utilización, 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.

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 pueda 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 finan-

ciación 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.

Construcción de Paz: convenio con la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR)

En materia de alianzas y proyectos especiales se continuó el trabajo que se viene desarrollando desde el año 2007 con la Agencia Colombiana para la Reintegración (antigua Alta Consejería) para apoyar la reinserción económica permanente y sostenible de los participantes del programa. En el 2015 se continuó apoyando el proceso de reintegración mediante la dispersión de las ayudas económicas del gobierno a cerca de siete mil participantes del programa. A través de cuentas de ahorros del Banco Caja Social a nivel nacional, se otorgaron

116 microcréditos, 26 créditos hipotecarios y 109 créditos de libre destinación. A nivel corporativo se continuó demandando diferentes implementos requeridos por las áreas administrativas y de mercadeo de todas las empresas del grupo para apoyar y fortalecer las unidades de negocio de los participantes del programa. En la línea de fortalecimiento institucional se apoyaron campañas preventivas de salud comunitaria.

- Durante el año 2015 se realizó la transferencia de la gestión del Premio Emprender Paz a la Corporación Emprender Paz, creada por la Fundación Social en el 2014, para dar continuidad al objetivo del premio que es una iniciativa creada desde el año 2008 por la *Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit* – GIZ, la Fundación Konrad Adenauer y la Fundación Social, cuyo propósito es potenciar y reconocer iniciativas empresariales que aporten a la construcción de paz. El año 2015 fue un año de preparación y transición para dar comienzo a una nueva etapa de gestión del Premio en cabeza de la Corporación Emprender Paz y bajo el liderazgo de la Fundación Social. Durante este periodo se realizó la octava edición del Premio, en la cual se otorgaron reconocimientos a 4 iniciativas empresariales provenientes de Putumayo, Sierra Nevada de Santa Marta, Apartadó y Buenaventura.

- Así mismo la Fundación continúa trabajando con la Empresa de Renovación Urbana de Cali en aspectos sociales y técnicos para el diseño, estructuración e implementación de propuestas de inclusión social y económica en las zonas de renovación urbana de esa región del municipio de Cali. Las propuestas mejoran la calidad de vida de las comunidades vulnerables haciéndolas partícipes de los beneficios

que se desprendan de la transformación urbana.

- 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).

- Global Compact de Naciones Unidas: socios fundadores de la Corporación Red Local en Colombia y adherentes a los principios desde 2005.

- Miembros del Instituto Mundial de Cajas de Ahorro, WSBI y el Banco adhirió en el 2011 a los principios del mismo.

- Asociación de Fundaciones Empresariales: socios fundadores y miembros activos.

- Comités gremiales de Sostenibilidad de Asobancaria y Fasecolda.

- Comité Técnico de Sostenibilidad del ICONTEC.

- Finalmente, la Fundación Social continuó desarrollando un papel desde la Junta Directiva en Bogotá Connect, iniciativa impulsada por la Alianza Estado Universidad Empresa, que busca promover la competitividad de la región Bogotá a través de la innovación.

1.7. Posicionamiento

La agenda de la Institución tiene previsto definir el posicionamiento de la Fundación Social en el marco de los nuevos requerimientos estratégicos.

Como insumo inicial, en el año 2015 se adelantó el estudio de campo que permitió indagar en diversas audiencias por la forma en que es percibida la Fundación Social, y se abordó con el Consejo Social la reflexión en torno a las siguientes preguntas:

- ¿Queremos ser visibles?
- ¿Para qué queremos ser visibles?
- ¿Qué de lo que somos queremos que sea visible?
- ¿Qué rasgos de nuestra identidad queremos que sean visibles?
- ¿Por qué la diferencia entre nuestra identidad y la forma en que nos perciben?
- ¿Hoy seguiría siendo una decisión deliberada de la institución el no ser visible?
- ¿Con qué intensidad debería ser visible?
- ¿La Fundación Social debería tener una marca?

Se espera en el 2016 llegar a conclusiones definitivas que permitan formular los objetivos y estrategias de posicionamiento para el mediano plazo.

2.

