



comfama

Informe de Sostenibilidad 2017



App Store



Google Play

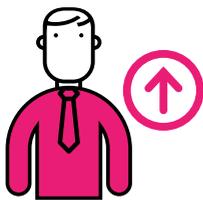


Escanea y descarga la App para que entres a las historias de bienestar y felicidad que son nuestra mejor manera de entregar un balance positivo de la gestión.

2017

Trabajamos por la clase media

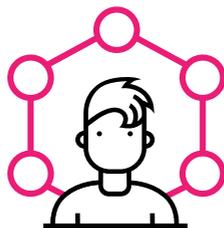
Si 2017 fue un año de transición y planeación, 2018 es el de la consolidación de nuevos proyectos, y en 2019 recogeremos los primeros frutos de este emocionante proceso que evoluciona de cara al futuro.



7%

Crecimiento de los
empleadores afiliados

91.856



2.373.185

Afiliados,
1% más que en 2016

↑ 11,5%
\$774.323
millones

en aportes

\$245.901
millones
entregados en cuotas
monetarias a los
trabajadores antioqueños

↑ 4,9%

Capacidades que empoderan a la clase media



Servicios financieros

193.011

créditos

6,9%⁺



Salud y bienestar integral

12,5%⁺

afiliados IPS
Comfama - Sura EPS,

752.347



Empleo y emprendimiento

19.437

personas
desempleadas
con beneficios
económicos

158,9%⁺



Educación y cultura

9.305

beneficiados
en educación formal

20,1%⁺

411.116

matrículas
en educación continua

31,8%⁺



Vivienda y hábitat

2.388

subsídios
de vivienda
desembolsados

8,9%⁺

6.291

personas
empleadas
a través de nuestros
servicios de empleo

136,2%⁺

585.780

asistentes
a eventos culturales

11,9%⁺

2.334.560

asistentes
a nuestras bibliotecas

20,4%⁺



Viajes y recreación

2.346.011

asistencias
a nuestros parques
recreativos en 2017

9,1%⁺

**Empresas y familias
antioqueñas
trabajando unidas
para tener una clase
media consciente,
libre, productiva
y feliz**

comfama

Comfama, una plataforma para la expansión y consolidación de la clase media

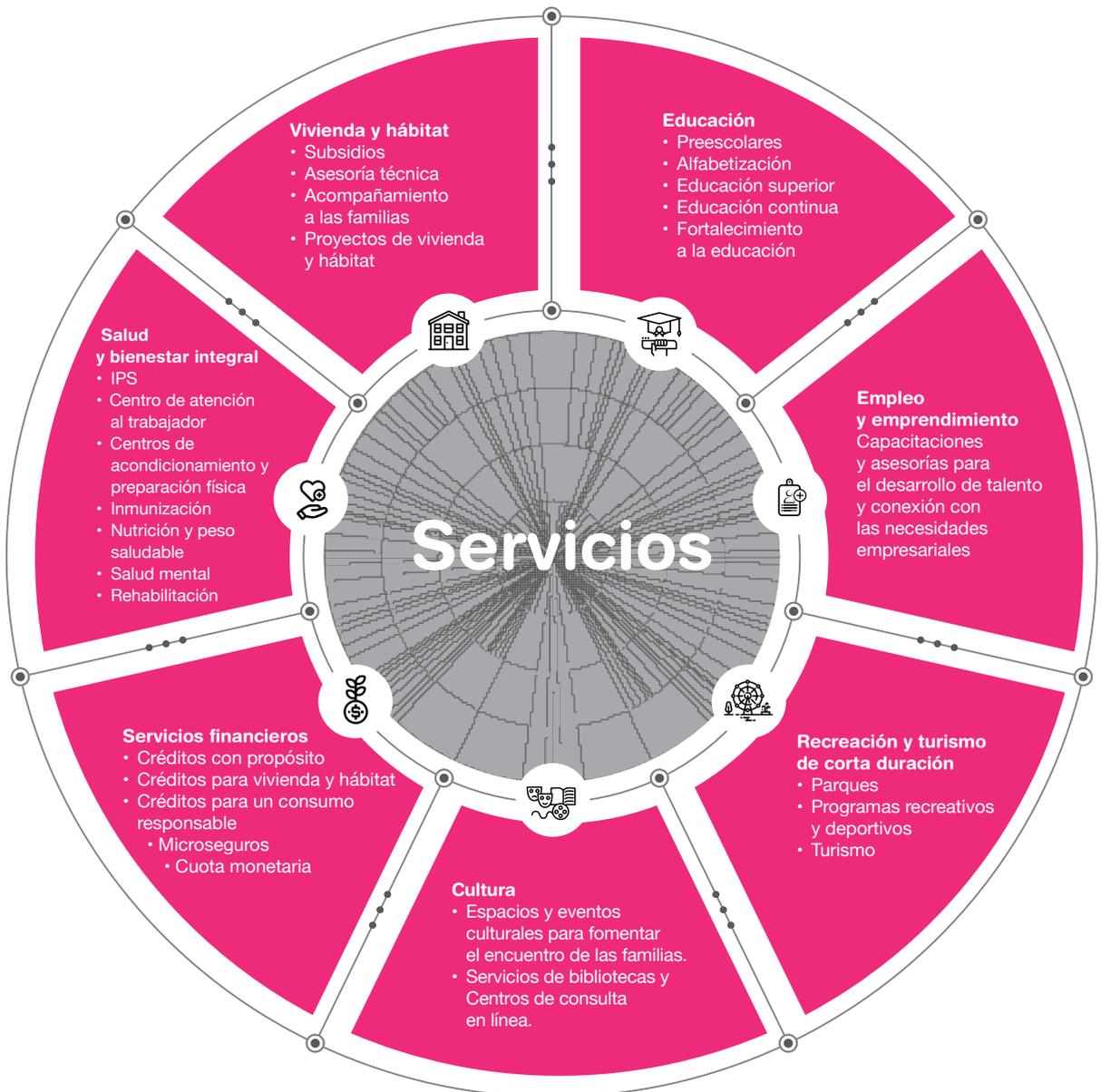
Somos la Caja de Compensación Familiar de Antioquia, Comfama, el punto de encuentro entre las familias que se consolidan en la clase media y desarrollan al máximo sus capacidades, las empresas que entienden el crecimiento y la productividad en función de la generación de valor social y la inversión en las personas, y las regiones con ecosistemas productivos y alta calidad de vida.

Nacimos en 1954 como resultado de un pacto voluntario entre empresarios y sindicatos para mejorar la calidad de vida de la población trabajadora. Así, nos constituimos como una de las más novedosas y exitosas experiencias de política social en América Latina.

Nuestras capacidades son oportunidades

Nuestros esfuerzos se concentran en consolidar la clase media trabajadora antioqueña mediante:

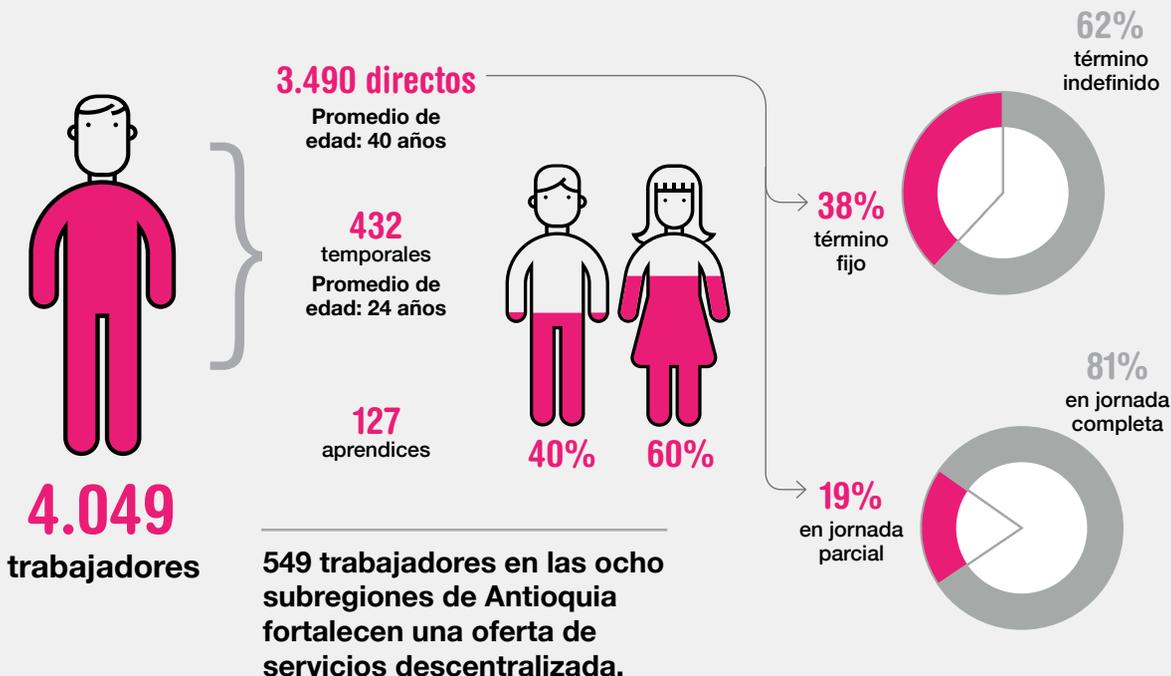
- La transferencia de ingresos complementarios para los afiliados de menores ingresos, según el número de personas que dependen económicamente de ellos.
- La prestación de servicios sociales a los trabajadores afiliados y sus familias y a la población vulnerable a través de ofertas innovadoras, ajustadas a sus necesidades y tarifas asequibles.
- La prestación de servicios de salud en alianza con Sura.



Nuestra gente

102-7, 102-8

Nos gusta transformar



Situación económica y financiera

Solidez y crecimiento económico

Activos \$1,231 billones	Pasivos \$567.109 millones	Patrimonio \$663.445 millones
---	---	--

↑
\$1,064
billones
Nuestros ingresos
13,18%

↑ **26,7%**
de incremento en el patrimonio

↑ **112,1%**
crecimiento en uso de fondos de Ley

↑ **465%**
Aumentó nuestro capital de trabajo, pasó a
\$153.942
millones

↑ **16,3%**
Crecimiento de nuestro valor económico distribuido a
\$1,025
billones
en 2017, incluyendo las inversiones en progreso social, inherentes a la Ley 21.

-35,21%
Disminución deuda financiera
\$54.555
millones
saldo 2017

Nuestra propuesta de futuro

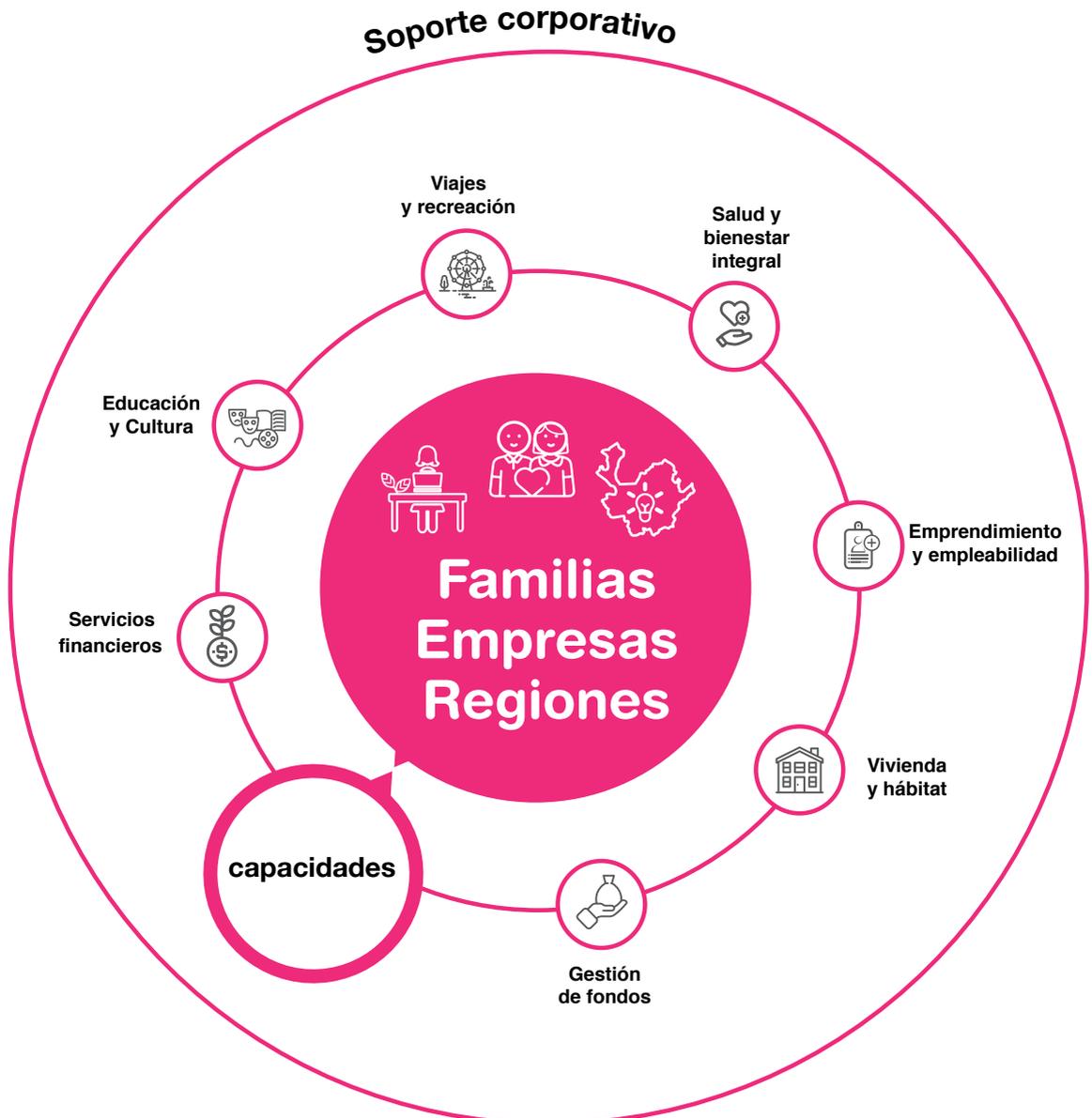
Creemos que en el cambio está la posibilidad de mejorar cada día. Por eso, en 2017 construimos una estrategia que orienta nuestra gestión a 2027 e implica transformaciones graduales en la estructura y los procesos organizacionales.

Creemos en la calidad de vida y la productividad

Entregamos servicios a las familias, empresas y regiones para que multipliquen sus oportunidades, aumenten su productividad y sean cada día mejores. Realizamos una gestión por procesos que nos permite ser eficientes y oportunos en la entrega de nuestros servicios y contamos con áreas de recursos y soporte que nos permiten cumplir los objetivos trazados, bajo una orientación estratégica y de mejoramiento continuo.

102-9

Mapa de procesos



comfama

Informe de Sostenibilidad 2017

Guía de lectura

Hojea, navega, busca, encuentra los logros, novedades y retos de la Caja en el 2017. Esta es nuestra guía de lectura, hemos diseñado un modelo para que encuentres fácil la información.



Contenido		
Comfama sostenible		
1 Gobierno corporativo Pág. 23	2 Comfama responsable Pág. 30	3 Censura de acciones para la prestación de los servicios Pág. 40
4 Sostenibilidad financiera Pág. 53	5 Gestión ambiental Pág. 58	
Historias de vida		
Katerín y Daniel, amor en la diferencia Pág. 77	Paz y Germán, el amor hecho negocio Pág. 81	Juan, el futuro en el campo Pág. 93
Lina, de la ciudad al campo Pág. 97	Nalia, financiar una empresa en la salud de la juventud Pág. 100	

Generación de oportunidades		
Familias Pág. 64	Empresas Pág. 100	
Columnistas invitados		
Ricardo Jaramillo Gaviria Pág. 60	Carillo Herrera Mesa Pág. 18	José Alberto Vilca Córdova Pág. 114
Estados financieros		
Notas a los Estados Financieros Pág. 102		



Índice general

Los íconos, números y colores que indican cada capítulo y subcapítulo te permitirán ubicar fácilmente en qué estructura del Informe estás.

Portadillas

En cada portadilla de este Informe hay una historia. En Comfama las personas nos inspiran, por eso, en las entradas de capítulos verás una foto y el ícono de un ojo te indica que al bajar una *app* podrás ver más, descubrir contenido extra.



Este es nuestro logo de interactividad: descarga la *app* Layar en App Store o Google Play. Escanea la página donde veas este icono y encuentra contenido extra.



Escanea los códigos QR para ver videos.

Resultados en Empresas

320.000
personas impactadas con programas de bienestar a través de las empresas.

385.000
trabajadores beneficiados mediante servicios empresariales.

+36%
3.213
personas en los centros de acondicionamiento físico empresariales.

103.500
asistentes a torneos deportivos

\$30.114 millones
de inversión social
adicionales a los recursos del sistema.

+ 27.200
vacantes gestionadas.

Cuotas recaudadas por \$245.000 millones para el sistema (91 mil 30) 52.400 empresas.

Entendemos el crecimiento y la productividad en función de la generación de valor social y la inversión en las personas.

1 ¿Cómo lo gestionamos? Pág. 12

2 Principales iniciativas desarrolladas Pág. 24

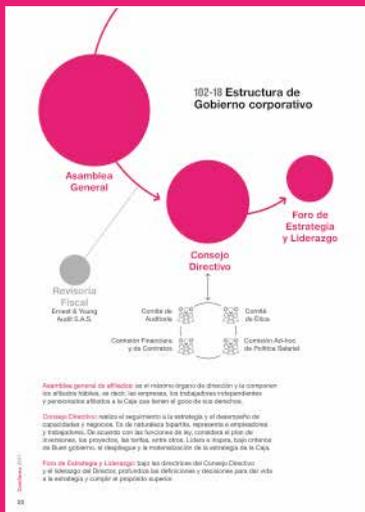
3 Retos para el 2018 Pág. 74

Highlights de capítulo

Cada capítulo tiene datos, cifras, logros cuantitativos que te dan una visión rápida del tema.

Índice de capítulo

Los índices con sus señales de íconos y color te ayudan a identificar la información fácilmente.



1 Gobierno corporativo

¿Cómo lo gestionamos?

En el 2017 se dio un paso importante con el diagnóstico de gestión y la implementación del Plan de Desarrollo 2017-2020, que define la estrategia de la Caja para el futuro. Este diagnóstico se realizó en el marco del Plan de Desarrollo 2017-2020, que define la estrategia de la Caja para el futuro. Este diagnóstico se realizó en el marco del Plan de Desarrollo 2017-2020, que define la estrategia de la Caja para el futuro.

Cultura corporativa

La cultura corporativa es el conjunto de valores, principios y normas que definen el comportamiento de las personas que conforman la organización. En la Caja, la cultura corporativa se basa en los valores de integridad, transparencia, responsabilidad y compromiso.

Transformación del liderazgo

El liderazgo es el proceso de influir en el comportamiento de las personas que conforman la organización. En la Caja, el liderazgo se basa en el ejemplo y el diálogo.

Política social

La política social es el conjunto de acciones que se realizan para mejorar la calidad de vida de las personas que conforman la organización. En la Caja, la política social se basa en el diálogo y el compromiso.

Estructura de subcapítulos

Los subcapítulos están compuestos por títulos, subtítulos, textos, gráficas y fotos, para facilitar la lectura y jerarquizar los niveles de la información.

La barra de navegación, ubicada a la derecha inferior de cada página, te indica en qué capítulo o subcapítulo te encuentras.

Subcapítulos →

Capítulo ↓



Por José Alberto Viteri Córdova

Sostenibilidad, más que RSE

La sostenibilidad no puede entenderse como un concepto abstracto o un concepto que se define en términos de un conjunto de acciones que se realizan en la organización. La sostenibilidad es un concepto que se define en términos de un conjunto de acciones que se realizan en la organización.

En el 2017, la Junta Directiva de Comfama aprobó el Plan de Desarrollo 2017-2020, que define la estrategia de la Caja para el futuro. Este diagnóstico se realizó en el marco del Plan de Desarrollo 2017-2020, que define la estrategia de la Caja para el futuro.



Columnistas invitados

Tres historias de firmas reconocidas, ilustradas, que te inspirarán para construir tu futuro a través de Comfama.



| Parque Comfama Turbo.

Contenido

Comfama sostenible

1

Gobierno corporativo

Pág. 23

2

Comfama responsable

Pág. 36

3

**Conexión de actores
para la prestación
de los servicios**

Pág. 40

4

Sostenibilidad financiera

Pág. 53

5

Gestión ambiental

Pág. 56

Historias de vida



**Káterin y Daniel, amor
en la diferencia**

Pág. 27



**Paola y Germán, el
amor hecho negocio**

Pág. 41



**Juan, el futuro
en el campo**

Pág. 68



**Lina, de la ciudad
al campo**

Pág. 87



**Nubia, financiar una empresa
en la edad de la plenitud**

Pág. 106



Cortesía Juan Fernando Ospina.

| Claustro Comfama, distrito cultural en el centro de Medellín.

Generación de oportunidades



Familias

Pág. 68



Empresas

Pág. 106

Columnistas invitados

▼
**Ricardo
Jaramillo Gaviria**
Pág. 90

▼
**Camilo
Herrera Mora**
Pág. 98

▼
**José Alberto
Vélez Cadavid**
Pág. 118

Estados financieros

Pág. 126

▼
Notas a los Estados Financieros

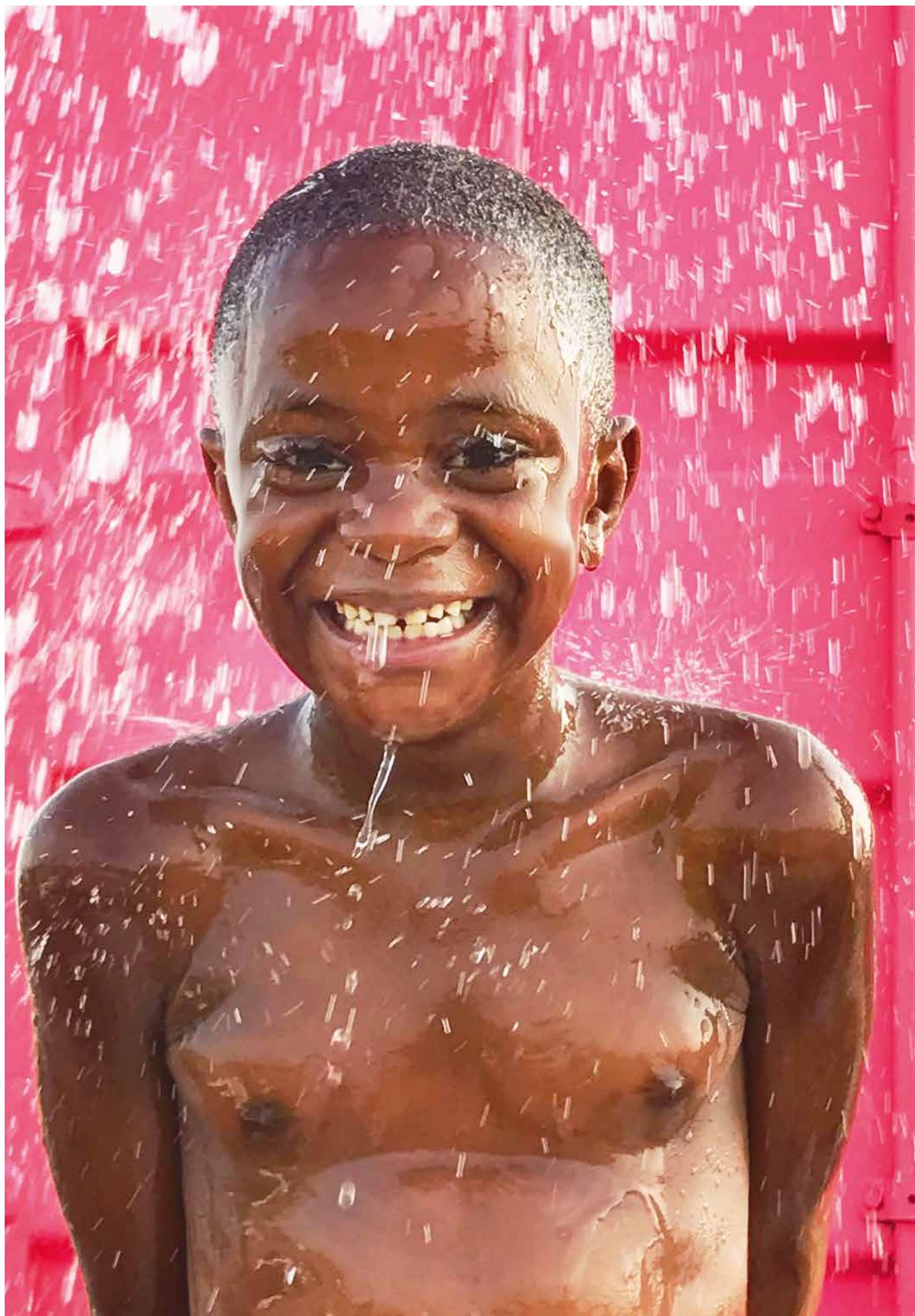
Pág. 135

Estamos presentes en los municipios de Antioquia



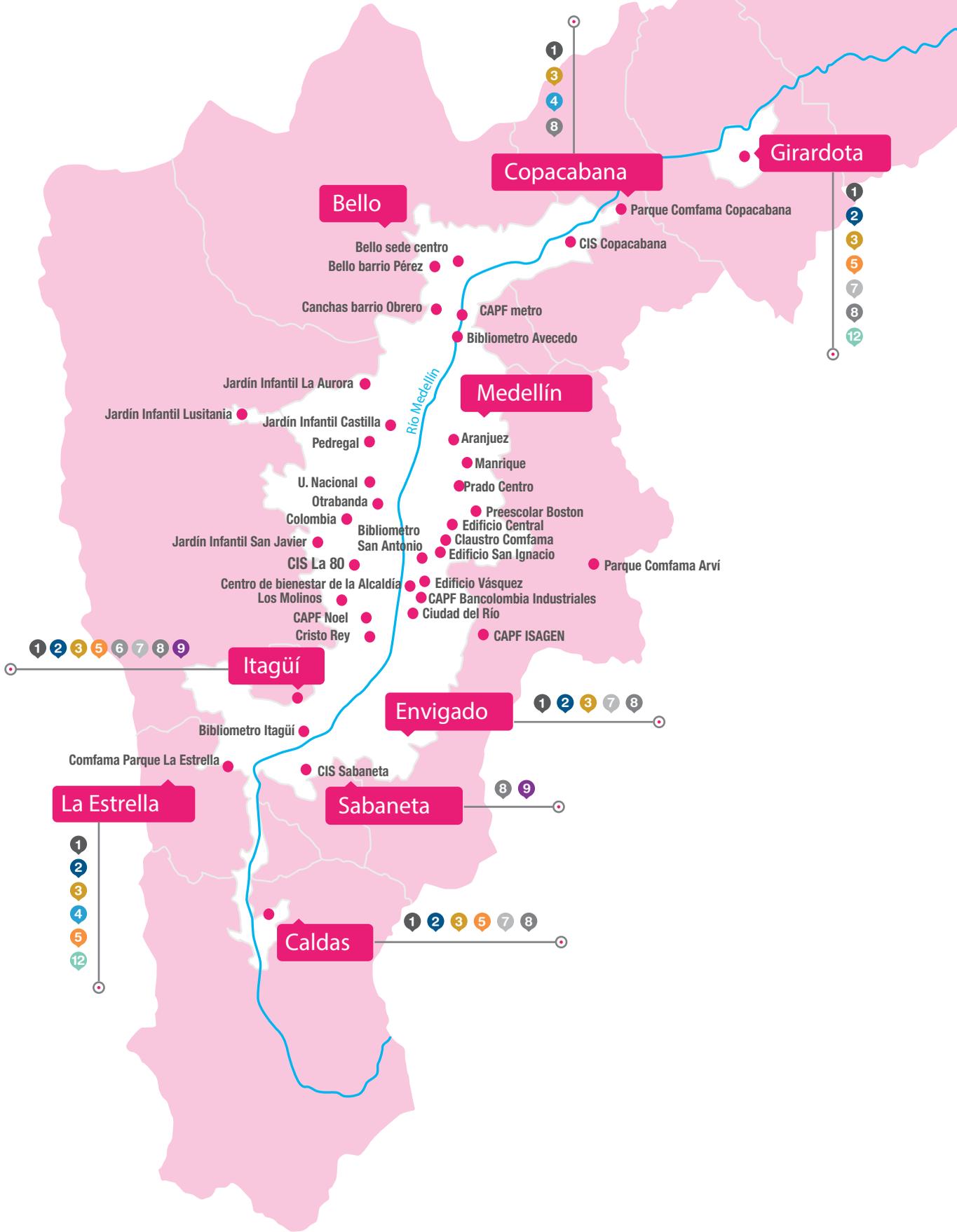
Convenciones

- Sede Comfama
- Parque recreativo
- Centro de empleo



| Ramón Mosquera, usuario del Parque Comfama Turbo.

Nuestra presencia en el Área Metropolitana



Barbosa

Servicios y espacios

- 1 Sedes
- 2 Centros de servicios
- 3 Cursos
- 4 Parques recreativos y urbanos
- 5 Preescolares y Jardines infantiles
- 6 Bibliotecas
- 7 Centros de consulta en línea
- 8 Centros Integrales de Salud
- 9 CAPF
- 10 Sede administrativa
- 11 Oficina de empleabilidad
- 12 Centros de convenciones y auditorios

Bello

● Sede Bello Centro	1 2 3 6 7 8 12
● Sede Bello Barrio Pérez	1 2 3 4 5 7
● Cancha Bello Barrio Obrero	1 3
Bibliometro Niquía	6 7
Smart Fit Puerta del Norte	9

Medellín

● Sede Aranjuez	1 2 3 4 5 6 7 8 9 12	● Centro Integral de Salud La 80	8
● Sede Ciudad del Río	1 2 3 9 10 12	● CAPF Bancolombia Industriales	9
● Sede Claustro Comfama	1 2 3 6 7 8 11 12	● CAPF Noel	9
● Sede Edificio Vásquez	1 2 3 12	● Prado Centro	10
● Sede Molinos	1 2 3 9 11	● Sede Colombia	10
● Sede Pedregal	1 2 3 4 5 6 7 10 11	● Edificio Central	10
● Sede San Ignacio	1 8 12	● Cristo Rey	10
● Sede Universidad Nacional	1 3 9	Gimnasio Bancolombia Centro	9
● Sede Manrique	1 2 5 7 8	Gimnasio ISAGEN	9
● Sede Otrabanda	1 3	Gimnasio Metro de Medellín	9
● Parque Comfama Arví	1 3 4 12	Smart Fit Los Molinos	9
● Preescolar Boston	5	Smart Fit Bosque Plaza	9
● Jardín infantil Castilla	5	Smart Fit Los Colores	9
● Jardín infantil La Aurora	5	Smart Fit La 10	9
● Jardín infantil San Javier	5	Smart Fit San Diego	9
● Bibliometro Acevedo	6 7	Smart Fit Unicentro	9
● Bibliometro San Antonio	6 7	Smart Fit El Tesoro	9
		Smart Fit Milla de Oro	9

Carta del Consejo Directivo y la Dirección

a la Asamblea General de Afiliados número 64

Queridos trabajadores,
empleadores y familias de Antioquia

El 2017 fue un año de consolidación.

► Construimos nuestra estrategia para el futuro sustentados en la transformación social de nuestros territorios y nos repensamos a la luz de los cambios demográficos, económicos, culturales y sociales del país. Encontramos en las familias, las empresas y las regiones el camino para generar desarrollo, crecer y potenciar las capacidades humanas. Definimos nuestro propósito superior: consolidar y expandir a la clase media trabajadora antioqueña de tal manera que sea consciente, libre, productiva y feliz.



**Queremos construir
una sociedad que
conviva con respeto,
trabaje con pasión
y ejerza ciudadanía
con convicción.**

Ese concepto de clase media trasciende el enfoque económico. Es una actitud y una forma de vida, implica empoderarse de la existencia propia, planear, trabajar, cumplir sueños fruto del esfuerzo y la disciplina, viajar y maravillarse, aprender para ser mejor, cuidarse, alimentarse bien, hacer ejercicio, consumir responsablemente, disfrutar un concierto, reírse en familia, debatir y llegar a acuerdos, ejercer la ciudadanía con convicción, abrazar la diferencia, resignificar las conversaciones que nutren el espíritu, ser parte de una comunidad, construir nuestro patrimonio y ser felices en compañía de quienes se ama.

Para ello, en el 2017, continuamos con la consolidación de nuestro modelo de Gobierno Corporativo, el fortalecimiento de nuestra gestión en ética y cumplimiento y el mejoramiento de nuestros procesos administrativos y de gestión del talento humano. El apoyo del Consejo Directivo, su compromiso y acertadas recomendaciones, han sido fundamentales para sustentar nuestros logros.

Presentamos los resultados de un año en el que promovimos la libertad de las personas para hacerse cargo de su vida y su desarrollo, a través del mejoramiento de nuestro modelo educativo.



La clase media es una actitud y una forma de vida. Implica empoderarse, trabajar con esfuerzo y desarrollar capacidades humanas.

Ofrecimos experiencias de Inspiración que tocaron el alma de 395.000 niños y jóvenes de Antioquia, consolidamos el Claustro como base del distrito cultural y patrimonial del centro y dignificamos la cultura que nos otorga identidad desde la palabra, las expresiones artísticas o las historias cotidianas y sencillas que nos enriquecen y nos hacen únicos.

Comenzamos a trabajar en nuestra sede en el Perpetuo Socorro, el distrito creativo que une a los emprendedores y artistas en un escenario para la cocreación y la innovación. En este espacio, ubicado en un sector con un promisorio futuro en la ciudad, acogeremos a las empresas y organizaciones culturales en función de su desarrollo sostenible y el reconocimiento de sus talentos. Este programa se sumó al que creamos con Ruta N para promover el emprendimiento cultural y creativo de nuestra ciudad.

Nos expandimos decididamente hacia todas las regiones del departamento. Abrimos sedes de empleo, inauguramos parques para la recreación y el encuentro, consolidamos alianzas por la educación y el fortalecimiento empresarial, conscientes de que solo sumando logramos más. Propiciamos la formalización laboral y fomentamos emprendimientos sostenibles para la consolidación de los ecosistemas productivos y la dinamización económica y social de los territorios.

Gestionamos oportunidades laborales para los jóvenes, mediante nuestro servicio de empleo y programas en alianza con los gobiernos local y nacional. Gracias a ello, y con el apoyo de las empresas que como nosotros creen en el talento, desarrollamos competencias emprendedoras y posibilitamos la transición al mercado laboral de miles de personas.

A través de nuestro programa de Gerencia Social, con las empresas antioqueñas, reconocidas por su alta consciencia y compromiso social, que conciben el crecimiento económico con el ser humano como centro de sus acciones, reflexionamos, aprendimos de experiencias exitosas e implementamos rutas de trabajo conjunto en la construcción de paz, reconciliación, ciudadanía, sostenibilidad e innovación social.

...

Redescubrimos y abrimos al público el biodiverso ecosistema del parque Zungo, en el que, en alianza con Comfamiliar Camacol, recibimos más de 96.000 asistentes durante este primer año de operación. Variedad de aves, reptiles, mamíferos y anfibios, además de flora y especies nativas únicas, fueron hallados en un estudio de especies vivas que convierten a este lugar en un jardín botánico, un parque y un lugar privilegiado para el encuentro de los urabaenses. Vamos a cuidar y potenciar este maravilloso patrimonio de nuestra región.

Para el 2018 tenemos grandes proyectos, trabajaremos para abrir dos nuevos parques recreativos en el Norte y el Suroeste de Antioquia, a los cuales se suman los dos que ya inauguramos a principios de este año en El Bagre y Segovia; invertiremos, con Comfamiliar Camacol, en la operación conjunta del parque Los Salados, en El Retiro; nuestras sedes móviles recorrerán todos los municipios del departamento, con

actividades recreativas para más de 90.000 personas al año y abriremos 27 nuevas oficinas en las regiones.

En Vivienda y hábitat promoveremos la consolidación financiera y patrimonial de las familias, mediante programas que nos permitan identificar sus necesidades y posibilidades, para unir su esfuerzo y disciplina financiera con nuestros servicios y capacidades; además, mediante alianzas, mejoraremos viviendas en Apartadó y San Carlos, y construiremos nuevas en San Luis y La Unión.

Seguiremos fortaleciendo la cultura y la participación ciudadana y, por ello, terminaremos los estudios y diseños para un Claustro renovado, conservando los criterios patrimoniales e históricos.

En Salud y bienestar, continuaremos expandiendo nuestra alianza con la EPS SURA por la salud de más de 780.000 antioqueños, con un nuevo modelo de servicio y la apertura de varios Centros Integrales de Salud, CIS.

En Empleo y emprendimiento, continuaremos realizando programas en alianza con empresas para generar oportunidades y crear valor compartido, enfocados en mercados a partir del desarrollo de las capacidades de las personas en todas las regiones de Antioquia.

Consolidaremos nuestra sede de Caldas, con su nueva biblioteca, un espacio que propicia la conversación, el encuentro, la discusión y la creación, además, renovaremos los servicios educativos, con una oferta integral que garantice el aprendizaje en todas las etapas de la vida, nuevas metodologías, mayor pertinencia de los contenidos y renovación de los ambientes de aprendizaje.

...

Estos son apenas algunos titulares de nuestro compromiso con los trabajadores y sus familias. En 2018, guiados por los ideales humanos más elevados, cariño, atención, rigurosidad en el manejo de los recursos e impecabilidad administrativa, seguiremos transformando la vida de los antioqueños. Esperamos que este informe, resultado de un año de trabajo comprometido, consciente y respetuoso, sea inspiración para cada una de las más de un millón de familias afiliadas que trabajan día a día para ser dueñas de su futuro, para nuestros aliados con quienes compartimos propósitos y para los más de 91.000 empleadores que confían en nosotros como su Caja y aliados para el desarrollo del talento, el bienestar y el impacto social.

Con aprecio,

Fernando Ojalvo Prieto
Presidente Consejo Directivo

David Escobar Arango
Director

**Seguiremos
trabajando
con las empresas,
las familias
y las regiones,
para generar
desarrollo social
en función
de las personas.**

En el 2017 trabajamos por la consolidación de la clase media

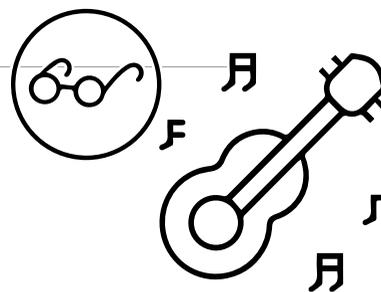
Apostamos por el crecimiento y la consolidación de las familias desde la perspectiva de la posibilidad, el empoderamiento, la agencia sobre la propia vida y la responsabilidad de las empresas para transformar a las personas.

10 hitos

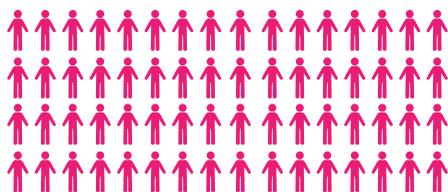
Compilamos los principales logros de nuestra gestión durante el 2017, que sumaron a la realización de nuestras familias.

1

En **Inspiración Comfama** inspiramos a 395.000 estudiantes de colegios de Antioquia a partir de actividades en alianza con museos, orquestas, entidades culturales y científicas, que los ayudan a descubrir sus pasiones y a identificar desde el arte, la ciencia, el deporte y la tecnología, lo que quieren ser y hacer.



2



Conectamos más de 6.000 personas con **oportunidades laborales** mediante nuestro Servicio Público de Empleo, ferias y jornadas con aliados. El proceso de colocación permite, además, mejorar el perfil profesional de las personas.

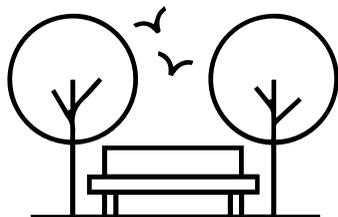
3

Abrimos **seis sedes regionales de empleo y emprendimiento** en Santa Fe de Antioquia, La Pintada, Puerto Berrío, Amalfi, Yarumal y El Bagre, e implementamos un modelo móvil con dos unidades, que recorrieron 78 municipios de ocho subregiones.



Reabrimos el Parque Zungo en Urabá, en alianza con Comfamiliar Camacol, con una inversión de \$4.970 millones. Allí, atendimos a 96.290 personas.

4



En alianza con Gran Colombia Gold y con Mineros S. A., en enero y marzo del 2018 **abrimos dos nuevos parques en Segovia y El Bagre.**

5

Duplicamos la cantidad de asistentes a nuestros gimnasios alcanzando un total de **42.500 usuarios activos.**

Lo hicimos consolidando una alianza con Smart fit, que nos permitió crecer en 16.600 personas.

6

Impulsamos 546 emprendimientos con conexiones empresariales:

Interactuar, Nutresa, Corbanacol y Casa Luker para impulsar el agroemprendimiento en cacao y plátano.

Prosperidad Social, Fundación Bavaria e Interactuar para abrir Tiendas de Paz.

Parque E y Universidad de Antioquia para campamentos de emprendimiento.

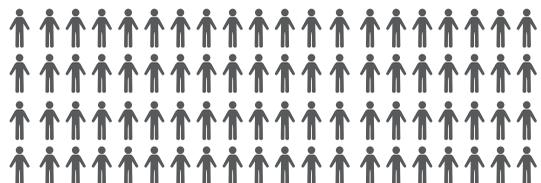
Agricapital, Bancolombia y Compañía de Empaques para ecosistemas productivos en fique.

Federación de Cafeteros, Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, el Sena y otras empresas del clúster para la Alianza por el café de Antioquia.

Cámaras de Comercio del departamento para promover emprendedores, quienes saben que Crecer es Posible.