**ESTADOS FINANCIEROS Y
SITUACIÓN FINANCIERA DE
LA FUNDACIÓN SOCIAL**

2. Estados financieros y situación financiera de la Fundación Social

Normas internacionales de información financiera

• La Fundación Social, así como todas las entidades que hacen parte de la Organización que lidera, pertenecen al llamado Grupo 1 de generadores de información financiera, por lo que a partir de este corte los Estados Financieros son presentados bajo Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).

Estados financieros

• Al cierre del año 2015 la Fundación Social presenta una excelente situación financiera, lo que le ha permitido el desarrollo de los lineamientos estratégicos definidos. Esta situación es producto de las sanas y prudentes políticas que se han seguido durante largo tiempo, y del correcto aprovechamiento de la coyuntura favorable que vivió la economía colombiana hasta el 2014.

• El activo total cerró en \$ 2.35 billones de pesos, cifra superior en 43 % respecto al año inmediatamente anterior, explicado principalmente por el incremento en las inversiones de liquidez, las cuales ascienden a \$ 1.29 billones. Estos recursos están disponibles para inversión en nuevos proyectos y permiten, además, enfrentar con mucha tranquilidad cambios en el entorno que la Institución previó anticipadamente.

• Al cierre del año, la Fundación Social, accionista creador y matriz del Banco Caja Social, suscribió un acuerdo para adquirir la participación que J.P. Morgan International Finance, S.L.U. tiene en el Banco, operación que a la fecha ya se perfeccionó, una vez fue autorizada

por la Superintendencia Financiera de Colombia.

• El pasivo al cierre del año asciende a \$ 410.801 millones, que corresponde al 18 % del activo. Durante el año 2015 la Fundación Social consideró conveniente contratar un crédito por \$ 400 mil millones que le permitiera garantizar el plan de inversión definido para el periodo 2015 - 2019, el cual contempla la incursión en los sectores farmacéutico, salud, educación y agrícola, entre otros, así como el desarrollo de proyectos inmobiliarios de vivienda de interés social y prioritario.

• El patrimonio presentó un incremento del 18 % ubicándose en \$ 1.94 billones. Téngase en cuenta que las inversiones de la Fundación en sus empresas están valoradas según libros, y que su valor de mercado, en caso de que la intención fuera venderlas, sería sustancialmente superior. El excedente neto de la Fundación Social se ubicó en \$ 276.613 millones, cifra superior en 65 % a la registrada el año anterior.

Generación de riqueza

Evidentemente el modelo empresarial que pretende desarrollar la Fundación no es incompatible con la expectativa de generar una rentabilidad justa y sostenida para sus accionistas; antes bien, este es un elemento sustantivo de la propuesta que la Institución busca hacer a la sociedad. Sin embargo, la creación de riqueza no se agota en la obtención de utilidades, ni tiene estas como propósito central: debe mirarse desde la generación de valor agregado del proceso productivo inherente al quehacer empresarial. En términos económicos, se define

como el valor total productivo, 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 \$ 975.306 millones. De este monto, el 40,32 % correspondió a trabajo, el 42,94 % a capital y el 16,74 % a Estado (vistos solo impuestos directos, puesto que todos los demás tributos y contribuciones están registrados como gastos de operación y se miden en el conjunto de las transferencias). La transferencia a la cadena de valor (riqueza generada para proveedores y usuarios) ascendió a \$ 1.86 billones, con un incremento del 6,12 % frente al 2014; y la producción creció un 13,0 % al llegar a los \$ 2.8 billones.

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

- Para el Banco Caja Social fue de \$ 794.929 millones, con una variación del 19,6 % frente al resultado del 2014.
- En el caso de Colmena Seguros, la cifra fue de \$ 143.631 millones, con una variación del -18,0 % frente al resultado del 2014.
- Respecto a Colmena Fiduciaria, el monto ascendió a \$ 4.582 millones, con una variación del 6,5 % frente al resultado del 2014.
- La cifra de Colmena Capitalizadora fue de \$ 4.685 millones, con una variación del 47,5 % frente al resultado del 2014.

3.

**INFORMACIÓN
ADICIONAL**

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, permite una administración eficiente, competitiva y transparente.

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

Dicho sistema, adicionalmente, está estructurado también 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 que participan en el capital de las mismas, sus colaboradores, sus proveedores, el Estado y la sociedad en general.

Durante el año 2015, 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 a cada uno le corresponde en el marco de sus respectivos ámbitos de competencia.