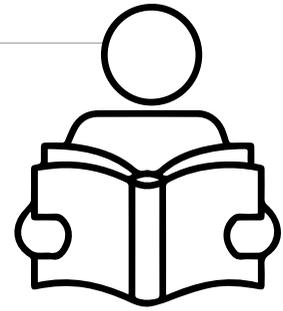
7

Alcanzamos **2,3 millones de asistencias a nuestros parques recreativos**, gracias a una programación artística y deportiva fortalecida, a las tarifas incluyentes y a la programación de eventos empresariales.



8

Convertimos el **Claustro Comfama** en el centro del distrito cultural de Medellín. Desarrollamos 124 eventos que convocaron a 28.500 asistentes. Resignificamos este espacio como escenario de encuentro ciudadano para compartir, participar de manera libre, valorar la diversidad y enriquecer las conversaciones desde el arte y la cultura.



9

Avanzamos en nuestra expansión regional apoyando la formalización laboral del Departamento. Tuvimos un crecimiento del 7,5% en afiliados en la ruralidad y 18,8% en aportes:

Pasamos de
134.992
afiliados en 2016 a

145.183
afiliados

en 2017

Pasamos de
\$57.775 millones
de aportes en 2016 a

\$64.361
millones

en 2017

Crecimos en afiliados por regiones.
Destacamos las siguientes:

Suroeste
18,7%

Bajo
Cauca
16,6%

Nordeste
17,5%

10

Llevamos oportunidades de educación al sector rural para **92.569** personas.



Inspiración Comfama:
57.611
niños y jóvenes.



Semilleros formativos
en alianza con
Comfamiliar Camacol:
3.835
jóvenes.



Escuela Nueva con la Goberna-
ción de Antioquia, Secretos para
Contar y Fraternidad Medellín:
793 estudiantes y **41** docentes
de **17** instituciones educativas
del municipio de Jardín.



Federación de
Cafeteros:
1.331
estudiantes en
el Suroeste.



Secretos para Contar:
25.129
estudiantes.



Alfabetización para adultos
con la Universidad Católica
de Oriente:
614 personas.



Mi Bici, en alianza
con Postobón:
1.200
bicicletas en Oriente,
Norte y Urabá.



Preescolares en las
regiones de Oriente,
Urabá, Norte y Nordeste:
1.832 niños.



Entregamos becas de educación
terciaria en alianza con la
Fundación Fraternidad Medellín:
183 personas.

Retos 2018

1

Evolucionaremos nuestro modelo de actuación para potenciar el impacto social en Antioquia partiendo de los cambios tecnológicos, generacionales y demográficos, y de un trabajo articulado y coordinado con nuestras empresas, familias y regiones que nos permitirá expandir y consolidar a la clase media antioqueña.

2

Continuaremos expandiendo nuestra presencia en las regiones con nueva infraestructura y unidades móviles para llegar con servicios a las familias y empresas antioqueñas.

3

Implementaremos metodologías de innovación que nos ayuden a generar crecimiento, incrementar y ampliar el portafolio de productos y servicios, y desarrollar nuevos negocios alineados con nuestro propósito de consolidar y expandir a la clase media trabajadora antioqueña.

4

Afianzaremos nuestro nuevo modelo de servicios para entregar un portafolio innovador a nuestros afiliados que, desde la educación, el empleo y el emprendimiento, la cultura, el deporte y la recreación y la oportunidad de viajar a nuevos territorios, sume a la consolidación de las familias.

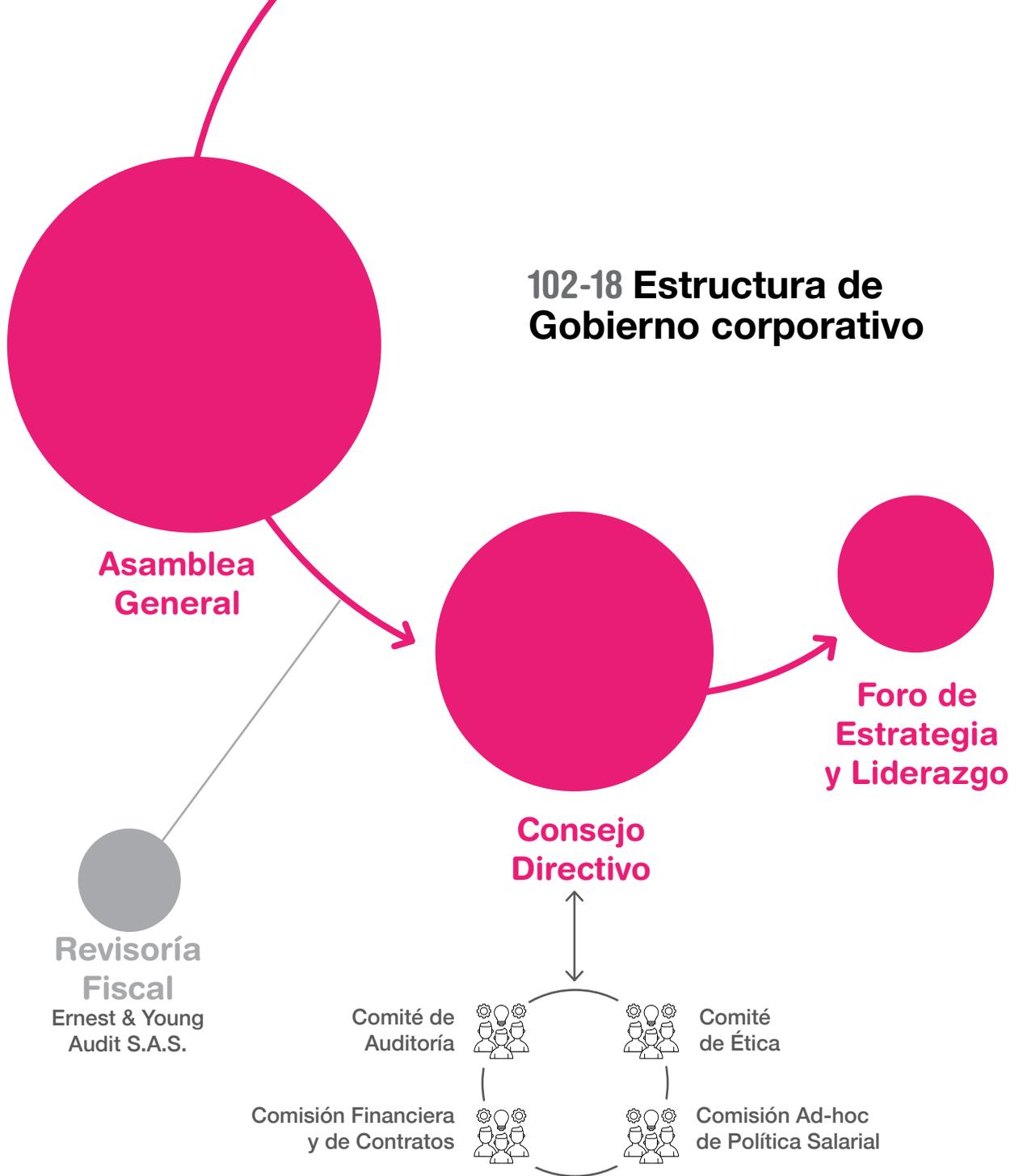
5

Fortaleceremos nuestros servicios para los trabajadores independientes y pensionados, considerando los cambios demográficos y las nuevas formas de ocupación laboral. Para ello, además, estamos creando una red de prestación de servicios en las subregiones de Antioquia que, mediante la formalización, facilite su desarrollo económico y social.

Com
soste

fama
nibble

102-18 Estructura de Gobierno corporativo



Asamblea general de afiliados: es el máximo órgano de dirección y la componen los afiliados hábiles, es decir, las empresas, los trabajadores independientes y pensionados afiliados a la Caja que tienen el goce de sus derechos.

Consejo Directivo: realiza el seguimiento a la estrategia y el desempeño de capacidades y negocios. Es de naturaleza bipartita, representa a empleadores y trabajadores. De acuerdo con las funciones de ley, considera el plan de inversiones, los proyectos, las tarifas, entre otros. Lidera e inspira, bajo criterios de Buen gobierno, el despliegue y la materialización de la estrategia de la Caja.

Foro de Estrategia y Liderazgo: bajo las directrices del Consejo Directivo y el liderazgo del Director, profundiza las definiciones y decisiones para dar vida a la estrategia y cumplir el propósito superior.

1

Gobierno corporativo



¿Cómo lo gestionamos?

103-1, 103-2, 103-3 De acuerdo con el diagnóstico realizado frente al modelo de Gobierno de la Caja, el tamaño del Consejo Directivo de Comfama le permite la revisión exhaustiva de temas y la capacidad crítica para debatir. Cuenta con comités de apoyo permanentes que profundizan en temas específicos, en un ambiente que fomenta la discusión y la sana crítica.

Durante 2017 avanzamos en la consolidación de la interacción armónica de los órganos de gobierno de la Caja.

Los miembros del Consejo Directivo participaron activamente en la definición de la nueva estrategia y fue conformado el Comité de Ética con la participación de dos miembros externos.

De cara a los retos que plantea la nueva estrategia de la Caja, el Consejo, previo estudio a profundidad realizado por sus comisiones, y el Foro de Estrategia y Liderazgo, abordaron y tomaron decisiones trascendentales frente a la estructura organizacional, el modelo de remuneración y velaron por la aplicación de la política salarial aprobada en 2016.

Cultura corporativa

En consecuencia con los cambios organizacionales de los últimos años, realizamos diversos programas para facilitarles a nuestros empleados la adaptación al cambio, de forma gradual y responsable, en un ambiente de compromiso y respeto. Son ellos:

Transformación cultural: luego de identificar los principales elementos de nuestra cultura mediante un proceso de medición interna, definimos un plan de intervención que empoderó a nuestros líderes como movilizados de la evolución de sus equipos, focalizando las acciones en la promoción de relaciones interpersonales, la preservación de la vocación de servicio, el fortalecimiento de la comprensión de la norma e incentivó la responsabilidad individual entre los trabajadores Comfama.

Transformación del liderazgo: cumplir con el propósito superior definido por la nueva estrategia corporativa requiere de líderes visionarios, inspiradores y que movilicen a sus equipos hacia la efectividad. Es por eso que en 2017 iniciamos con un programa fundamentado en el liderazgo adaptativo para 397 líderes que dirigen los equipos de nuestra organización.

Política salarial: este año el Consejo Directivo aprobó una política salarial que busca asegurar una remuneración equitativa y competitiva en la Caja para fomentar el logro de los resultados, la cual orienta una nivelación salarial gradual y progresiva a los empleados que están por debajo del 80% de la media del mercado e implementa un esquema de compensación variable para el equipo directivo.



Consejo Directivo

- Principales
- Suplentes
- Empleadores
- Trabajadores



Fernando Ojalvo Prieto

Presidente



Jorge Ignacio Acevedo Zuluaga



Henry Vélez Osorio



Juan Carlos Ospina González

Vicepresidente primero



Gerardo de Jesús Sánchez Zapata

Vicepresidente segundo



Rubén Darío Gómez Hurtado



Jorge Alberto Giraldo Ramírez



Juan Camilo Quintero Medina



Juan Rafael Arango Pava



Diego Mauricio Viana Osorio



Hernán Ceballos Mesa



Andrés Antonio Hincapié Castaño



Jaime Alberto Palacio Escobar



Marta Ruby Falla González



Pablo Londoño Mejía



Jaime Albeiro Martínez Mora



Octavio Amaya Gómez

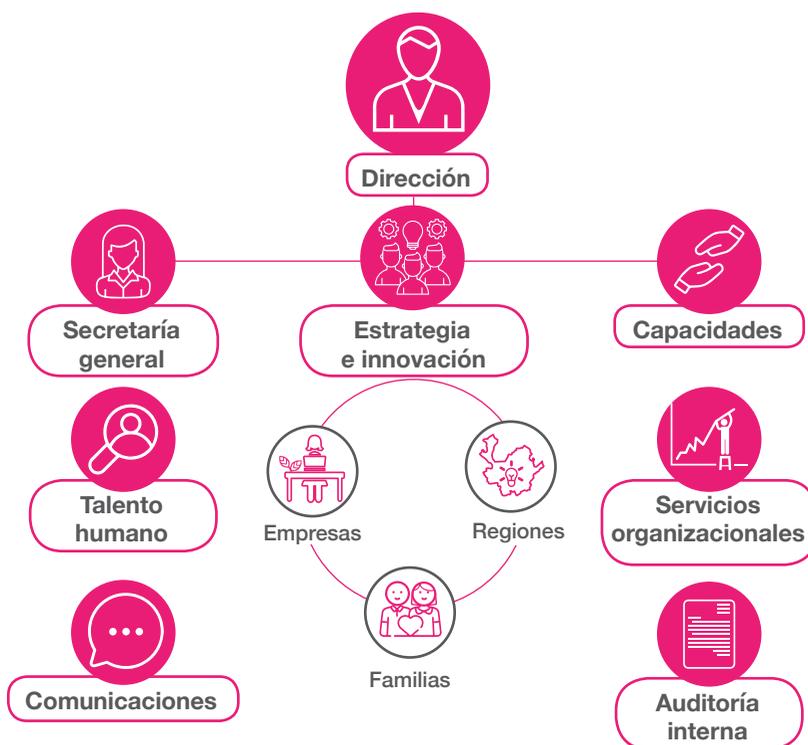


Luis Fernando Cadavid Mesa

102-18 **Nuestro Consejo Directivo y el Foro de Estrategia y Liderazgo:** las acciones de la Caja se enmarcan en el Código de ética y Buen gobierno corporativo, cuyas premisas nos instan a trabajar bajo principios de transparencia, equidad y responsabilidad en la administración de los recursos de los trabajadores para ofrecerles servicios que les ayuden a consolidar su patrimonio y mejorar su calidad de vida.

Foro de Estrategia y Liderazgo

Garantiza la efectividad del cumplimiento de las prácticas de Buen gobierno corporativo y responde por los objetivos de los negocios y capacidades que dirige.



- Director:** David Escobar Arango
- Secretaria general:** Gloria María Arango Restrepo
- Responsable Empresas:** Silvia Elena Ochoa Carvajal
- Responsable Familias:** Carlos Esteban Villa Santamaría
- Responsable Regiones:** Edward Jaramillo González
- Responsable Capacidades:** Claudia Restrepo Montoya
- Responsable Servicios sociales:** Luis Ignacio Pérez Uribe
- Responsable Recreación:** Juan Felipe Builes Barrera
- Responsable Salud:** Gustavo Escobar Ramírez
- Responsable Vivienda y hábitat:** Francesco Orsini
- Responsable Estrategia e innovación:** Juan Diego Granados Sánchez
- Responsable Servicios organizacionales:** Juan Gonzalo Álvarez Restrepo
- Responsable Talento humano:** Patricia Vahos Zuluaga
- Responsable Auditoría:** Carlos Vélez López (E)
- Responsable Comunicaciones:** Mauricio Mosquera Restrepo



Principales iniciativas desarrolladas

Construimos la estrategia corporativa a 2027



¿Cómo lo hicimos?

En el primer semestre del año trabajamos en la construcción de la estrategia corporativa, con la intención de alinear nuestra gestión con las necesidades de las familias, empresas y regiones.

Consolidamos la información histórica, elaboramos informes de contexto, revisamos tendencias de consumo y conformamos un equipo interdisciplinario liderado por un consultor externo que orientó de manera objetiva y, con gran destreza, el rumbo de esta organización para los próximos diez años. Nuestro Consejo Directivo también participó en algunas de las sesiones en las que se analizaron a profundidad los conceptos y las propuestas aportando a las principales definiciones estratégicas.

¿Qué logramos?

Una estrategia potente, innovadora y retadora que nos lleva a reinventarnos como organización a partir del respeto por lo fundamental; de esta manera, conectar a las empresas, a las familias y a las regiones con el propósito de consolidar y expandir la clase media trabajadora antioqueña para que sea consciente, libre, productiva y feliz.



Contamos con una estrategia potente, innovadora y retadora alineada con las necesidades de la clase media. Hoy nos reinventamos para cumplir nuestra mega planteada a diez años.



**Káterin y Daniel,
amor en la diferencia**

Ella, periodista y presentadora; él, arquitecto. Ella afro, él mestizo. El resultado de esta ecuación: puro amor del bueno y un hijo que los llena de sueños.

Mecanismos para atender preocupaciones éticas



¿Cómo lo hicimos?

102-17 Estamos alineados y comprometidos con la gestión de transparencia, por eso adoptamos algunas de las buenas prácticas nacionales e internacionales en gestión de riesgos. Para tal fin, creamos el área de Ética y Cumplimiento, asesora en la estructuración de los sistemas de administración de riesgos de lavado de activos, financiación del terrorismo, soborno, corrupción y fraude.

¿Qué logramos?

Constituimos el Comité de Ética



Miembros externos con voz y voto

Alexandra Guáqueta,
gerente de
Normas Internacionales,
Continental Gold.

Beatriz María Arango,
directora del Centro
de Conciliación
y Arbitraje de la UPB.



Representante del Consejo Directivo con voz y voto

Gerardo Sánchez,
miembro principal.



Invitados permanentes con voz y sin voto

David Escobar Arango,
director administrativo.

Germán Godoy Tovar,
auditor interno.

Gloria María Arango Restrepo,
secretaria general.

Relanzamos la Línea de Transparencia

Un mecanismo de reporte reservado, anónimo y gratuito en el que los afiliados, empleados y terceros relacionados pueden reportar o consultar situaciones o comportamientos que pudieran verse como un incumplimiento de las normas, políticas, procedimientos o valores de Comfama.

comfama

**Línea de
Transparencia**



018000 124 477



[https://lineatransparencia.com/comfama/
reportesembedded#/](https://lineatransparencia.com/comfama/reportesembedded#/)



comfama@lineatransparencia.com

Relacionamiento con proveedores



¿Cómo lo hicimos?

Implementamos una herramienta informática para gestionar el relacionamiento con proponentes y proveedores, que nos permita ampliar la base y generar nuevas oportunidades. Con ella gestionamos la contratación desde el registro hasta la adjudicación de contratos.

Para fomentar el uso de la herramienta y encaminar estos aliados a los negocios digitales, se realizaron diez talleres con 150 proveedores, se dio atención telefónica e instrumentos para el buen uso del sistema.

Asimismo, rediseñamos el sitio web de proveedores para entregar información de actualidad y utilidad, y lograr una interacción más directa.

Impulsados por la Andi, iniciamos el programa Desarrollo de proveedores con la Alcaldía de Medellín y el Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia, CTA, para mejorar el relacionamiento y la productividad de nuestros proveedores, generar estrategias para mejorar la calidad y efectividad de sus servicios y consolidarse en el medio.

¿Qué logramos?

- 6 proveedores iniciaron el programa. 2 culminaron las fases de diagnóstico, plan de acción y medición de impactos.
- 4 proveedores terminaron la etapa de diagnóstico e implementan el plan de acción.

¿Qué logramos?

Mediante esta plataforma hemos invitado a más de

2.000
empresas

a participar en procesos de contratación, más del 85% con pequeñas y medianas empresas.



1.600
proveedores

activos en 2017, cerca del 11% de las subregiones de Antioquia que están por fuera del Valle de Aburrá.

Valores, principios, estándares y normas de conducta

102-16 Nuestra gestión se fundamenta en la ética corporativa como factor clave de sostenibilidad. Emprendemos esfuerzos sistemáticos para construir una cultura organizacional fundamentada en valores, coherente con nuestros principios, más allá de la exigencia legal establecida a través de la Ley 789 de diciembre de 2002. Trabajamos bajo principios de transparencia y probidad y rendimos cuenta de las actividades. Para lograrlo, establecimos mecanismos y prácticas que nos permiten realizar procesos de autorregulación y autogestión en nuestro quehacer.

Retos 2018

- 1 Fortalecer la normatividad interna frente a la gestión del conflicto de intereses.
- 2 Afianzar una cultura de legalidad, ética y transparencia.
- 3 Implementar los códigos de conducta para empleados y proveedores.
- 4 Continuar en el programa Desarrollo de proveedores, haciendo seguimiento a la implementación para garantizar el logro de los objetivos planteados e incluir un mayor número de proveedores en el programa.



A la Asamblea General de Afiliados

► **El actual Consejo Directivo de Comfama termina su período de gestión 2014-2018 con un balance muy positivo.** De ello dan cuenta los resultados, las transformaciones evidenciadas en el presente informe y, también, las conclusiones del diagnóstico del modelo de Gobierno corporativo realizado por la firma AT Kearney, que destacó que, en la Caja, “Se encuentra un gobierno corporativo fortalecido y efectivo que desarrolla sus actividades en un ambiente de respeto, confianza y participación”.

Además de impulsar la transformación que toda organización sostenible requiere en sus diferentes etapas, el Consejo Directivo, que ahora culmina su período, actuó de forma consistente en la consolidación de los principales activos que garantizan la perdurabilidad de la Caja y de un modelo de gobierno disciplinado y coherente con la estrategia.

Inició su gestión enfrentando decisiones claves para el presente y futuro de Comfama. Asumió con cohesión y entereza la transición de la Dirección administrativa, reconoció y valoró lo construido y, a la vez, retó a la nueva administración a generar cambios estructurales. Designó al nuevo director, a la secretaria general y acompañó la selección de los nuevos talentos clave de la organización en roles tan importantes como la auditoría, la gestión del talento humano, el liderazgo de los negocios y las capacidades, entre otros.

Paralelamente, el Consejo Directivo trazó la senda que la Alta Dirección emprendió de forma juiciosa en asuntos prioritarios como el nuevo modelo de gestión en salud, la orientación hacia las regiones y la ruralidad, el nuevo enfoque hacia el hábitat de calidad en los servicios de vivienda, y los ajustes administrativos en pilares estratégicos como la estructura y cultura organizacional, la política salarial y la transparencia en la contratación, entre otros.

Dinamizó el diseño y creación de la actual estrategia, basada en un nuevo enfoque orientado hacia la clase media estructurado en los orígenes de la Compensación Familiar y que evidencia el significativo rol de las empresas, las familias y las regiones en su consolidación.

Potenciando la composición bipartita, este Consejo marcó un referente de deliberación crítica y sana confrontación. Su compromiso frente a los asuntos propios de la Caja, por encima de cualquier interés personal o particular, es uno de los principales legados que inspirarán a quienes lo sucedan.

La labor disciplinada de su mesa directiva y sus comisiones permanentes y accidentales le garantizó a la administración de la Caja y a sus diferentes públicos, que las decisiones tomadas por



el Consejo Directivo hubieran surtido un riguroso análisis previo, elevando el nivel de sus conversaciones y recomendaciones. Durante el período que termina, la Comisión Financiera y de Contratos se reunió ocho veces promedio por año, la de Auditoría cinco veces, y, por ser de reciente conformación y convocada a demanda, la de Política salarial se reunió seis veces en los dos últimos años. Por su parte, la mesa directiva se encargó en múltiples reuniones de liderar asuntos propios del Buen gobierno de la Caja y, en particular, de reforzar el rol de los consejeros en el ejercicio de sus derechos y deberes.

La reciente conformación del Comité de Ética, presidido por Gerardo Sánchez, uno de los representantes de los trabajadores en el Consejo Directivo, e integrado por dos miembros externos de primera línea, unido al trabajo articulado con la Auditoría interna, son sello de transparencia y garantía de gobernanza de alto nivel.

Para los siguientes cuatro años, el Consejo entrante tiene el reto de elevar los estándares alcanzados y de acompañar a la administración en su importante iniciativa de rendición de cuentas a los diferentes públicos de interés. Habrá también de continuar ejerciendo un seguimiento activo a los negocios del hoy en balance con los del futuro, y asegurar la continuación de saberes y experiencias apropiados para la sostenibilidad de la Caja.

Como presidente del Consejo solo me resta expresar, de forma anticipada, un emotivo agradecimiento a quienes no continuaremos, especialmente a Gerardo Sánchez, Rubén Darío Gómez y Henry Vélez, quienes ya fueron reemplazados y pasan el legado a los nuevos representantes de los trabajadores elegidos por el Ministerio de Trabajo. A mis demás compañeros, también, un especial homenaje y agradecimiento por el camino que hemos recorrido juntos.

Finalmente, a David Escobar, a su equipo de trabajo y a los más de 3.600 colaboradores de Comfama, les reiteramos el voto de confianza que hoy honran gracias a su labor consistente y coherente con los valores y propósitos del Sistema de la Compensación Familiar, que con orgullo inspiramos en Antioquia y que, con un gran compromiso de todos, debe seguir siendo referente en todo el país.

Fernando Ojalvo Prieto
Presidente del Consejo Directivo



1

2

3

4

5



Informe de evaluación control interno

▶ **Durante 2017** cumplimos con la responsabilidad de establecer, mantener y evaluar la efectividad del sistema de control interno, de conformidad con lo establecido en la Circular Externa 0023 de 2010 de la Superintendencia de Subsidio Familiar –Instrucciones sobre el Sistema de Control Interno en las Cajas de Compensación Familiar, Gestión de Riesgos y Comité Independiente de Auditoría–.

Para el período analizado el Sistema de Control Interno en sus ámbitos administrativo, contable y tecnológico, desarrolla cada uno de los componentes definidos en el marco normativo adoptado y proporciona una seguridad razonable en cuanto a la efectividad de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de la regulación aplicable a la organización.

Por su parte el Revisor Fiscal, la Auditoría interna y demás órganos de control, en el curso normal de sus evaluaciones, presentaron recomendaciones, las cuales han sido adecuadamente atendidas por la administración. Al cierre de 2017 no existen debilidades materiales relacionadas con el Sistema de Control Interno que afecten la efectividad del mismo.

Informe del Comité de Auditoría al Consejo Directivo y Asamblea Ordinaria

Medellín, 15 de junio de 2018

Señores afiliados

En cumplimiento de la Circular Externa 0023 de 2010 de la Superintendencia del Subsidio Familiar, a continuación presentamos al Consejo Directivo y a la Asamblea General de afiliados nuestro informe de gestión por el período terminado a 31 de diciembre de 2017.

De acuerdo con nuestra normatividad interna, la composición del comité es de tres (3) miembros del Consejo Directivo, quedando conformado por:

Representantes de los empleadores

- Juan Rafael Arango Pava, Consejero principal y Presidente del Comité de Auditoría
- Andrés Antonio Hincapié Castaño, Consejero suplente

Representante de los trabajadores

- Juan Carlos Ospina González, vicepresidente primero Consejo Directivo

Asisten como invitados permanentes:

- David Escobar Arango, Director Administrativo
- Carlos Andrés Vélez, Auditor Interno (E)
- Gloria María Arango Restrepo, Secretaria General

Durante 2017 se destacan los siguientes aspectos evaluados por este Comité:

- Aprobación y seguimiento del plan de auditoría anual.
- Consolidación de los equipos de Aseguramiento (Control Interno, Auditoría Financiera y Auditoría de Tecnología)
- Consolidación de los equipos de consultoría (Riesgo y Ética y Cumplimiento).

- Aprobación de nueva metodología de Auditoría interna basada en las normas internacionales para la práctica de Auditoría (NIAS).
- Relanzamiento y entrada en operación de la nueva línea de transparencia.
- Supervisión del proceso de información financiera de la organización.
- Seguimiento a las medidas de fortalecimiento del sistema de Control interno.
- Seguimiento a los planes de acción implementados por la Caja para el cierre de los asuntos presentados por la Superintendencia del Subsidio Familiar, la Contraloría General de la República y Auditoría interna.
- Seguimiento y revisión a la implementación de los planes de acción implementados por la Caja para dar cierre a los asuntos presentados por la Revisoría Fiscal.

A partir de la información analizada en desarrollo de nuestra función, y previo análisis del contenido de la opinión del revisor fiscal, podemos concluir que:

El sistema de Control interno de Comfama proporciona una seguridad razonable en cuanto a la efectividad de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de la regulación aplicable a la organización.

Frente a eventuales conflictos de interés la administración, a través de la Unidad de Auditoría interna y el área de Ética y Cumplimiento han analizado, evaluado y gestionado las revelaciones que algunos funcionarios han comunicado enmarcadas en el Buen gobierno, dándoles el tratamiento adecuado a cada una de ellas.

Frente a posibles asuntos de fraudes la Caja cuenta con una línea de transparencia para que este tipo de asuntos sean gestionados y evaluados al interior del Comité de Ética. A la fecha de este informe no se tiene conocimiento de ningún hecho tipificado como fraude que pueda poner en riesgo la reputación o la información financiera de la Caja.

Los estados financieros presentan razonablemente, en todos los aspectos materiales, la situación financiera, los resultados de las operaciones y los flujos de efectivo de la Caja de acuerdo con las Normas de Contabilidad e Información Financiera aceptadas en Colombia NCIF, y las disposiciones de la Superintendencia del Subsidio Familiar, y están libres de aseveraciones equívocas materiales, incluyendo omisiones.

Las políticas contables significativas adoptadas en la preparación de los estados financieros están descritas apropiadamente en las notas a los estados financieros.

La Revisoría Fiscal, la Auditoría interna y demás entes de control adelantaron sus evaluaciones con independencia y las recomendaciones emitidas en el curso normal de sus labores han sido adecuadamente atendidas por la Administración.

La labor del área de Auditoría interna es efectiva y se ajusta a los estándares requeridos por la regulación y las normas internacionales para el ejercicio profesional de la Auditoría interna. Práctica que cuenta con la certificación internacional de calidad, otorgada en el año 2014 por el Instituto de Auditoría interna.

A la fecha de emisión de este informe, este Comité de Auditoría no conoce debilidades materiales o significativas relacionadas con el Sistema de Control Interno que afecten la efectividad del mismo o el reporte de información financiera de Comfama.

Juan Rafael Arango Pava
Presidente del Comité de Auditoría

2

Comfama responsable



Materialidad

102-46 A partir de un ejercicio riguroso de revisión de organizaciones similares y referentes en sostenibilidad en el mundo, llevamos a cabo un análisis de materialidad en el 2015 que estuvo vigente hasta el 2017.

102-47 Los temas materiales priorizados a partir de consultas realizadas por medio de entrevistas y grupos focales a nuestros públicos de interés fueron:

- **Generación de oportunidades:** prestación de servicios sociales a las familias trabajadoras para su consolidación dentro de la clase media.
- **Gobierno corporativo:** direccionamiento estratégico, estructura organizacional, prácticas, políticas y lineamientos éticos y de transparencia bajo los cuales se enmarca nuestro actuar.
- **Sostenibilidad financiera:** gestión de los recursos económicos, la continuidad de los aportes del 4% y generación de nuevos ingresos.
- **Gestión ambiental:** control y disminución del impacto ambiental de nuestras actividades en aspectos como agua, energía, biodiversidad, residuos y cambio climático.
- **Conexión de actores para la prestación de servicios:** punto de encuentro donde se conectan actores para la prestación de servicios que impacten significativamente a nuestros usuarios.

Alineación con los ODS

Desde el 16 de noviembre del 2010 hacemos parte de la iniciativa Pacto Global de la Naciones Unidas*, lo que nos ha motivado a alinear la gestión y estrategia de la Caja con objetivos de impacto en el mundo. Por eso, constantemente monitoreamos el entorno para adaptarnos y contribuir con un propósito común desde nuestro quehacer regional.

Identificamos que nuestra gestión contribuye con 12 de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible y a continuación veremos cómo estos se articularon con los servicios que prestamos.

*Promueve el compromiso de los sectores privados y públicos, y la sociedad civil a alinear sus estrategias y operaciones con diez principios universalmente aceptados en cuatro áreas temáticas: derechos humanos, estándares laborales, medioambiente y anticorrupción, Así como contribuir a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible –ODS’s–. <http://www.pactoglobal-colombia.org/>

Identificamos un impacto directo en 12 de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible



Grupos de interés



Impacto



Mecanismos de relacionamiento

102-40, 102-42, 102-43, 102-44

Usuarios

Afiliados y no afiliados



Transformar positivamente sus vidas y potenciar sus capacidades mediante los servicios entregados.



Servicios en centros de atención, asesorías comerciales, comunicación impresa y digital, www.comfama.com, redes sociales, central de llamadas, pantallas en sedes y parques, sistema de audio y medios de comunicación.

Empleados Comfama

Sus familias y sindicatos



Desarrollar personas en su máximo potencial, conscientes, libres, productivas y felices, en un ambiente laboral de aprendizaje, crecimiento profesional y personal y empoderamiento de cara al logro del propósito superior Comfama.



Grupos primarios, programas de formación, encuentros con el Director, conversaciones abiertas con los líderes, Intranet y mails.

Aliados

Academia, empresa, instituciones internacionales, Cajas de compensación y Asocajas



Desarrollar alianzas y proyectos con organizaciones afines para generar crecimiento de cara al propósito superior y la mega.



Programa Gerencia social, encuentros y reuniones, mails e informe de sostenibilidad.

Autoridades

Gobierno nacional, autoridades departamentales y municipales, entidades de control y Congreso de la República



Cumplir la normatividad y los lineamientos nacionales para que nuestra gestión social impacte condiciones de vida.



Informes, visitas de inspección, capacitaciones, encuentros, propuestas, reportes de gestión e informe de sostenibilidad.

Proveedores



Establecer relaciones de mutua colaboración con responsabilidad, confianza y cumplimiento de altos estándares de calidad y oportunidad.



Llamadas telefónicas, reuniones, seguimiento contractual, plataforma Ariba, encuesta anual personalizada y evaluación.

Empleadores



Establecer relaciones fiables y gana a gana con Empresas socialmente conscientes, que crezcan en función de la generación de valor social que consolide la clase media.



Atención personalizada, encuentros con líderes de la Caja, cátedras de Gerencia social, Asamblea general de afiliados, mails, redes sociales y *el informador* impreso y digital.

Medios de comunicación



Entregar información confiable que invite a la reflexión, proponga conversaciones, evidencie transformación social y ratifique nuestro compromiso de consolidar y expandir la clase media trabajadora antioqueña.



Contenidos en plataformas propias de comunicación, eventos académicos y periodísticos, boletines, ruedas de prensa, redes sociales, entrevistas e informe de sostenibilidad.

Comunidad

Zona de influencia de la operación



Potenciar sus capacidades y oportunidades para fortalecer nuestro compromiso con el desarrollo de los antioqueños.



Participación en escenarios colectivos, productos y servicios de interés social, reuniones, *el informador* impreso y digital, www.comfama.com, redes sociales, central de llamadas, pantallas en sedes y parques, sistema de audio y medios de comunicación.

Gestión del riesgo

102-11 Estructuramos un área bajo la orientación de la Auditoría interna con el propósito de iniciar la construcción de un sistema de Gestión de riesgos que nos permita gestionar amenazas, incertidumbres y alarmas a las que nos podamos ver expuestos y que limitan el logro de los objetivos organizacionales.

Es así como iniciamos la implementación de la metodología de riesgos que se replicará en todos los niveles de la Caja, soportada en estándares internacionales y en las mejores prácticas empresariales como lo son la norma ISO 31000 y Coso ERM (Administración de riesgos empresariales para la gestión del riesgo) y la norma ISO 31010, para la cuantificación del riesgo.

La finalidad del Sistema es generar valor para la organización, ser un referente y guía para la toma de decisiones estratégicas y operativas, de forma tal que haya crecimiento y mejor rendimiento gracias a la alineación de la estrategia frente a los objetivos, el riesgo y la oportunidad. Asimismo, suscitar mecanismos de respuesta y transferencia de riesgos ante eventos que tengan la posibilidad de atentar contra la sostenibilidad de Comfama.

Contrataciones ajustadas a la legislación

Somos rigurosos con el cumplimiento de la legislación laboral en la contratación de personal temporal o en misión, por esa razón, en 2017 contratamos 432 colaboradores a través de empresas de servicios temporales que trabajaron en nuestras sedes para cubrir reemplazos por incapacidades, vacaciones, licencias de maternidad, aumento de la demanda de usuarios y mayores volúmenes de trabajo.

Acuerdos de negociación colectiva

102-41 El respeto del derecho de asociación y el diálogo social son dos elementos clave que impactan las relaciones laborales armónicas, fundamentadas en la confianza entre Comfama y las organizaciones sindicales existentes. Así, 385 trabajadores, equivalentes al 11% de la población laboral, están cubiertos en los acuerdos de negociación colectiva vigentes hasta el 31 de diciembre de 2018.

Retos 2018

- 1 Dinamizar la gestión del riesgo para que permee nuestra cultura organizacional. Crearemos matrices alineadas con la estrategia, definiremos los tipos de riesgo y contaremos con listas de proveedores que permitan la administración de los conflictos de manera más eficiente. Además, implementaremos el Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo –Sarlaft–.



3

Conexión de actores para la prestación de servicios



¿Cómo lo gestionamos?

103-1, 103-2, 103-3 Las Naciones Unidas plantean que para que una agenda de desarrollo sostenible sea eficaz se necesitan alianzas entre las empresas, los gobiernos y la sociedad civil*. Teniendo en cuenta el compromiso de las organizaciones frente a los retos de la sociedad y la necesidad de actuar en entornos cada vez más sostenibles, tenemos la firme convicción de que las conexiones que constituimos generan una plataforma para enlazar actores que disponen de capacidades, las cuales conjuntas y articuladas permiten aumentar las posibilidades de acceso a más y mejores servicios para las familias antioqueñas.

Las alianzas de 2017 se establecieron con empresas que cuentan con propósitos similares a los nuestros, lo que nos permitió aunar esfuerzos e incrementar los beneficios y el impacto de nuestras acciones para que las familias se conviertan en protagonistas de su futuro y se generen mayores oportunidades para las regiones.



**Participamos,
en alianza con líderes
y entidades sociales,
en la construcción de una
agenda de paz que aporte
al progreso del país.**

*Objetivo de Desarrollo Sostenible 17: Revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible, sobre la base de principios y valores, una visión compartida y objetivos comunes que dan prioridad a las personas y al planeta, y son necesarias a nivel mundial, regional, nacional y local.



**Paola y Germán,
el amor hecho negocio**

Amor y respeto hacen la fórmula para integrar la familia con los negocios, así lo hicieron los dueños de The Walking Dog, una empresa que surgió del ingenio y hoy se consolida como un colegio canino.

Encuentros empresariales

Somos conscientes del rol de los empresarios en términos del progreso de un territorio sostenible y en paz. Por eso implementamos esquemas y herramientas para generar espacios de discusión y reflexión frente a los mecanismos y las posibilidades de un mayor desarrollo social.

Gerencia Social

Es un programa de innovación para la formación, cuyo objetivo es fortalecer a líderes conscientes de los nuevos desafíos del desarrollo para la equidad social. Durante este año, esta iniciativa nos fortaleció como plataforma de la mano de nuestros aliados, pues estructuramos productos y servicios en función del desarrollo local que nos permitieron integrarnos en el plano nacional, con la agenda de construcción de paz.

Misiones internacionales a Irlanda del Norte y República de Irlanda para conocer su proceso de paz y el rol corporativo en la reconstrucción de la confianza y transición hacia la convivencia.



¿Cómo lo hicimos?

- Conformamos una alianza con la Universidad Eafit, Proantioquia y Ulster University e identificamos aspectos claves y lecciones aprendidas del proceso de paz que se llevó a cabo en Irlanda.
- Consolidamos insumos suficientes para enriquecer la discusión y generar ideas para la construcción de un proyecto social en el que el sector empresarial se convierta en el agente del cambio social que requieren el país y las comunidades.
- Diseñamos y desarrollamos de forma común el contenido académico de la misión: “Hacia la gobernanza colaborativa”.

El escenario elegido nos permitió conocer cómo se realizó el proceso de paz en dos ciudades: Belfast (Irlanda del Norte) y Dublín (República de Irlanda), con el objetivo de hacer un paralelo entre ambas experiencias y analizar las lecciones aprendidas. Esta actividad académica se realizó durante cinco días y contó con la participación de 24 personas.

Como resultado, publicamos un análisis académico de 500 ejemplares en el que se documentó la experiencia y se registraron las propuestas de trabajo de los empresarios asistentes para conectar estas iniciativas con posibilidades locales en Antioquia.



Rigoberto Reyes, participante del programa de Desarrollo agroempresarial. Vereda Puerto escondido, Turbo.

Misión nacional Gerencia social, experiencias y alianzas para el desarrollo territorial.



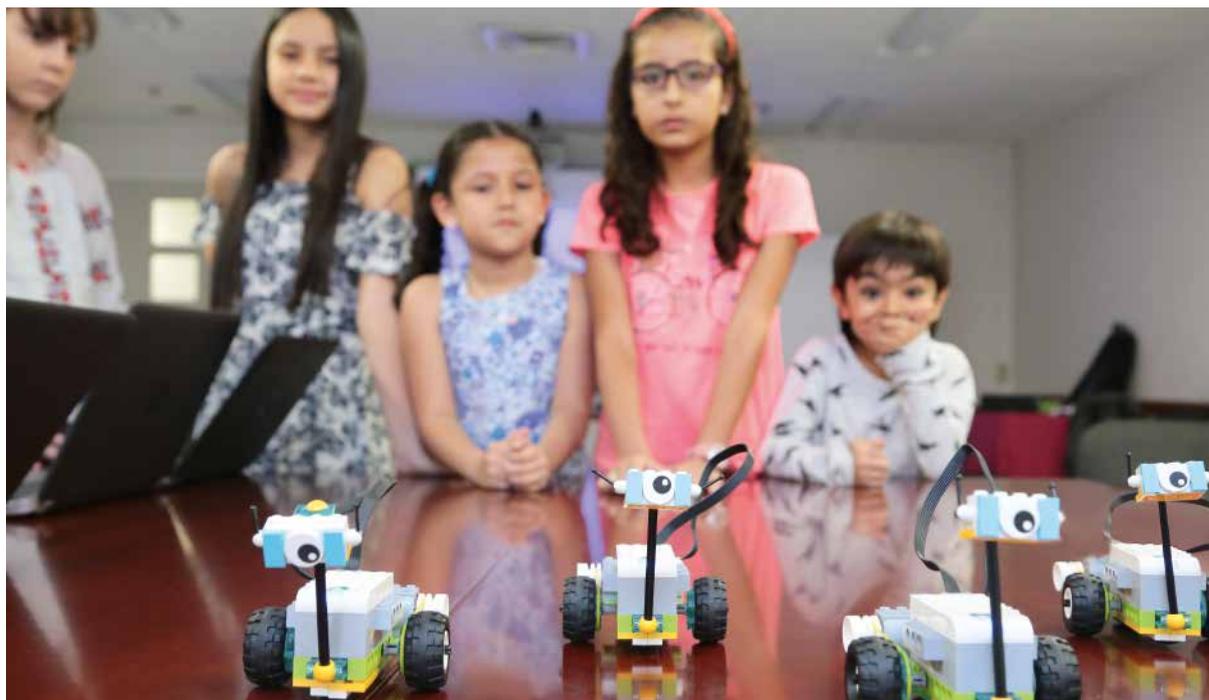
¿Cómo lo hicimos?