Así mismo, se realizaron las elecciones de Consejeros a que hubo lugar. El proceso de selección de Consejeros adoptado por el Consejo Social y apoyado por el Comité

creado para tal efecto por el propio Consejo se ha ido consolidando, permitiendo el análisis riguroso de ajuste de perfil de los diferentes nombres que se proponen como candidatos.

Dado el interés permanente de las entidades que hacen parte de la Organización liderada por la Fundación Social frente a aspectos relacionados con su Gobierno Corporativo, durante el año 2015 las mismas 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. También 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 que resultan acordes con los intereses de todos aquellos con quienes tales empresas se relacionan y atienden adicionalmente a su condición de ser sociedades cuyas acciones no se negocian en la Bolsa de Valores.

Las entidades incorporaron en sus informes de fin de ejercicio una referencia a la gestión que durante el respectivo periodo llevaron a cabo en relación con su gobierno corporativo y que permite dar cuenta de la importancia que para la Organización tiene el tema y de la actividad permanente que en torno a él se lleva a cabo.

Por último, en el año 2015 se actualizó el documento denominado “Gestión de Riesgos de Conglomerado de la Fundación Social”, el cual regula la adecuada gestión de los riesgos de conglomerado que ella y las sociedades que hacen parte de su Orga-

nización eventualmente podrían llegar a enfrentar.

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

Propiedad intelectual

En los términos del 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 que se han impartido instrucciones respecto del cumplimiento a las normas sobre propiedad intelectual y derechos de autor, por lo cual de manera particular se informa que, de conformidad con los controles realizados por la Fundación Social, es posible señalar que los sistemas y programas de *software* que utiliza la entidad se encuentran adecuadamente amparados 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 período se evidenció un adecuado desempeño de los sistemas de revelación y control de la información financiera, habida cuenta que no se presentaron deficiencias que hubieran impedido a la Fundación Social registrar, procesar, resumir y presentar adecuadamente la misma, de tal forma que los estados financieros que en su momento fueron presentados y aprobados por los órganos competentes, cumplen

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

Información adicional sobre pagos y relaciones con vinculados

Se resalta que las operaciones de mayor importancia celebradas entre la Fundación Social y sus subordinadas fueron debidamente reveladas en los estados financieros y en las notas a los estados financieros de la entidad, las cuales, conforme a los lineamientos de la Fundación Social y a los de cada una de las empresas que hacen parte de la Organización que lidera, obedecen a condiciones de mercado y son objeto de revelación y de aprobación por las instancias correspondientes.

Adicionalmente no se presentaron operaciones entre la Fundación Social y sus subordinadas por influencia o en interés de la primera o de las segundas; las decisiones de la entidad no se han tomado o dejado de tomar por influencia o en interés de las entidades subordinadas, ni estas han tomado o dejado de tomar decisiones por influencia o en interés de la Fundación Social.

No hubo operaciones con administradores diferentes a las inherentes a la administración.

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 preci-

sas respecto del cumplimiento de la norma citada en lo relativo a la libre circulación de esos títulos valores. Así mismo, 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.



Hechos posteriores al cierre

No se presentaron hechos o eventos relevantes posteriores al cierre de los estados financieros con excepción de la compra que efectuó la Fundación Social de la participación accionaria que J.P. Morgan poseía en el Banco Caja Social, correspondiente al 18 % del capital suscrito.

CONSIDERACIONES FINALES

Una característica sustantiva del estilo y la forma de actuar de la Fundación es el trabajo en equipo y la construcción colectiva. El informe de este año, el centésimo quinto de una fructífera historia, recoge solo un pequeño tramo del camino iniciado por Campoamor y está fundamentado en el esfuerzo, la creatividad y el sacrificio de varias generaciones. A todos ellos, los que ya no están físicamente, pero siguen presentes en el espíritu de la Institución, mi más sentido reconocimiento. Y también, por supuesto, a los coautores privilegiados de este momento de la historia: Uds., señores consejeros, por su generosa y desinteresada disponibilidad, su apoyo y sus siempre valiosas orientaciones. A mis compañeros del equipo de presidencia de la Fundación, y a los directivos de las empresas, cocreadores y coejecutores principales de cuanto aquí se ha informado; a los 8.785 colaboradores, en su mayor parte anónimos, que día a día comprometen su vida en ser la presencia real de la Institución. Y, por supuesto, como siempre, a Dios: en el 2015 se hicieron algunos avances en la exploración y entendimiento más formal de las fuentes que según El Legado han de orientar nuestra actuación: las Sagradas Escrituras, la Doctrina Social de la Iglesia, y la Espiritualidad Ignaciana (el análisis permanente de la realidad, la cuarta, está hace tiempo incorporada en el quehacer cotidiano). Pero las fuentes han de ser mucho más que una simple provisión de conceptos y pensamiento que es preciso conocer en el intelecto de manera sistemática. La FUENTE, así, en mayúsculas, que movió al Padre Campoamor a emprender esta aventura, fue su propia vivencia de la presencia amorosa de Dios que a través de él quiso desbordarse hacia los menos favorecidos. Es extraordinario que ahora, un siglo después, la Fundación haya decidido hacer tan explícito su compromiso de SER para desde allí tratar de irradiarse a la sociedad: al fin de cuentas solo se construye con fundamento desde la vida; no desde las ideas, los conceptos, la técnica o el discurso. Debo por tanto registrar, con enorme gratitud, que durante este año nuevamente, como en los 104 anteriores, hemos sido privilegiados con la bendición de quien realmente es la VIDA. Imploro su presencia y su guía para los tiempos por venir.



Eduardo Villar Borrero
Presidente

4.	ANEXOS
-----------	---------------

4. Anexos

4.1. Cuadro contenido e indicadores GRI

Contenidos	Páginas
1.1. Declaración del máximo responsable de la toma de decisiones de la Organización.	5
1.2. Descripción de principales impactos, riesgos y oportunidades.	9 -46
2.1. Nombre de la organización informante.	5
2.2. Principales marcas, productos y/o servicios.	28 - 33
2.3. Estructura operativa de la Organización.	10 - 11 - 50 - 51
2.5. Países en los que opera la Organización.	10
2.6. Naturaleza de la propiedad y forma jurídica.	50 - 51
2.7. Mercados servidos.	28 - 33
2.8. Dimensiones de la organización informante.	51
2.9. Cambios significativos durante el periodo cubierto por el informe.	51
3.1. Periodo cubierto por la información contenida en la memoria.	5
3.2. Fecha de la memoria anterior más reciente.	5
3.3. Ciclo de presentación de memorias.	5
3.4. Punto de contacto.	60
3.5. Proceso de definición del contenido de la memoria.	5
3.6. Cobertura de la memoria.	5
3.9. Técnicas de medición de datos y bases para la realización de cálculos.	5
3.11. Cambios significativos relativos a periodos anteriores.	51
3.12. Tabla que indica la localización de los contenidos básicos de la memoria.	3
4.1. Estructura de gobierno de la Organización.	50 - 51
4.5. Procedimientos para evitar conflictos de interés.	12 - 13 , 34 - 38
4.8. Misión, valores y principios de la Organización.	11, 12, 13
4.13. Principales asociaciones a las que la Organización pertenezca o apoye.	44 - 45
4.14. Relación de grupos de interés que la Organización ha incluido.	39, 51
4.15. Bases para la identificación y selección de grupos de interés.	11