- Avanzamos en la alianza con la Universidad Eafit y Proantioquia, entidades que nos acompañaron en el diseño y la realización del programa. La primera aporta su experiencia y conocimiento mediante la inclusión y el desarrollo de un componente académico; y la segunda, valida contenidos pertinentes para la región y la divulgación de los resultados en entornos empresariales estratégicos.
- Identificamos iniciativas exitosas desarrolladas por el sector privado con impacto en las regiones, como los casos de estudio de la misión.
 - » **Tiendas de Paz**
Cocorná, Antioquia.
 - » **Hit Social**
Apía, Risaralda.
 - » **Escuela Nueva**
Manizales, Caldas.

¿Qué logramos?

- Dar a conocer experiencias y alianzas efectivas para el desarrollo rural y el crecimiento empresarial, para fortalecer las capacidades institucionales, motivar nuevas iniciativas o replicar aquellas que han sido exitosas.
- Propiciar un espacio de encuentro para conectar empresas e instituciones y generar redes colaborativas en función del desarrollo rural en entornos de paz.
- Poner en la agenda social y empresarial la coyuntura de construcción de paz y ciudadanía, gracias a la publicación de los 500 ejemplares que incluyen las lecciones y reflexiones de la experiencia y las recomendaciones para establecer la hoja de ruta del desarrollo regional, de la mano del sector privado.





Alumnos del curso Fundamentos de Robótica, Medellín.

Diálogos de ciudad – La paz como reto colectivo



¿Cómo lo hicimos?

- Dimos continuidad a la agenda programada de diálogos de ciudad en función de los desafíos del proceso de negociación e implementación de los acuerdos de paz y su materialización en el territorio.
- Desarrollamos:
 - » Cuatro sesiones de diálogos barriales en las sedes Bello, Aranjuez, Pedregal y Claustro San Ignacio.
 - » Tres diálogos empresariales con líderes de la ciudad en la sede Ciudad del Río.
 - » Dos diálogos plurales abiertos al público en la Universidad Eafit.

¿Qué logramos?

- Convocar a más de 500 participantes en los diálogos para que se conviertan en dinamizadores de una cultura de paz.
- Generar reflexión y análisis a partir de una publicación que recoge las conclusiones de la paz como un reto colectivo. Allí se plasman las principales problemáticas y desafíos hallados en el ejercicio, así como los conflictos propios de cada sector de la ciudad que ameritan dar continuidad en el trabajo articulado para que se construya confianza y se teja una nueva sociedad desde de la convivencia y el respeto por el otro.

Proponemos conversaciones que generen valor y fortalezcan la cultura de la paz como reto colectivo

De otro lado, continuamos fortaleciendo las alianzas en beneficio de las familias y las regiones que dan cuenta de la capacidad de relacionamiento y la confianza depositada por cada uno de los actores y aliados, lo que ha permitido lograr un mayor impacto con los programas desarrollados.

Alianzas para fortalecer a las familias de los trabajadores antioqueños

 Propósito

 ¿Qué hicimos?

 Impacto



Alcaldía de Medellín

 Contribuir a la ampliación de la cobertura y el mejoramiento de la calidad de la educación para los habitantes del municipio de Medellín, en todas las etapas.



Programa Formando Talento para el desarrollo de capacidades de jóvenes NiNis (ni estudian y ni trabajan), a través de la conexión con las empresas y el acompañamiento para la inserción laboral y la formación.

Programa Retos para Gigantes en colaboración con la red de hospitales y la Universidad Católica del Norte, con el fin de brindar apoyo académico y emocional a los niños y jóvenes que cursan educación básica y media y tienen enfermedades de mediana y alta complejidad.

Jardines de Buen comienzo en La Aurora, San Javier y Castilla-Pedregal, en las dimensiones de nutrición, pedagogía, salud, educación familiar e integración comunitaria.

Fondo Sapiencia, que proporciona créditos condonables para la matrícula y el sostenimiento en educación superior de los jóvenes hasta estrato 4.

Red de Bibliotecas del Área Metropolitana, en alianza con el Área Metropolitana del Valle de Aburrá, la Alcaldía de Medellín y la Fundación EPM.

168 jóvenes empleados con Formando Talento.

350 capacitados en emprendimiento.



66 niños en Retos para Gigantes.

Más de **900 niños** atendidos en Buen Comienzo.

Aproximadamente **7.175 estudiantes** activos en Fondo Sapiencia.

Más de **2.300.000 beneficiados** en la red de bibliotecas.



Empresa de Transporte Masivo del Valle de Aburrá

 Fomentar la lectura, la participación y el encuentro ciudadano mediante el programa Palabras rodantes y las Bibliometro.



Operamos cuatro Bibliometros en las estaciones San Antonio, Acevedo, Itagüí y Niquía, y una más, en desarrollo, en la estación El Pinal del Metrocable.

Realizamos actividades complementarias de sano esparcimiento: educativas, recreativas, turísticas y culturales, que generan fortalecimiento y apropiación de las culturas Metro y ciudadana.



Más de **86.400 beneficiados.**

 Propósito

 ¿Qué hicimos?

 Impacto

smart fit



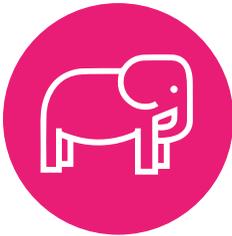
Ofertamos servicios de acondicionamiento físico a través de 15 sedes adicionales a las de Comfama en el área metropolitana (Itagüí, Envigado, Medellín, Sabaneta y Bello).



Fomentar el ejercicio y el cuidado de la salud, mediante el fortalecimiento de la oferta de servicios de acondicionamiento y preparación física para los usuarios.



Más de **16.600 usuarios** accedieron a los servicios de acondicionamiento y preparación física.



Sociedad de Mejoras Públicas -Zoológico Santa Fe-



Propiciar escenarios para el aprendizaje, la lúdica, la cultura y la apropiación de los espacios de ciudad, mediante proyectos sociales, educativos y recreativos.



Realizamos actividades de promoción, pedagogía para los niños de nuestros preescolares, además de una feria de vivienda.



6.000 niños de los preescolares Comfama asistieron al zoológico en sus jornadas pedagógicas.



Diseñar y promocionar productos innovadores conjuntos para los hogares antioqueños.



Diseñamos y comercializamos la nevera *La Colombianita*, con eficiencia energética, fabricada por Haceb.



112 solicitudes de crédito para la compra de neveras.

47 neveras entregadas a afiliados de Comfama.



Bancolombia



Facilitar la redención de la cuota monetaria y promover la bancarización de los afiliados.



Promovimos con Bancolombia, la apertura de cuentas de ahorro simplificado para los afiliados a Comfama.



4.000 personas accedieron a su cuota monetaria a través de Ahorro a la mano. 200 en Nequí.



130 estudiantes del Fondo Fraternidad Medellín recibieron beneficios económicos.





| Smart Fit, sede San Ignacio.



nutresa



Bancolombia



Sodexo



Acercar a las personas en proceso de reincorporación y víctimas del conflicto armado a oportunidades de empleo para un plan de vida integral.



Integramos a las personas a la ruta de empleo, construimos y perfilamos sus hojas de vida, los orientamos en temas ocupacionales y los matriculamos en cursos de formación.



28 personas

en proceso de reincorporación y víctimas del conflicto armado ahora tienen empleo formal y digno.



Impactar las condiciones de vida de los trabajadores antioqueños, mediante un portafolio de servicios de salud y asegurabilidad.



Prestación médica general y especializada en 17 Centros Integrales de Salud en el Valle de Aburrá, Oriente y Urabá.



Capacidad de atender a más de **752.000 afiliados** a la EPS Sura.





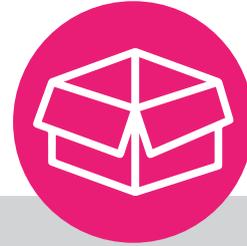
Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, CCMA y clúster del café.

Conectar jóvenes del departamento con oportunidades de formación en competencias ambientales, sociales y gremiales, empleo y emprendimiento del clúster del café.

Sensibilizamos y acercamos a niños y jóvenes a la cultura cafetera. **Desarrollamos** talleres lúdico-pedagógicos en instituciones educativas de municipios con vocación cafetera. **Generamos** espacios para la socialización con alumnos y sus familias.



Atendimos a más **1.300 estudiantes.**



AgriCapital, Compañía de Empaques y Bancolombia

Programa Ecosistemas productivos

Propiciar acceso integral a recursos y conocimiento para que pequeños y medianos productores se inserten en la cadena de valor del fique.

Sensibilizamos a la población en la importancia de pertenecer a la cadena de valor del fique. **Registramos** a los pequeños y medianos productores de esta materia prima. **Realizamos** talleres especializados en buenas prácticas.



700 productores sensibilizados.

124 interesados en participar y **23 solicitudes** de crédito con fines productivos.



Universidad Católica de Oriente Programa Alfabetización

Formar integralmente y en el desarrollo de competencias básicas y ciudadanas, gracias a un modelo educativo flexible que permita la inclusión de personas en condiciones extraedad de las subregiones de Antioquia, como afiliados a la Caja.

Convocamos, sensibilizamos y formamos adultos de primaria y bachillerato con Ciclos Lectivos Especiales Integrados –CLEI–, equivalentes a determinados grados de educación formal.

Capacitamos y nivelamos en educación básica a más de

614 trabajadores afiliados.





| Valery Doria Ruiz, a los 13 años de edad decidió ejercer su derecho a ser feliz.



Postobón Mi Bici



Aportar a la permanencia de los estudiantes en el sistema educativo del sector rural.



Mi Bici se compone de tres etapas: apertura de canales para la postulación, selección de beneficiarios y entrega de bicicletas.



Entregamos **1.200 bicicletas**

a igual número de niños en 13 municipios de Antioquia y más de 60 planteles educativos.



Promover el acceso a la educación técnica, tecnológica y universitaria de los jóvenes del Suroeste, Urabá y Oriente, mediante un programa de becas y créditos.



Gestionamos alianzas con instituciones de educación superior en las diferentes subregiones. **Diseñamos** e implementamos una estrategia de comunicación para la difusión del programa. **Convocamos**, postulamos y seleccionamos los beneficiarios. **Sensibilizamos** a las familias con talleres de impacto y acciones de corresponsabilidad.



Más de **180 jóvenes beneficiados.**



Ruta de emprendimiento



Desarrollar una ruta de capacitación en emprendimiento con talentos identificados en el servicio de empleo.

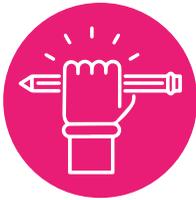


Identificamos potencialidades de emprendimiento de usuarios del Servicio de Empleo Comfama. **Definimos** la ruta de emprendimiento para los usuarios registrados e iniciamos con las capacitaciones grupales e individuales.



860 emprendedores capacitados.





Alianzas por la educación de los niños

Articular esfuerzos para fortalecer la educación de los niños de zonas rurales.

Diseñamos y ejecutamos un programa de atención integral en educación, alimentación, vacunación y tamizaje para los niños, en alianza con la administración de El Carmen de Viboral.

114 niños beneficiados
(3 a 6 años).

En alianza con la Fundación Diocesana Compartir, atendimos los municipios de Turbo, Apartadó, Chigorodó, Necoclí, Carepa y los corregimientos de Currulao y Nueva Colonia, con programas nutricionales, educativos y de vida en familia.

545 niños beneficiados
(2 a 6 años).

Con la Fundación Social de Unibán –Fundaubán–, atendimos los niños del municipio de Apartadó y el corregimiento de Zungo con servicios de educación, alimentación y transporte.

65 niños beneficiados
(0 a 6 años).

Sumando esfuerzos con la Fundación de Atención a la Niñez –FAN–, atendimos a los niños de Donmatías, San Pedro de los Milagros, Santa Rosa de Osos, Yarumal, Remedios, Amalfi y Segovia, con servicios educativos, nutricionales y de apoyo psicosocial.

Cerca de 400 niños beneficiados
(0 a 6 años).

Junto con la Fundación Secretos para Contar, el Comité Departamental de Cafeteros de Caldas, Fundación Fraternidad Medellín, Proantioquia y la Gobernación de Antioquia, adaptamos e implementamos el modelo Escuela Nueva en un proyecto piloto que comenzó en Jardín, suroeste antioqueño.

793 estudiantes y 41 profesores beneficiados.



Convenios para el desarrollo de vivienda y hábitat en las regiones

Afianzar alianzas a largo plazo para formular y ejecutar proyectos de mejoramiento habitacional y del entorno, con el fin de atender las subregiones del departamento con déficit cualitativo y cuantitativo de vivienda.

Suscribimos el convenio marco con la Fundación Berta Martínez para el mejoramiento de viviendas en el corregimiento de La Danta. **Gestionamos** un convenio con las administraciones de Apartadó y San Carlos para mejoramiento de vivienda de afiliados y no afiliados. **Suscribimos** el convenio con las administraciones de San Luis, Chigorodó y La Unión para la construcción de vivienda nueva.



Más de **180 viviendas mejoradas** en un plazo de cinco años.

Más de **380 viviendas mejoradas** en un plazo de dos años.

Construcción de **97 viviendas nuevas** en un plazo de dos años.



Fundación



Alianzas en Jornada escolar complementaria –JEC–

Fomentar la lectura y la creatividad, mediante la creación, diseño, producción y entrega de colecciones literarias en diferentes municipios de Antioquia, con talleres de apropiación para niños, padres y maestros.

Diseñamos y ejecutamos talleres de apropiación de las colecciones literarias con padres de familia y niños. Realizamos talleres de capacitación con maestros actuando como instrumento influenciador en los niños.

Ejecutar actividades de Jornada escolar complementaria y programas del portafolio de educación en las regiones de Antioquia.

Realizamos semilleros de fútbol, baloncesto, teatro y baile con estudiantes de primaria y secundaria, en alianza con:

- Comfamiliar Camacol: estudiantes de Amagá, Amalfi, Fredonia, La Pintada, Remedios, Segovia, Titiribí, Caucasia, El Bagre, Puerto Berrío y Santa Fe de Antioquia.
- Fundación Concreto: niños de Donmatías, Santa Rosa de Osos, Yarumal, El Carmen de Viboral, La Ceja, Marinilla y Rionegro.
- Corbanacol: niños de Apartadó, Carepa, Chigorodó, Turbo y Necoclí.

Fomentamos la lectura a más de **25.100 personas.**

+ 1.400

estudiantes en Magdalena Medio, Nordeste y Occidente.

+ 1.100

estudiantes en el Norte y Oriente.

+ 1.200

estudiantes en Urabá.



Entregar oportunidades a los afiliados de Comfama y Comfamiliar Camacol para que accedan a más servicios del portafolio de ambas Cajas con sus tarifas de afiliación.

Abrimos el parque Zungo en Apartadó. Adecuamos el parque Marcelth en Segovia que beneficia a los habitantes de Segovia y Remedios. Establecimos un modelo innovador para mejorar el servicio en el parque recreativo Los Salados.

Atendimos alrededor de **3.800 afiliados** a Comfamiliar Camacol en nuestras sedes regionales.

Más de **24.000 afiliados** a Comfama se beneficiaron en las subregiones de Oriente y Urabá.

Invertimos más de **\$6.000 millones** en mejoramiento de espacios.

Con apoyo de Esumer y la Cooperativa Financiera de Antioquia.



Capacitar a 200 empresarios formales y no formales del Bajo Cauca con el programa Crecer es Posible, en competencias para crecer y ser sostenibles, considerando al mercado inductor de fortalecimiento.



El mapeo institucional en la zona para fortalecer el impacto del programa y generar capacidades en el territorio.

Una amplia difusión del programa en la zona de impacto para convocar a la primera cohorte de empresarios.

El plan de 22 sesiones de formación empresarial y tutorías individuales.

La definición de estrategias para identificar las demandas del mercado y la industria, y desarrollar y conectar a las empresas vinculadas al programa.



237 asistentes

a las convocatorias en Cauca, El Bagre, Zaragoza y Nechí.



160 empresarios vinculados a la primera cohorte del programa, 69% del sector formal.

Retos 2018

- 1** Implementar proyectos de convivencia y construcción de paz para todos los actores de interés, en articulación con la gerencia del proyecto de convivencia de Comfama, la cual se generó para avanzar con este propósito a mayor escala.
- 2** Continuar con el desarrollo de las misiones empresariales, con la participación de los líderes de la ciudad y actores protagónicos del crecimiento organizacional, en aras de desarrollar las Empresas socialmente conscientes.
- 3** Fortalecer el relacionamiento con las empresas con incidencia directa o indirecta en las regiones, para generar alianzas alrededor de temáticas que proporcionen mejores servicios en el territorio.
- 4** Ejecutar los proyectos de Vivienda y hábitat formulados como resultados de las alianzas constituidas.

4

Sostenibilidad financiera



¿Cómo lo gestionamos?

103-1, 103-2, 103-3 Como una organización responsable de su quehacer, de la normatividad que nos rige y la debida importancia que prestamos a nuestros grupos de interés, nos hemos caracterizado por realizar una administración eficiente y transparente de los aportes económicos de los empleadores, independientes y pensionados, una racionalización del egreso y un manejo prudente del pasivo, en procura de mantener una situación financiera sostenible en el tiempo.

En 2017 nuestra gestión se enfocó en:

- Implementar una política de austeridad y control del gasto.
- Optimizar la administración de los pasivos.
- Fortalecer la auditoría financiera y el control a la ejecución presupuestal.
- Establecer un modelo de costos y tarifas para los servicios de educación, recreación, salud y financieros.
- Captar nuevas empresas con énfasis en regiones y apoyo a emprendedores.
- Optimizar la inversión en tecnología, mediante la contratación de paquetes de licencias y equipos.

Situación económica y financiera

Solidez y crecimiento económico



Principales iniciativas desarrolladas

Indicadores financieros de liquidez y capital de trabajo



¿Cómo lo hicimos?

Con autorización del Gobierno Nacional utilizamos recursos no ejecutados del Fondo de Solidaridad de Fomento al Empleo y Protección al Cesante –Fosfec–, de 2016, para el saneamiento de pasivos con prestadores de servicios de salud y/o cumplimiento de condiciones financieras aplicables a las EPS.

¿Qué logramos?

- Disponibilidad de recursos para cubrir las obligaciones de corto plazo de la Caja con los proveedores, empleados y Gobierno.
- Mejoramiento del indicador de liquidez en 36%, al pasar de 1,07 a 1,45 entre 2016 y 2017.
- Aumento del capital de trabajo en 465%, de \$27.246 millones en 2016 a \$153.942 millones en 2017.

Modelo de costos para los servicios de educación, recreación, salud y financieros



¿Cómo lo hicimos?

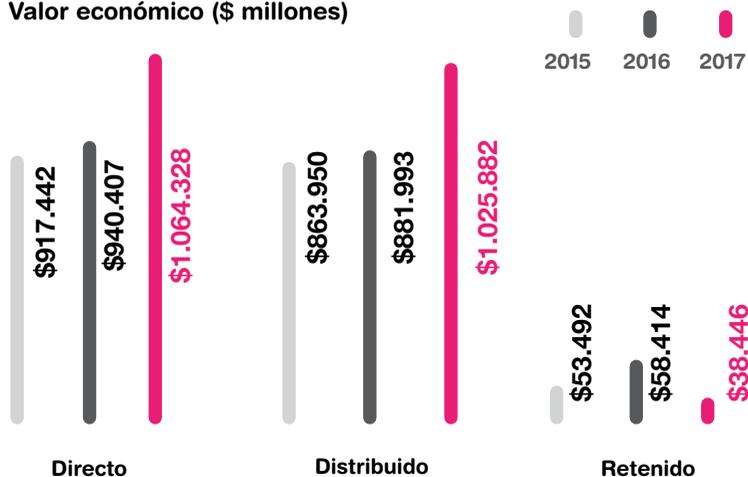
- Definimos la metodología de costeo total con gestión por procesos.
- Implementamos la modelación de costos para los programas asociados a los servicios de educación, recreación, Salud Ley 21 y Financieros en la herramienta SAP PCM.

¿Qué logramos?

- Estandarizar un modelo de costos de los servicios para cumplir los lineamientos de la Superintendencia del Subsidio Familiar.
- Un estado de costos y sostenibilidad económica para los programas y servicios.
- Integrar los sistemas de información a nivel de recursos y coberturas para la toma de decisiones.