4.2. Cuadro de indicadores del suplemento de servicios financieros GRI

Desempeño económico	Páginas
EC1 Valor económico directo generado y distribuido.	48
EC5 Rango de las relaciones entre el salario inicial estándar y el salario mínimo local.	36, 39, 42
EC6 Política, prácticas y proporción de gasto correspondiente a proveedores locales.	44, 51
Desempeño ambiental	
EN1 Materiales utilizados por peso o volumen.	44
EN3 Consumo directo de energía.	44
EN5 Ahorro de energía debido a la conservación y a mejoras de la eficiencia.	44
EN6 Iniciativas para proporcionar productos y servicios eficientes en el consumo de energía.	44
EN8 Captación total de agua.	44
EN18 Iniciativas para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero.	44, 45
EN26 Iniciativas para mitigar los impactos ambientales de los productos y servicios.	44, 45
Prácticas laborales y ética del trabajo	
LA1 Desglose del colectivo de trabajadores por tipo de empleo, contrato y región.	34 - 43
LA2 Número total de empleados y rotación media de empleados.	43
LA3 Beneficios sociales para los empleados con jornada completa.	42
LA7 Tasas de absentismo, enfermedades profesionales, días perdidos y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo.	43
LA8 Programas de educación, formación, asesoramiento, prevención y control de riesgos para trabajadores y sus familias.	43
LA11 Programas de gestión de habilidades y de formación.	38, 43
LA14 Relación entre el salario base de los hombres con respecto al de las mujeres.	40
Derechos Humanos	
HR6 Actividades identificadas que conllevan un riesgo potencial de incidentes de explotación infantil y medidas para contribuir a su eliminación.	12 - 13, 34 - 36
HR7 Operaciones identificadas como riesgo significativo de ser origen de episodios de trabajo forzado y medidas para contribuir a su eliminación.	12, 13, 14
Sociedad	
S01 Naturaleza, alcance, y efectividad de programas y prácticas para evaluar y gestionar los impactos de las operaciones en las comunidades.	14
S03 Porcentaje de empleados formados en políticas y procedimientos anticorrupción de la organización.	12 - 13, 50 - 51
S05 Posición en las políticas públicas y participación en el desarrollo de las mismas y en las actividades de "lobbying".	19 - 20, 44
Responsabilidad sobre los productos	
PR5 Prácticas con respecto a la satisfacción del cliente.	28, 31, 32
PR6 Programas de cumplimiento de las leyes o adhesión a estándares y códigos voluntarios.	53 - 59

Indicadores específicos del suplemento de servicios financieros	Páginas
FS1 Descripción de las políticas mediambientales y sociales aplicadas a las líneas de negocio.	44
FS2 Procesos para evaluar y controlar los riesgos medioambientales y sociales en las líneas de negocio básicas.	44
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.	23 - 27, 44
FS4 Procesos para mejorar la competencia de los empleados a la hora de abordar los riesgos y oportunidades medioambientales y sociales.	25, 27, 44
FS5 Interacción con clientes, inversores y socios, con respecto a los riesgos y oportunidades medioambientales y sociales.	25, 27, 44 - 45, 47
FS6 Estructura del portafolio según líneas de negocio y por sector.	44 - 45
FS7 Valor monetario de los productos y servicios diseñados para otorgar un beneficio social, por línea de negocio especificando el propósito.	47 - 49, 51
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.	44, 50 - 51

4.3. Global Compact Communication on Progress (COP 2015)

Global Compact *Communication On Progress* (COP) 2015

Bogotá, junio de 2016

Señor
Ban Ki-moon
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 lograrlo 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

4.4. 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.	12, 13	28 - 43, 51
Principio 2	El negocio debe asegurar que no es cómplice en abusos de Derechos Humanos.	12, 13	28 - 43
Principio 3	El negocio debe pregonar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a convenciones colectivas.	12, 13	38
Principio 4	El negocio debe apoyar la eliminación de todas las formas de trabajo forzado.	12, 13	34 - 43
Principio 5	El negocio debe apoyar la abolición efectiva del trabajo infantil.	12, 13	14 - 43
Principio 6	El negocio debe apoyar la eliminación de la discriminación con respecto al empleo y ocupación.	12, 13	14 - 43
Principio 7	El negocio debe apoyar el abordaje cauteloso de los retos ambientales.	12, 13	14 - 45
Principio 8	El negocio debe tomar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental.	12, 13	34, 38, 44 - 45
Principio 9	El negocio debe promover el desarrollo y la difusión de tecnologías amigables al ambiente.	12, 13	44 - 45
Principio 10	El negocio debe trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno.	12, 13	50 - 51

4.5. Principios de la resolución de la Agrupación Europea de Cajas de Ahorros sobre la RSE

Principio	Páginas
1 Relación transparente y justa con los clientes.	28 - 33
2 Promoción de la accesibilidad y de la inclusión financiera.	28 - 31
3 Negocio ecológico.	44 - 45
4 Actores responsables que contribuyen al desarrollo de la comunidad.	14 - 45
5 Empleadores responsables.	35 - 43
6 Comunicación.	N/A

Fundación Social y sus Empresas.
Para cualquier información
adicional, escriba un correo a:
b1moreno@fs.co



**FUNDACIÓN
SOCIAL**