201-1 El valor económico directo generado fue de \$1,064 billones, que incluyen los ingresos totales de los programas de la Ley 21 (salud, recreación, educación y vivienda), aportes del 4% y otros, como fuente de inversión social. El valor distribuido, incluyendo las inversiones sociales inherentes a la Ley 21, fue de \$1,026 billones, dando como resultado un valor retenido de \$38.446 millones.

Valor económico (\$ millones)



Las cifras de 2015 y 2016 fueron reexpresadas para efectos de presentación con el fin de dar cumplimiento al parágrafo 1 del artículo 19 de la Ley 1797 de 2016.

102-7 Los ingresos totales a 31 de diciembre de 2017 fueron de \$1,064 billones. Incluyen \$772.329 millones por aportes del 4%, \$167.105 millones por programas diferentes a la Ley 21 y otros aportes, e ingresos por servicios de Ley 21 de \$124.893 millones.

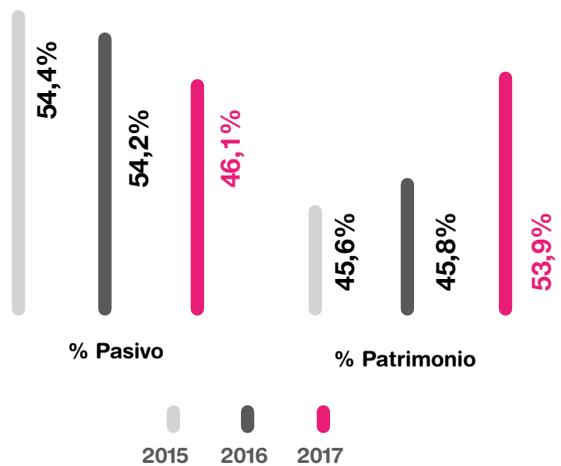


Las cifras de 2015 y 2016 fueron reexpresadas para efectos de presentación con el fin de dar cumplimiento al parágrafo 1 del artículo 19 de la Ley 1797 de 2016.

102-7 El indicador de capitalización total es:

Concepto	Valor (millones)
Activo	\$1.230.554
Pasivo	\$567.109
Patrimonio	\$663.445

% pasivo y patrimonio



Retos 2018

- 1 Desarrollar vehículos de inversión que permitan diversificar las fuentes de ingresos de la organización.
- 2 Incrementar la captación de aportes por medio del aumento del segmento de independientes y pensionados, considerando los cambios demográficos y las formas de ocupación laboral. Para ello, estamos creando una red de prestación de servicios en las subregiones de Antioquia que, mediante la formalización laboral, facilite sus desarrollos económico y social.
- 3 Realizar más alianzas que permitan el uso de sus recursos para generar una mayor cobertura de programas para los usuarios, maximizando la eficiencia en la prestación del servicio y el alcance de estos.
- 4 Crecer de forma más relevante en la generación de ingresos provenientes de la prestación de los servicios de salud IPS y financieros.



5

Gestión ambiental



¿Cómo lo gestionamos?

103-1, 103-2, 103-3 Contamos con una política ambiental corporativa que promueve el consumo responsable, la protección y la conservación de los recursos naturales para gestionar los impactos y los riesgos en las personas y la naturaleza, durante la prestación de nuestros servicios.



Gestión integral del recurso hídrico y uso eficiente de la energía



Objetivo: desarrollar un proceso de manejo integral del recurso hídrico y uso eficiente de la energía, orientado a la optimización de las fuentes de consumo, uso racional y mitigación del impacto ambiental.

Manejo y gestión integral de residuos



Objetivo: implementar un proceso de gestión y manejo integral de residuos con un enfoque sistémico en la minimización de la generación, reutilización, reuso, tratamiento y disposición final.

Protección de flora y fauna



Objetivo: establecer un programa de fauna y flora fundamentado en la protección y conservación estratégica de las microcuencas abastecedoras de los parques recreativos.



| Raquel Serrano, visitante frecuente del Parque Comfama Arví.

Principales iniciativas desarrolladas

Calculamos la huella de carbono en el parque La Estrella



¿Cómo lo hicimos?

- Establecimos un convenio con el Área Metropolitana del Valle de Aburrá.
- Realizamos un diagnóstico de las fuentes de emisión de gases de efecto invernadero del parque recreativo.
- Valoramos la huella de carbono asociada a cada fuente de emisión y a la del parque.

¿Qué logramos?

- Hallamos un sumidero de carbono (-2,9 ton CO₂). Es decir, que lo que aportamos de CO₂ a la atmósfera lo compensamos y además ayudamos a reducir los gases efecto invernadero responsables del cambio climático.
- Consolidamos un modelo de cálculo para estimar la huella de carbono y replicarlo en los demás parques recreativos.

Mejoramos la calidad ambiental de la quebrada San Antonio en Rionegro



¿Cómo lo hicimos?

- Realizamos extracción de lodos, material vegetal y residuos sólidos de la quebrada.
- Establecimos un índice fisicoquímico y biológico de calidad del agua para la quebrada en el tramo de entrada y salida del parque de Rionegro.
- Reactivamos el convenio interinstitucional con Cornare, el municipio de Rionegro, la Corporación Empresarial del Oriente –CEO– y Aguas de Rionegro, en pro de la conservación de la quebrada.

¿Qué logramos?

Aportamos a la descontaminación de la quebrada San Antonio y a su afluente principal, el río Rionegro, con la extracción de más de 1.300 m³ de lodos.

Nuestra gestión

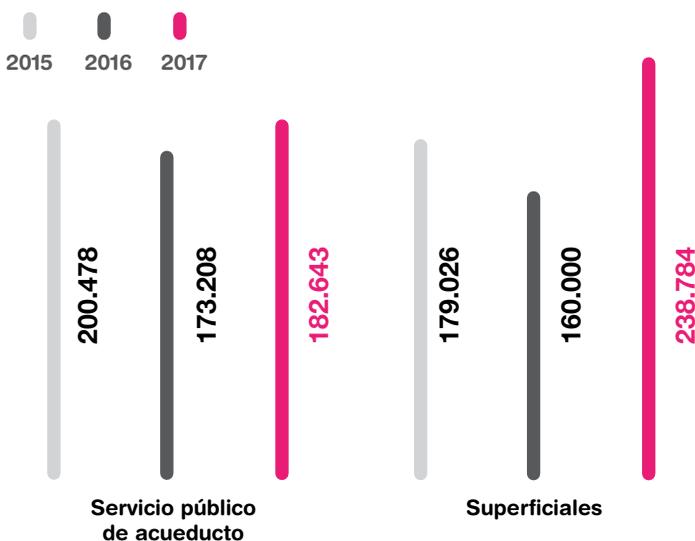
Una de las principales iniciativas para el mejoramiento del desempeño ambiental es el uso racional y eficiente de los servicios públicos mediante la implementación de iniciativas orientadas al control de desperdicios, a buenas prácticas de consumo y a cambios en la manera de hacer las cosas para prestar servicios de calidad con los menores costos ambientales.

Gestión integral del recurso hídrico y uso eficiente de la energía

302-1, 302-4, 303-1, 306-1 Consumimos un total de 421.740 m³ de agua, de los cuales 182.643 m³ proceden del servicio público de acueducto y 238.784 m³ son captados directamente de fuentes superficiales, en las que contamos con concesión de aguas otorgada por la respectiva autoridad ambiental, tratadas en nuestras plantas de potabilización.



Captación total de agua según la fuente (m³)



Consumo de agua: fue de 88.282 m³, se incrementó 21% respecto a 2016, debido a:

- La entrada en operación del parque Zungo.
- Reformas en los parques recreativos Copacabana y Rionegro, y sedes de servicio.
- Entrada en operación de la planta de tratamiento de agua potable del parque Guatapé que en 2016 estuvo fuera de servicio.
- Identificación y corrección de fugas de aproximadamente 10.000 m³ en los jardines del parque Rionegro.



| Las ballenitas, en el Parque Comfama Copacabana.

En el parque Copacabana realizamos un proceso de modelación matemático bajo el patrón de Streeter-Phelps para valorar la efectividad de nuestra planta de tratamiento de aguas residuales –Ptar– y el impacto generado por los vertimientos al sistema receptor –río Aburrá–, que dio como resultado una afectación mínima teniendo en cuenta la capacidad de asimilación del cuerpo hídrico y las condiciones de carga de las aguas residuales domésticas vertidas, posterior a un tratamiento primario de sedimentación de alta tasa.



Aprovechamiento de **313 m³** de agua lluvia al año

en el Parque Comfama Arví, utilizada para alimentar los baños del edificio Ciempiés.

Los vertimientos generados corresponden a aguas residuales domésticas

46,6%

146.114 m³

se vierten al sistema de alcantarillado público.

53,4%

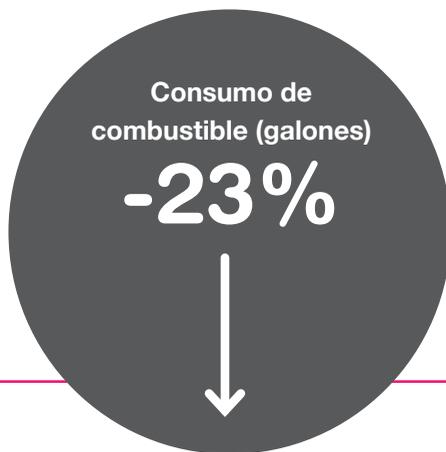
167.148 m³

son tratadas internamente, previo vertimiento al suelo o fuente receptora.



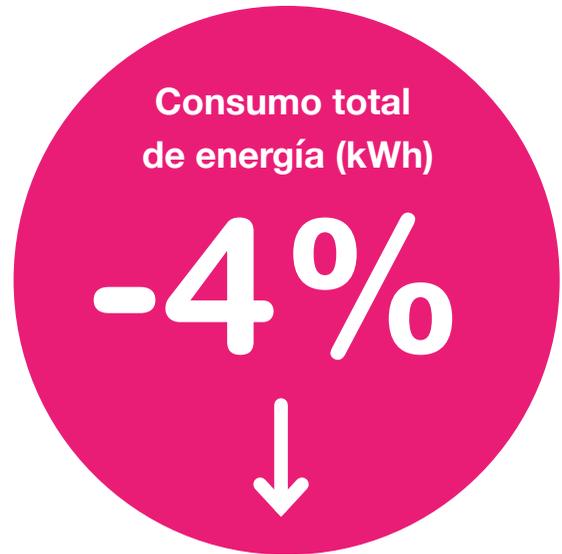
En este sentido, hemos extremado nuestros controles en las sedes que no cuentan con sistema de alcantarillado público para impedir la afectación de los ecosistemas en los cuales tenemos presencia. Por eso, en los que presentan mayor complejidad (Arví y Zungo), mejoramos el tratamiento a través de humedales horizontales de flujo subsuperficial, con lo que las remociones pasaron de 80% a 95%, lo que significa que estamos cumpliendo por encima de lo exigido en la legislación actual vigente.

Adicionalmente, hemos realizado cambios técnicos y culturales que permitieron una disminución de 4% en el consumo de energía respecto al año anterior, pese a que hubo un incremento del 9,1% en el número de visitantes en nuestros parques.



19.050.548 (2017)
24.892.019 (2016)

- Menor consumo de gasolina y ACPM para motores de combustión interna en las atracciones mecánicas y en operaciones de mantenimiento y sostenimiento.
- Disminución en el consumo de combustible de la flota de vehículos internos para el transporte de personal.
- Menor alimentación de calderas a gas para turcos, aulas de gastronomía y marmitas en restaurantes.



12.809.614 kWh

Las actividades básicas realizadas para alcanzar esta reducción fueron:



- Cambiamos **137 luminarias** convencionales de 400 vatios por tipo led de **150 vatios** en varias sedes.
- Apagamos las **motobombas** en tiempos de no operación e hicimos una recuperación fisicoquímica del agua de piscinas.
- **Hicimos recebas de piscinas** en los momentos de mayor temperatura ambiental.
- Apagamos las luminarias de las oficinas en **tiempos de descanso**.



| Cocodrilo, una de las especies que habitan en el Parque Zungo.

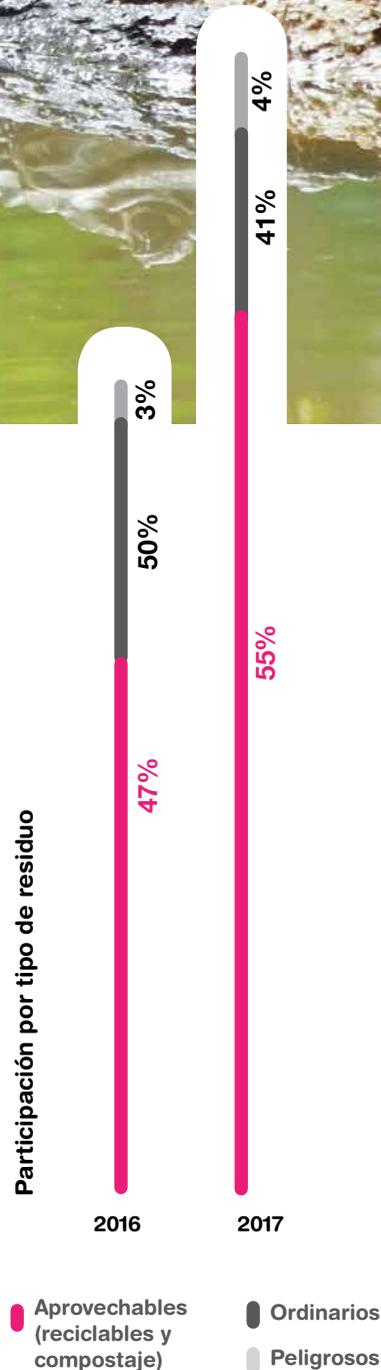
Manejo y gestión integral de residuos

306-2 Realizamos un importante proceso de separación en sitio para aprovechar la mayor cantidad de residuos generados, teniendo en cuenta el crecimiento en asistencias de nuestras sedes en 2017.

Generamos 983 toneladas de residuos, 26% más que en 2016, de los cuales el 41% corresponde a residuos ordinarios, el 55% a aprovechables, que incluye reciclables y orgánicos, y el 4% a peligrosos.

Sin embargo, en la figura se puede evidenciar que es mayor la proporción de residuos que son aprovechados (compostaje y comercialización de material reciclable) que los que son llevados a disposición final e incineración. Además se ha incrementado dicha proporción con respecto al año anterior, lo que evidencia los beneficios de nuestra gestión en separación de residuos desde la fuente.

Los residuos peligrosos, tanto industriales como hospitalarios, son tratados mediante procesos de desactivación e incineración con empresas certificadas, y para ello verificamos el cumplimiento legal y la debida disposición final.





| *Phyllanthus acidus*

| *Dendropanax caucanus*.

Protección de flora y fauna

304-1 Urabá es una región privilegiada y su ubicación estratégica le proporciona altos índices de biodiversidad. Por ejemplo, cuenta con el 18% de especies de flora de Antioquia, es un territorio inexplorado y nuestra llegada como operadores del parque Zungo nos dio la posibilidad de aportar a los inventarios florísticos y faunísticos.

Realizamos un proyecto de caracterización biótica con la Fundación Jardín Botánico Joaquín Antonio Uribe de Medellín, en el cual se evidenció la gran riqueza de sus ecosistemas únicos y poco conocidos.



También se identificó una nueva especie de

Geco

la *Sphaerodactylus homolepis*, que se convierte en el primer registro de este tipo en Colombia.

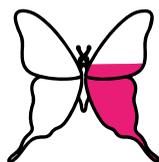
Zungo, un santuario de la diversidad de la región



+2.200
plantas vasculares,
representadas
en 178 especies.



Un equipo de zoólogos y botánicos de la Fundación Jardín Botánico Joaquín Antonio Uribe realizó para la Caja muestreos sistemáticos de flora y fauna en nuestro parque recreativo Zungo y, a partir de ello, se obtuvieron resultados muy interesantes, tanto para Comfama como para la región.



+1.400

anfibios, reptiles, coleópteros (escarabajos), mariposas, aves y mamíferos registrados, de **164 especies**, entre ellos, el Titi piel roja (*Saguinus oedipus*), especie endémica y amenazada.

| *L insularum*

| *Galbula ruficauda*

| *M unimarginata*

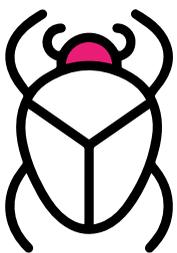




122

especies
nativas, una
endémica (*Andira
chigorodensis*),
tres naturalizadas
y 68 introducidas.

| *Ixora coccinea*
| *Psidium guajava*
| *Aristolochia
cordifolia*



Los escarabajos tuvieron una
representación importante en
la protección de la fauna del
parque Zungo, ya que, en el
área muestreada, se capturó el

27%

de la riqueza genérica de los
escarabajos coprófagos del país.

Retos 2018



Esta información se convierte en una herramienta para tomar decisiones técnicas frente a proyectos de paisajismo, reforestación de cuencas, programas de protección ambiental que queramos ejecutar en nuestros parques y, verdaderamente, aportar en la conservación de la biodiversidad de las regiones. Asimismo, convertirnos en laboratorios vivos donde los usuarios y las instituciones educativas encuentren un lugar para aprender de biodiversidad.



| *Psarocolius decumanus*

| *Melanerpes rubricapillus*

- 1 Promover formas de movilidad sostenible que involucren a los trabajadores y usuarios, con el objetivo de reducir un 10% las emisiones de CO₂
- 2 Ampliar los programas de posconsumo para que los medicamentos vencidos, deteriorados o parcialmente consumidos, y sus empaques, que están en manos del consumidor final, sean depositados en contenedores que se instalarán en los CIS para luego ser llevados a disposición final.
- 3 Realizar procesos de reforestación para la conservación de nuestros parques.
- 4 Calcular la línea base de huella de carbono para los parques de Rionegro, Copacabana, Guatapé y Zungo.
- 5 Reducir el consumo de agua y energía en los parques recreativos.
- 6 Sustituir plaguicidas por sustancias menos nocivas para la salud y el ambiente.



Gener
de
Capaci
y
oportun

acción

dades

idades



Familias



Más información, en
realidad aumentada.



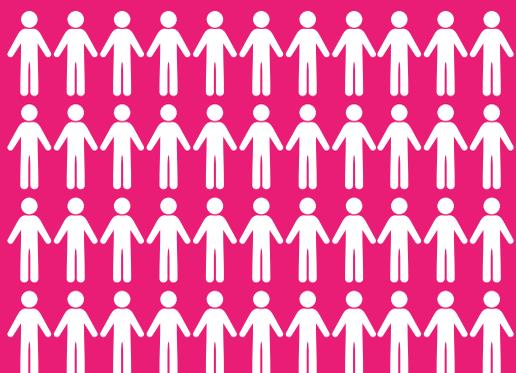
**Juan David,
el futuro en el campo**

Pasó de ser un trabajador dependiente a administrar su propia tierra. Con su microempresa construye progreso para su familia y una región bananera de tradición que inicia una nueva y prometedora dinámica.

Resultados en Familias

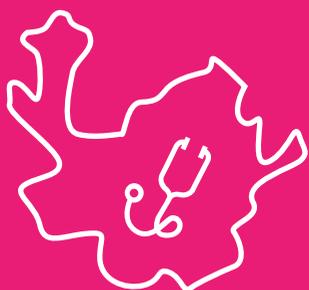
2.346.011

asistencias a nuestros parques recreativos en 2017.



\$245.900

millones en cuota monetaria entregados a las familias.



Mejores indicadores de salud pública en Antioquia.

2.334.560 asistentes a bibliotecas.

395.000 niños y jóvenes

participantes de Inspiración Comfama.

6.300

personas obtuvieron empleo.



94.700

asistentes a jornadas de promoción de la lectura y la escritura.



42.500

usuarios activos en centros de acondicionamiento físico propios y en alianza.

Desembolsamos \$143.000 millones en créditos.

Apoyamos a las familias para que desarrollen al máximo sus capacidades y se consoliden en la clase media.



1

¿Cómo lo gestionamos?

Pág. 72

2

Principales iniciativas desarrolladas

Pág. 74

3

Retos para el 2018

Pág. 89





| Laura Nátali Blandón y Miguel Ángel Vargas, beneficiarios del programa Escuela Nueva, en Jardín.

¿Cómo lo gestionamos?

103-1, 103-2, 103-3 Estamos convencidos de que debemos proporcionar herramientas que les permitan a las familias trabajadoras antioqueñas satisfacer sus necesidades básicas, disfrutar la vida en todas sus dimensiones y tener un futuro aspiracional.

Con este fin hemos trabajado desde hace 63 años en la prestación de servicios de amplia cobertura, altos índices de calidad y que trasciendan en la construcción de un mejor futuro para las familias. En esta vía, en 2017 fortalecimos nuestra propuesta de valor a través de acciones como:

- Generamos más opciones de formación a lo largo del ciclo de la vida con programas como Alfabetización, la estructuración de un modelo educativo especial para los niños ubicados en zonas rurales, el lanzamiento de programas que faciliten la búsqueda de vocaciones y el fortalecimiento de nuestra red de prestación de servicios educativos.
- Ofrecimos distintas posibilidades para el disfrute del tiempo libre y la naturaleza, que

impactan favorablemente la salud física y mental. Asimismo, continuamos trabajando para ofrecer un mejor servicio de salud a través de la IPS y otros programas de promoción y prevención.

- Posibilitamos el acceso a productos financieros incluyentes, ágiles y con sentido de progreso social, como medios para lograr los sueños de los afiliados y sus familias.
- Acercamos a las familias a la consecución de una vivienda propia y digna, a través de la entrega de una mayor cantidad de subsidios, la promoción de proyectos habitacionales de calidad y el acompañamiento integral para lograr el cierre financiero.
- Ofrecimos un amplio contenido cultural que permitió abrir la mente a nuevas experiencias y conocimientos, así como al encuentro fraterno en espacios de paz.



Fortalecimos nuestra presencia en las regiones

Nuestra estrategia corporativa nos compromete con las regiones de Antioquia. Conscientes de la importancia de Comfama como agente articulador y dinamizador del desarrollo económico y social en los territorios, sumado a la consolidación de zonas del departamento con grandes potencialidades económicas, estuvimos enfocados en descentralizar nuestros servicios para contar con una oferta pertinente y oportuna.

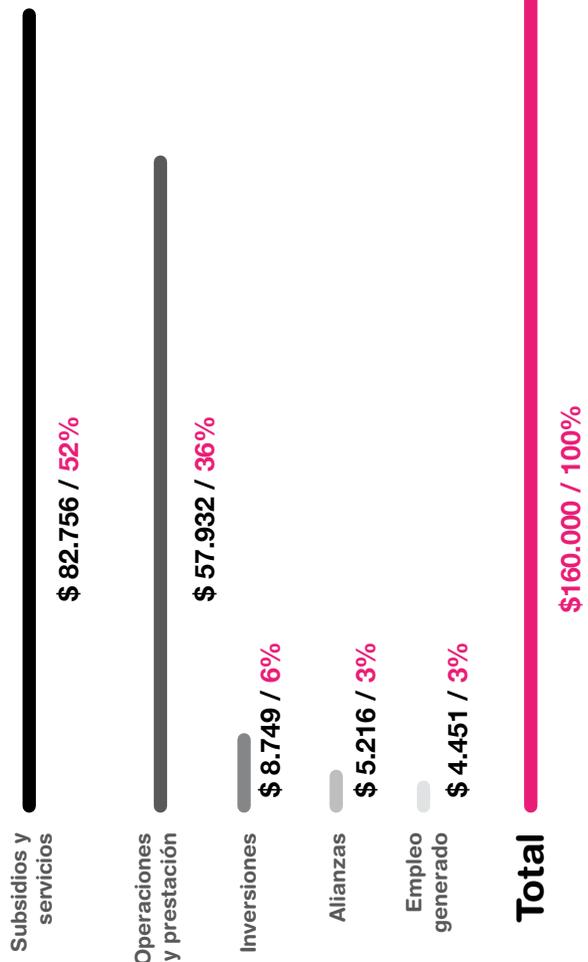
Para lograrlo, recorrimos las regiones e identificamos sus necesidades y potencialidades para caracterizarlas y diseñar un modelo de servicio itinerante, que nos permita llegar a los municipios más apartados. Este proceso nos exigió apoyarnos en las instituciones y empresas que ya tienen presencia en los territorios y contar con la tecnología como aliada para acortar distancias.

También expandimos nuestra red de cobertura a través de nuevas sedes regionales y municipales.

203-2 En 2017 fortalecimos nuestra presencia en las regiones. Buscamos nuevas maneras de llegar a los diferentes municipios de Antioquia y encontramos aliados para que también presten sus servicios.

Recursos invertidos y movilizados propios y en alianza en regiones.

En millones de pesos



Entre todos invertimos \$160.000 millones en las regiones, que incluyen recursos propios de Comfama, otros movilizados en alianzas con instituciones y la valoración económica de los empleos directos e indirectos generados en el territorio.

Nuestra gestión nos permitió identificar empresas en los territorios y formular proyectos estratégicos que las conectaran con las familias. Se generaron 1.600 empleos que representaron ingresos por \$4.450 millones para la consolidación financiera y patrimonial de las personas y para la productividad empresarial.





| Ana Patricia Mira y Didier Velásquez, alumnos del programa de Alfabetización en alianza con Gran Colombia Gold, Segovia.

Principales iniciativas realizadas

Implementamos mecanismos que permiten incrementar la redención de la cuota monetaria y acceder a los beneficios económicos al desempleado



¿Cómo lo hicimos?

- Realizamos negociaciones con nuevos aliados comerciales que faciliten su red para la redención de la cuota monetaria.
- Desarrollamos una campaña de divulgación en medios de comunicación masiva sobre los beneficios económicos al desempleado.

¿Qué logramos?

- Impactar a las familias antioqueñas con la entrega de \$245.900 millones en cuota monetaria.
- Entregar beneficios económicos consistentes en aportes a salud y pensión, bono de alimentación y cuota monetaria a más de 19.500 desempleados.

Ampliamos la cobertura de nuestra oferta de aprovechamiento del tiempo libre, a través de una mayor asistencia a espacios recreativos en el Valle de Aburrá y el disfrute de planes turísticos



Cómo lo hicimos?

- Enriquecimos la experiencia en nuestros parques con contenido lúdico y cultural, programación teatral, musical y dancística.
- Consolidamos a los parques recreativos como escenarios para el deporte, con la ejecución de exhibiciones y festivales en conjunto con ligas y clubes de Antioquia.
- Diseñamos planes turísticos subregionales, teniendo en cuenta a las familias y micro empresas locales para que se dinamice la economía y el empleo del destino visitado.
- Generamos promociones tarifarias que estimulan el acceso de los usuarios que devengan menores ingresos.
- Fortaleciendo nuestra presencia en las regiones, llegamos a 22 municipios del departamento con torneos cortos y ferias recreativas como la Copa Comfama vacacional y el torneo intercomunitario Copa por la paz 2017, en la región de Urabá, con el apoyo de Unibán; las olimpiadas deportivas y el festival Copa países de América con Asocolflores y la Corporación Empresarial del Oriente.
- Organizamos las carreras de color y neón en las que familias enteras recorrieron 5 km entre la diversión, el color y la alegría.
- Hicimos alianzas con empresas afiliadas para abrir espacios para el encuentro de las familias en territorios en los que las opciones recreativas son limitadas.
- Llevamos a cabo festivales aeróbicos guiados por un instructor experto, en los que los asistentes disfrutaron por dos horas de rutinas de ejercicio.

¿Qué logramos?

Llegar a un récord de

2.346.011

asistencias en nuestros parques.

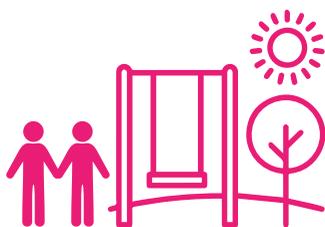
9,1% +

Movilizar a más de

8.000

pasajeros

43,1% +



Iniciar la operación del parque Zungo, donde atendimos a

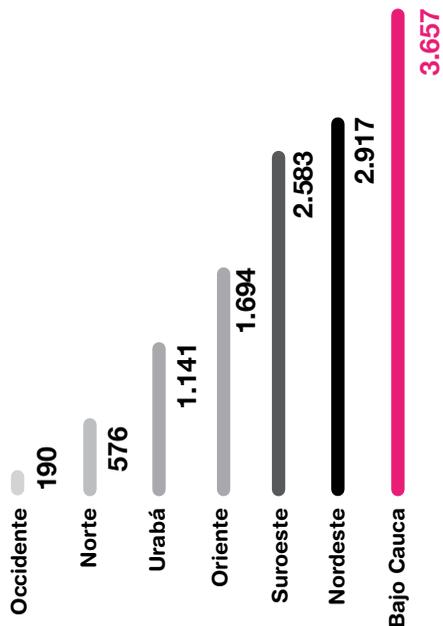
+96.200

usuarios en el primer año.

Alcanzar una calificación de 4,5 sobre 5 en la satisfacción de los usuarios de los parques.

16.500 asistentes

a eventos masivos



12.700 asistentes

en ferias recreativas de 7 subregiones de Antioquia





| Los Osorio Posada, una familia emprendedora, San Antonio de Pereira.

Facilitamos la construcción de pensamiento crítico, la participación de la cultura y la consolidación de una ciudadanía participativa en Antioquia

¿Cómo lo hicimos?

- Diseñamos y adelantamos actividades inspiradoras para la búsqueda de la vocación de los niños y jóvenes, asociadas a la ciencia, tecnología, arte, cultura y deportes, con un componente común: el desarrollo humano y social.
- En el municipio de Jardín, implementamos el modelo Escuela Nueva, que promueve el aprendizaje activo, participativo y colaborativo, para impactar de forma directa la calidad de la educación.
- En alianza con Postobón, atendimos a niños de las regiones de Oriente, Urabá y Norte, con el programa Mi Bici, mecanismo para incentivar la permanencia escolar.

- Adelantamos un programa de formación integral y desarrollo de competencias básicas y ciudadanas, por medio de la convocatoria, sensibilización y nivelación académica de población en condición de extraedad, en las Unidades Curriculares Estructuradas, CLEI.
- Ofrecimos eventos de lectura y escritura orientados al fortalecimiento de procesos educativos por medio de contenidos con enfoques artísticos, psicológicos, cognitivos, culturales y sociales.
- Participamos, con el municipio de Medellín, en actividades de fortalecimiento a la educación como Retos para gigantes, acompañando el regreso de estudiantes con alteraciones de salud a la vida académica, y Medellín *School Camps*, que entrega licencias virtuales a jóvenes de 10° grado.
- Trabajamos en la transformación de las bibliotecas para generar experiencias de acceso a la información y al conocimiento, que faciliten el encuentro de la identidad y empoderen en la autodeterminación consciente y responsable del ejercicio ciudadano a través de la conversación, las alianzas, la utilización de herramientas multiformato, la formación, participación y exploración de la cultura.

¿Qué logramos?

Consolidar el programa Inspiración Comfama, que en su primer año atendió a más de **395.000 niños y jóvenes**.

De los cuales más de

70.900

fueron en las regiones

Atender a más de **2.334.500** asistentes a bibliotecas

20,4% 
más que en 2016

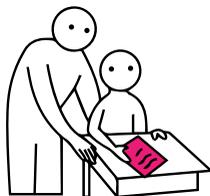


Entregar oportunidades a **66 niños** del programa Retos para gigantes.

Impactar la vida de

94.700
asistentes

a espacios de promoción de la lectura y la escritura, provenientes de 126 instituciones educativas.



Impactar a 41 profesores y más de

790 estudiantes

con el modelo de Escuela Nueva. Entregamos aportes por más de \$360 millones.



Beneficiar a **1.200 niños** con el programa Mi Bici.

Atender

+600
personas

de las regiones en condición de extraedad.



Desarrollamos el talento de las personas para conectarlas con oportunidades de empleo, autoempleo, emprendimiento y educación



¿Cómo lo hicimos?

- Facilitamos la transición de los jóvenes, de su ciclo de aprendizaje al mercado laboral, por medio de la oferta de plazas e incentivos que favorecen la culminación de la práctica en entidades públicas.
- Generamos más oportunidades de acceso al servicio de gestión y colocación a través del desarrollo de ferias de empleo, con tres centros y siete puntos de servicio en el Valle de Aburrá.
- Gestionamos alianzas que propicien espacios de interés para emprendedores, un ejemplo de ello fue Circularart, orientada a participantes del programa Creemos en el arte y la cultura para dar a conocer su talento e incrementar oportunidades de nuevos negocios.
- Pusimos en funcionamiento seis nuevos centros de empleo regionales.
- Contratamos y pusimos en marcha dos unidades móviles de empleo para visitar a los municipios del departamento a los que no llegamos de forma directa con los centros regionales.



252
Jóvenes

fueron vinculados en formación y **208** contaron con orientación ocupacional al programa de prácticas laborales en entidades públicas.

Formamos a más de

41.000
personas

en competencias claves y oficios en nuestros centros de empleo.



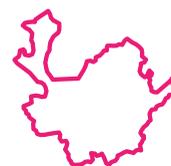
Llegamos a **77 municipios** y atendimos a más de **4.100 personas** con las unidades móviles.



Ubicamos a más de

6.300
personas

por medio de la gestión de los centros de empleo, **1.200 de estos en las regiones.**



Más de **160 asistentes** a las convocatorias del programa Crecer es posible en Caucasia, El Bagre, Zaragoza y Nechí.



| Los Quintero Vergara, una familia que disfruta la vida, Medellín.

Contribuimos al bienestar y cuidado de la salud de las familias antioqueñas por medio de programas de promoción y prevención



¿Cómo lo hicimos?

- Aumentamos la cobertura en la aplicación de biológicos como influenza, hepatitis B, tétano y Prevenar 13, a través de estrategias como descuentos tarifarios, exploración de nuevos canales como las sedes de Smart Fit, parques recreativos, activación en los períodos de matrículas en las sedes Comfama, entre otros.
- Capacitamos al personal asistencial (médicos, enfermeras y auxiliares de enfermería) que opera los programas de promoción y prevención para afianzar sus conocimientos y entregar una mejor atención, especialmente a las gestantes en el programa de control del proceso reproductivo, a los niños en crecimiento y desarrollo, y a los adultos en riesgo cardiovascular.
- Renovamos el programa de Control del proceso reproductivo con la captación oportuna de gestantes, invitando a las mujeres a realizarse pruebas de embarazo sin cita médica previa y la implementación de la prueba rápida de embarazo por el personal de auxiliares de enfermería.
- Implementamos el microsítio para capacitación de madres gestantes.
- Realizamos el festival de gestantes con enfoque en la planificación familiar, en el que las mujeres en proceso de gestación recibieron información necesaria sobre métodos anticonceptivos, una vez finalizaran su proceso reproductivo.
- Implementamos 1Doc3, plataforma tecnológica para que los afiliados que se encuentran en el programa de riesgo cardiovascular obtengan información sobre su patología y aclaren sus preguntas específicas.
- Organizamos el Congreso de Enfermedad Cardiovascular, actividad educativa dirigida a los afiliados activos en el programa de riesgo cardiovascular, en el que los pacientes adquirieron conocimientos relacionados con su patología para aplicarlos en su vida diaria y prevenir complicaciones derivadas de la misma.
- Consolidamos nuestros servicios de acondicionamiento físico en centros propios y en alianza para ampliar la cobertura y ofrecer mejores condiciones en el servicio.
- Aumentamos nuestra cobertura en programas de capacitación a la población y nuestro personal de salud, en los programas de promoción y prevención con énfasis en controles de crecimiento y desarrollo infantil, planificación familiar, desnutrición materna y atención a madres gestantes, entre otros.
- Ejecutamos el programa de vivienda saludable que permite a las familias recibir asesoría en salubridad y mejoramiento de su calidad de vida.

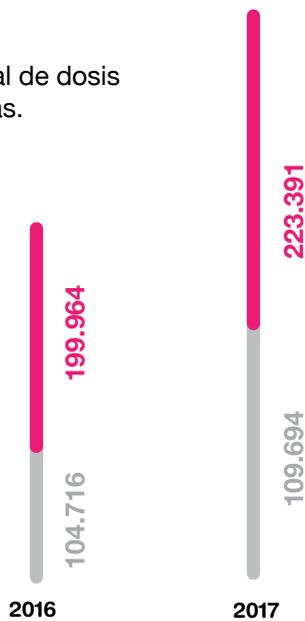


| La familia Uribe disfruta del Parque Comfama El Bagre.

¿Qué logramos?

Aumentar en 9,3% el total de dosis de inmunización aplicadas.

- Programa ampliado de inmunización (PAI)
- Con recursos del Sistema de Compensación Familiar



Contar con 15 sedes y más de

16.600

usuarios activos en el fortalecimiento de la alianza con Smart Fit.

Mejorar significativamente algunos indicadores de salud pública:

Salud pública	2015	2016	2017	Interpretación
Tasa de embarazo en adolescentes	125,1	148,7	128,4	Por mil gestantes
Razón por muerte materna	0,0	15,8	0,0	Por cien mil nacidos vivos
Tasa de muerte por desnutrición	3,1	0,0	0,0	
Tasa de muerte por enfermedad diarreica aguda	3,1	2,9	0,0	
Tasa de muertes por infección respiratoria aguda	12,5	2,9	8,2	
Tasa de egreso hospitalario	56,3	57,2	54,4	Por mil afiliados
Porcentaje hipertensos controlados		87%	87%	Por cada 100 pacientes de 15 y más años



Crecer en **41% las actividades** de ingresos y controles a Crecimiento y desarrollo, que pasaron de 7.800 a más de

11.000

actividades registradas en las regiones.



Aumentar en **40% los ingresos** registrados al programa de Planificación familiar en las regiones con más de

2.100 ingresos

en comparación con 1.500 de 2016.



Llegamos a los hogares de

952 trabajadores

conformados por **2.443 personas** en 68 municipios fuera del Valle de Aburrá.



Incrementar los resultados del programa No más abusos, enfocado a promover la salud integral de niños, que pasó de 88 a más de **1.850 actividades en las regiones.**



| Dairo Rojas, usuario del Servicio de empleo Comfama, Sede regional Amalfi.

Optimizamos los procesos para ofrecer una mejor experiencia a nuestros usuarios en los Centros Integrales de Salud (CIS)



¿Cómo lo hicimos?

- Centralizamos el proceso de programación y agendamiento de citas con médico general y fortalecimos el proceso de recordación de citas.
- Ajustamos la oferta de servicios de atención prioritaria con más citas en la mañana y al final de la tarde, las franjas de mayor demanda, lo que impactó positivamente el servicio y el tiempo de las familias.
- Ampliamos la oferta de consultorios que pasó de 302 a 345.

¿Qué logramos?

- Mejorar el acceso y la oportunidad en la asignación de citas para consulta con médico general, que pasó de 4,2 días en mayo de 2017 a 2,6 días en octubre del mismo año.
- Disminuir los tiempos de espera en 16,2% en la consulta prioritaria, al llegar a un promedio de 2 horas y 15 minutos.





| Un amor que rompe barreras. Familia Cano López.

Ofrecer alternativas de financiación para que las familias cumplan sus sueños y cubran sus necesidades, sin afectar su flujo de caja



¿Cómo lo hicimos?

- Mejoramos los créditos bajo libranza que permiten a nuestros afiliados no exceder su capacidad de endeudamiento y garantizar un buen hábito de pago.
- Fortalecimos las líneas de crédito con propósito para que los afiliados y sus familias mejoren su calidad de vida a través de la educación, la consolidación de su patrimonio, la recreación y la salud.
- Ampliamos los canales para el acceso al crédito a través de alianzas como Quién me presta, plataforma digital que conecta las necesidades de los afiliados con nuestra oferta de productos.
- Desarrollamos el programa Cuentas Conmigo, con el que las familias tienen la oportunidad de generar hábitos financieros saludables después de haber deteriorado su historial crediticio y no encontrar apoyo en el sistema financiero. Para esto, ofrecemos educación financiera con un *coach* personal por un año y un crédito que le permite sanar su historial crediticio.

¿Qué logramos?

- Más de 136.400 afiliados utilizaron su cuota monetaria como medio de pago, lo que permitió un mayor control del flujo de caja familiar. En 2017 se pignoraron más de \$53.500 millones, 12,2% más respecto a 2016.

Otorgar más de
193.000
créditos

6,9% +

=

\$142.900
millones

14,8% +

Acompañar y apoyar a las familias en su consolidación patrimonial durante el proceso de adquisición de vivienda propia y en ambientes propicios para su desarrollo



¿Cómo lo hicimos?

- Promovimos el desembolso anticipado en proyectos de vivienda nueva para la generación de más oferta.
- Fortalecimos la línea de crédito hipotecario con el acompañamiento personalizado a las familias en el proceso completo de otorgamiento, visitas para crear conciencia de la cultura de pago y la protección del patrimonio, y la ampliación del monto de los créditos.
- Participamos en ferias empresariales y realizamos muestras de proyectos privados en los eventos de entrega de cartas de asignación de subsidios de vivienda.
- Otorgamos subsidios de escrituración con el fin de aliviar las obligaciones familiares en el momento de adquisición de vivienda.

¿Qué logramos?

Incrementar en

8,9%

el desembolso de subsidios de vivienda frente a 2016.

Aumentar en

176,2%

el desembolso de créditos hipotecarios en relación con 2016, por valor de \$14.600 millones.



| Lanzamiento de la revista *San Ignacio, Distrito cultural y patrimonial*, en alianza con *Universo Centro*.

Aumentamos la capacidad de atención de los programas dirigidos a niños y jóvenes de Antioquia

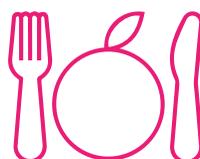


¿Cómo lo hicimos?

- Generamos alianzas para la atención de la primera infancia en regiones, entregando servicios de salud y nutrición a los más pequeños, para evitar problemas de desnutrición y morbilidad.
- Ampliamos nuestra cobertura para entregar bonos nutricionales con la apertura de nuevos canales de distribución a través de nuestras oficinas municipales.
- Con estrategias basadas en programas deportivos y culturales, permitimos que niños y jóvenes en riesgo de vulnerabilidad social obtuvieran alternativas para el buen uso del tiempo libre con promoción de valores y construcción de un proyecto de vida.
- Continuamos con nuestra oferta educativa de jardines y preescolares dirigidos a niños vulnerables.
- Fomentamos la lectura en los niños y jóvenes de las regiones, gracias al programa Secretos para Contar.

¿Qué logramos?

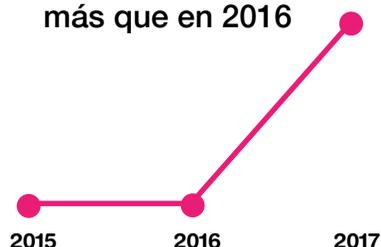
Atender más de
6.900 niños
 de manera integral en las dimensiones de salud y educación.



Emitir más de
200.000
 bonos nutricionales, de los cuales 41.600 fueron en las diferentes subregiones de Antioquia.



766,5%
 más que en 2016



Impactar a cerca de 30.300 niños y jóvenes en 35 municipios de Antioquia con el programa Jornada escolar complementaria.



**Lina,
de la ciudad al campo**

Un cultivo de flores ha sido el camino para cumplir los sueños de Lina Marcela Echavarría, una ingeniera agrícola que le apuesta a su vocación en las montañas colombianas.





| 96.200 usuarios, como Ana Luz Vásquez, Jazmín Córdoba y Robinson Fuentes, disfrutaron de la reapertura del parque Zungo en Urabá.

Retos 2018

- 1 Fortalecer a los emprendedores y trabajadores de Antioquia a través de planes de vida, emprendimiento para la generación de un segundo ingreso y becas para la formación técnica laboral.
- 2 Facilitar la redención de la cuota monetaria a nuestras familias beneficiarias, con la ampliación de alternativas de pago, como desembolsos directos a cuentas bancarias personales o de ahorros simplificado desde celulares.
- 3 Promover la consolidación financiera de las familias afiliadas en las regiones a través de diferentes programas que identifiquen sus necesidades, capacidades de pago y endeudamiento.
- 4 Fortalecer la oferta cultural en el área metropolitana, con contenidos dirigidos a públicos intergeneracionales.
- 5 Renovar la oferta educativa para que sea más integral, garantice el aprendizaje en todas las etapas de la vida, nuevas metodologías, mayor pertinencia de contenidos y renovación de ambientes de aprendizaje. Consolidar las bibliotecas como eje articulador.
- 6 Desarrollar centros de salud especializados: un centro materno infantil en Bello para menores de 5 años y mujeres en edad fértil, y un gran centro de atención de medicina especializada en la sede de San Ignacio.
- 7 Implementar el acompañamiento integral a las familias para que desarrollen una capacidad financiera que les permita adquirir vivienda propia con subsidios de vivienda y crédito hipotecario.



Por Ricardo
Jaramillo



Emprendedor con el propósito de transformar el Agro hacia un sector empresarial basado en el conocimiento, la innovación y la sostenibilidad. Cofundador de Agrofuturo, hoy Novo Agro, compañía que brinda acceso a conocimiento, capital, transferencia tecnológica y mercados.

Las regiones como núcleo del desarrollo

► El epicentro del desarrollo se ha pensado tradicionalmente desde las ciudades, en ellas se han concentrado los servicios de educación, salud, infraestructura, logística y recreación, dejando a las zonas rurales y regiones con una oferta limitada. Este contexto ha generado un aislamiento a la población que le ha impedido desarrollarse de forma integral.

Sin embargo, gran parte del progreso de Antioquia y Colombia se ha dado en el sector rural mediante la producción de alimentos, materias primas, generación de energía y minería, sectores que han aportado al ingreso de las personas y a la construcción de un tejido social diverso, según las costumbres y ecosistemas que se han creado a través del tiempo.

Si las regiones tienen acceso a servicios básicos de calidad y se promueve una cultura de conocimiento, innovación y sostenibilidad, podremos potencializar las oportunidades que tienen las mismas para desarrollarse, creando ecosistemas productivos conectados con servicios y redes de conocimiento para que las empresas crezcan junto a las personas y las familias.

Nuestras regiones han sido privilegiadas con recursos naturales, biodiversidad y talento humano, estamos en un buen momento para avanzar y pasar de las oportunidades a las realidades, convirtiéndolas en grandes zonas de progreso, capaces de competir y enfrentar retos mundiales. El sector agropecuario, el turismo y la energía podrían jugar papeles determinantes a futuro.

Quando hablamos de agro, no necesariamente debemos pensar en tierra, mano de obra y sembrados, el nuevo agro va mucho allá y requiere de nuevos talentos que sean capaces de crear empresas que agreguen valor, que tengan visión internacional, que incluyan tecnología en sus procesos, que produzcan alimentos para la salud, que respeten el medioambiente y que su capital humano se base en el conocimiento y no en la mano de obra de bajo costo.

Hoy las empresas del agro que quieren ser sostenibles deben producir más alimentos con menos recursos, especialmente agua y energía, esto hace que deban trabajar en generación renovable, reutilización de los desechos, procesos de mejoramiento genético, robotización de algunas labores de cosecha, poscosecha e industrialización y el uso de tecnología de información para optimizar las diferentes etapas de la cadena de valor.

En cuanto al turismo, tenemos las condiciones para convertirnos en un destino diferente, autóctono, con cosas nuevas por descubrir y muy novedoso para los turistas internacionales. Los recursos naturales, la producción de productos tropicales como el café, el cacao, el banano y las frutas exóticas se convierten en importantes atractivos por explotar. Para alcanzar niveles importantes de ingresos se requiere transferir conocimiento a prestadores de servicios, apoyar el desarrollo de infraestructura y crear una cultura de servicio.

La energía será un factor determinante para el desarrollo de los países y contamos con los recursos naturales que nos permiten producir energías renovables a precios competitivos y que garantizarían la

sostenibilidad de nuestras empresas. Debemos proteger la biodiversidad, el agua y promover una cultura sostenible entre los habitantes.

Para que podamos pasar de la oportunidad a la realidad, es importante transformar nuestra cultura hacia un modelo sostenible y con valor agregado basado en el conocimiento, la cooperación, el emprendimiento. Estas bases nos ayudarán a tener regiones con altos ingresos, una clase media en crecimiento y empresas con capacidad de aportar al desarrollo responsable de las regiones.

El conocimiento es el pilar del desarrollo de una sociedad, las regiones requieren talentos con un co-

nocimiento multidisciplinario. El desarrollo de *software*, la robótica, la ingeniería genética, la logística, el mercadeo, las comunicaciones, la psicología, la administración, entre otras áreas, serán necesarias para contar con regiones que puedan aprovechar su potencial.

Hoy gran parte del talento de las ciudades está ubicado en labores tradicionales de industria y servicios, en muchos casos por desconocimiento de las grandes oportunidades que tienen nuestras regiones especialmente en el área rural. El sector educativo debe evolucionar hacia un modelo donde la investigación y el desarrollo de soluciones sea pensado desde nuestro potencial y de manera conjunta con el sector empresarial. La universidad debe ser el núcleo que integre la empresa, el Estado y la sociedad.

El conocimiento ayudará a consolidar el desarrollo de las regiones rurales, generando más ingresos para las personas, una clase media de trabajadores creciente y familias con capacidad de tomar decisiones para construir su futuro.

Un modelo sostenible y con valor agregado deberá hacer parte de la cultura colombiana para promover el turismo autóctono, la exportación de productos tropicales, los servicios internacionales y el emprendimiento en las regiones.

La cooperación y el pensamiento colectivo ayudarán a que se mejore la capacidad de investigación que requiere el sector productivo, se respete el medioambiente y los recursos naturales como un bien de todos, se fortalezca la capacidad de negociación frente a compradores o proveedores y se desarrollen planes de largo plazo con beneficios comunes.

Nuestra sociedad ha sido tradicionalmente individualista. En el sector rural, especialmente, la producción agropecuaria ha sido atomizada, informal y de poca cooperación. Es necesario promover redes y una cultura de mayor apertura hacia nuevos talentos, vincular personas de otras regiones o países y abrir la puerta a empresas e inversionistas socialmente responsables que estén dispuestos a enseñar, compartir tecnología, fomentar la asociatividad y promover el desarrollo económico, social y cultural para las regiones.

En el sector agropecuario será necesario promover una relación diferente entre empresas industriales y productores primarios, que se pase de comprar productos a ayudar a productores primarios para que progresen de forma integral. Esto puede lograrse a través de programas de transferencia de conocimiento y tecnología, apoyo social y promoción del emprendimiento. Adicionalmente, con modelos de valor compartido en los que las compañías ancla compartan capacidades y excedentes comerciales. Ejemplos de este modelo pueden observarse en cooperativas lecheras como Fonterra en Nueva Zelanda o Friesland Camina en Holanda en las que los productores reciben créditos, asistencia integral, garantía de compra para sus productos y los excedentes o utilidades generados en la operación comercial. Estos esquemas podrían generar más fidelidad y empoderamiento de los asociados o cooperados y facilitar la creación de clústeres y redes con alto potencial.

El emprendimiento ha sido una característica de nuestro capital humano, hoy necesitamos nuevos emprendedores con capacidades diferentes, que compitan en la nueva realidad económica, en la que la digitalización y el análisis de la información generen ventajas competitivas. La región debe abrirse al emprendimiento mundial y atraer talentos de otras regiones y otros países para crear redes que atraigan conocimiento y conecten nuestros emprendimientos con las soluciones requeridas en otros territorios.



...

Mostrar las oportunidades y los retos de cada una de nuestras regiones a los emprendedores nacionales e internacionales será una de las tareas más importantes. Si logramos captar inversión colombiana y extranjera, y desarrollar soluciones innovadoras para problemas locales que después puedan ser exportados al mundo, generaremos grandes opciones de desarrollo.

El ADN emprendedor que tenemos debe canalizarse y aprovecharse para que en las regiones donde se concentra gran parte de nuestra riqueza humana pueda explotarse. Desde el individuo, la familia o las empresas, pueden crearse emprendimientos que ayuden a promover

ecosistemas que favorezcan el desarrollo, deben proporcionarse las herramientas a través de universidades, entidades de apoyo como Comfama y empresas, para que esta transformación económica y social pueda darse de forma ágil.

La sostenibilidad deberá ser un sello de las regiones, representándose en el respeto por las personas, el cuidado del medio ambiente, el desarrollo de una minería responsable, la producción de energías renovables, el reciclaje y la reutilización de los recursos para que se logre una economía circular en la que no se generen basuras sino materias primas reutilizables para generar productos de valor para la sociedad.

Este sello servirá para dar valor a los productos y servicios, será un diferenciador valorado por los consumidores del mundo y garantizará

los recursos que demandan las nuevas generaciones para su desarrollo económico y social.

El valor agregado y la innovación debe ser la premisa de todos los productos y servicios regionales. Es mucho más valioso para la sociedad investigar y desarrollar una oferta innovadora, que ser proveedores de materias primas.

Los nuevos procesos productivos, la reutilización de desechos, la eficiencia logística, la genómica y el desarrollo de aplicaciones y *software* adaptados para solucionar retos de las empresas que se encuentran en las regiones, son algunos ejemplos que ayudarían para aumentar los ingresos y la calidad de vida de sus habitantes.

Por último quiero resaltar la gran labor de **Comfama**, que fortalece sus capacidades con un propósito claro de apoyar el desarrollo de regiones rurales a través de la construcción de ecosistemas productivos en los que el conocimiento, la generación de redes para las empresas y la mejora en oferta de servicios

servirán para consolidar una clase media trabajadora educada, con familias capaces de tomar decisiones sobre su futuro y con empresas que aportarán para el desarrollo económico, social y cultural de las regiones con más proyección.

Esta intervención inteligente e integral aportará a la consolidación de regiones con una cultura innovadora, sostenible y basada en el conocimiento, que contará con la inversión de nuevas empresas y el fortalecimiento de las actuales para acortar las brechas de conocimiento respecto a países más avanzados, y que nos permitan pasar de la oportunidad a la prosperidad y el desarrollo.



Una oferta innovadora que amplíe los ingresos y la calidad de vida de las regiones, exige a los colombianos pensar en nuevos ecosistemas productivos que involucren el conocimiento, la tecnología y la eficiencia logística.



Creamos oportunidades para desarrollar las regiones



Inspiración Comfama

¿Qué es?

Un programa que invita a niños y jóvenes a explorar desde el gozo intelectual, mediante la conexión, experiencia y reflexión de diferentes mundos de la vida, el conocimiento y la realidad.

Los beneficiados interactúan en actividades, vivencias y expediciones que despiertan sus intereses, habilidades, destrezas, gustos y vocaciones, y en las que descubren chispazos inspiradores para su desarrollo vital.

| Inspiración Comfama en el colegio San Lorenzo de Aburrá, Medellín

¿Cómo funciona?



1

Conexión (antes)

Facilitar el interés y la vinculación de los niños y jóvenes con una experiencia educativa diferente y significativa.

2

Experiencia (durante)

Propiciar experiencias significativas que incentiven la exploración de talentos e intereses propios, y potencien el deseo de descubrir y aprender cosas nuevas.

3

Reflexión (después)

Conectar a los estudiantes con la experiencia vivida y con una reflexión natural que les permita identificar pasiones vinculadas a su proyecto de vida.

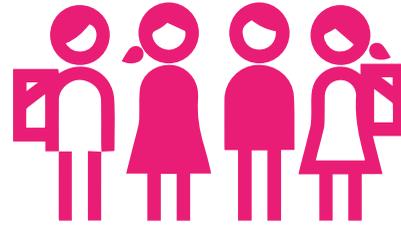
Actores y roles



Maestro: facilita y acompaña el proceso de los estudiantes.

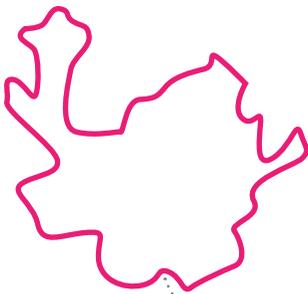


Aliado: acerca, lee la escuela, diseña las experiencias, los retos y proyectos, retroalimenta el proceso.



Comfama: inspira, conecta a la escuela con la experiencia, estimula a maestros, selecciona y hace curaduría a las experiencias.

¿Qué logramos?



47 municipios y 1 corregimiento impactados

317 instituciones educativas beneficiadas

365.134 estudiantes participantes

Descubrimos pasiones y vocaciones en niños y jóvenes lo cual contribuyó a la construcción de pensamiento crítico, a la apropiación de la cultura y a la consolidación de una ciudadanía participativa.

Fortalecimos las capacidades institucionales a través de la diversificación de actividades que enriquecieron las agendas y procesos académicos de las instituciones participantes.

Desarrollamos a los proveedores que prestaron servicios al programa mediante esquemas de operación que enriquecieron sus procesos de gestión.

Actividades extracurriculares del programa Inspiración



35 municipios y 1 corregimiento impactados.



506 centros educativos rurales beneficiados.



30.424 estudiantes participantes.

Nuestros aliados

Fundación Corbanacol

Fundación Concreto

Comfamiliar Camacol

Fundación Secretos para Contar

Federación Nacional de Cafeteros





**Por Camilo
Herrera
Mora**



Economista y filósofo. Presidente de RADDAR Consumer Knowledge Group y del Moskowitz Institute. Profesor de las universidades de Georgia, Michigan, Politécnica de Valencia, de New York y el CESA. Autor de 17 libros y columnista de opinión en diversos medios económicos y de mercadeo.

El enorme reto con la clase media

▶ Ha sido enorme el logro de Colombia en reducir la pobreza, pero es mayor aún el reto de consolidar la clase media que se ha creado, y en ello deberían concentrarse las políticas públicas y privadas, como lo hacen los hogares cuando compran su primera moto, carro o casa y pagan mes a mes las cuotas de la deuda, haciéndole mantenimiento a su nuevo patrimonio.

Definir clase media es muy complejo, porque el origen del concepto viene desde las escuelas sociológicas de pensamiento proletario de Marx y Engels, lo que hace que siempre se termine más en la necesidad de mostrar una “lucha de clases”, que un indicador económico funcional.

Por eso, es mejor pensar una definición muy práctica: ser de clase media consiste en no ser rico ni pobre; ser rico es ser dueño de los medios de producción o de rentas que otros pueden producir, y ser pobre es carecer de propiedades e ingresos que permitan construir riqueza. En la mitad de estos dos, se encuentra un grupo que comienza a hacer su patrimonio por medio de su ingreso y de créditos bancarios.

Cabe anotar que al hablar del patrimonio de las personas, se debe tener mucho cuidado con el valor de la tierra, porque cerca del 50% de las familias colombianas son dueñas de su vivienda, pero, de estas, cerca del 23% son pobres: tener vivienda no es ser rico, ni ser de clase alta, es simplemente tener una propiedad por la que ya no pagamos un arriendo, pero esta puede ser muy pequeña y de poco valor.

La clase social es más una percepción que una realidad, es fundamental comprender esto para poder usar el concepto como un indicador de política pública y no como un mecanismo de entrega de subsidios en el que algunas personas preferirán decir que son “pobres” para ser sujeto de beneficios y compensaciones, pero “no pobres” para pedir un crédito al banco.

Encuesta de Calidad de vida	2008	2017
¿Se considera pobre?	54,3%	29,6%
Cobertura de servicios públicos	71,2%	75,0%
Propiedad de la vivienda	51,0%	49,1%
Los ingresos no alcanzan para cubrir los gastos mínimos	40,3%	34,7%

Fuente: DANE



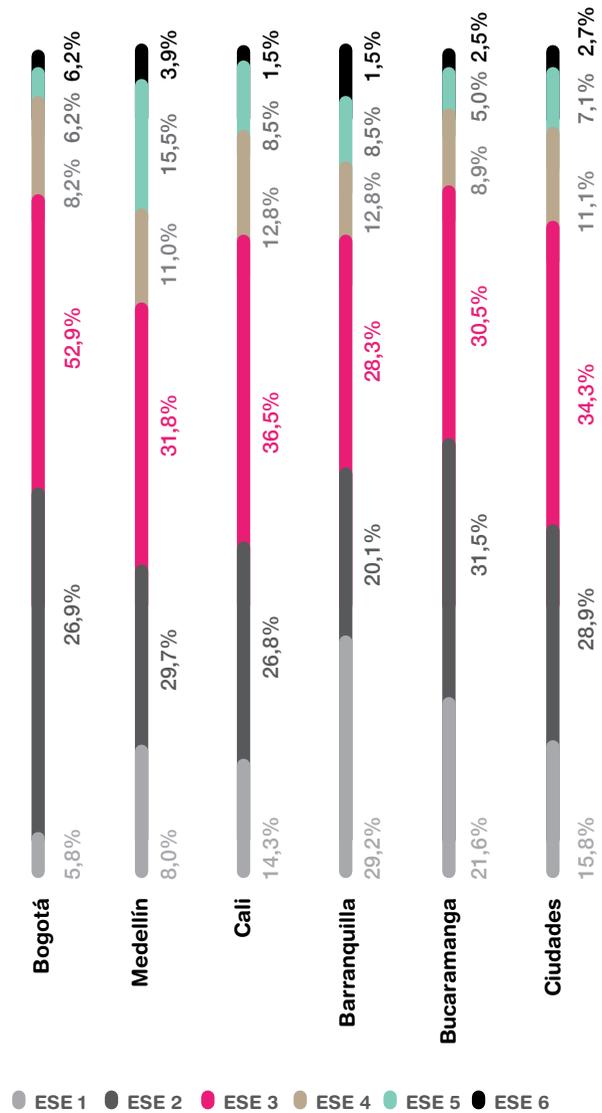
Según la Encuesta de Calidad de vida del DANE, la sensación de pobreza ha disminuido de manera importante pero sin cambios significativos en el resto de las condiciones, con excepción de una mejora en la percepción sobre la capacidad que tiene el ingreso de cubrir los gastos mínimos. En comparación, la tasa de desempleo en 2008 fue de 11,3% y en 2017 de 9,4%, lo que evidencia la importancia del empleo en estas percepciones.

Si a usted le preguntarán de qué clase social se considera, seguramente tendría dificultades para responder porque no tiene claro qué significa eso; lo mismo le pasa a otros colombianos que enfocan sus respuestas en una posición social o una percepción de ingreso y riqueza, más que en una realidad, con una fuerte influencia del estrato socioeconómico en el que se vive; adicionalmente, hay “ricos” que viven como “pobres” y “pobres” que viven como “ricos”.

¿De qué clase social se considera usted?



¿En qué estrato socioeconómico vive usted?



Fuente: RADDAR

Por esto, es importante entender por qué nuestra clase media crece: **es por la nueva familia colombiana.**

Cuando hablamos de familia, es común pensar en un “Grupo de personas emparentadas entre sí que viven juntas”, como dice la Real Academia de la Lengua, pero esta es una visión muy corta del concepto funcional que tiene hoy, ya que se limita a la cuantificación de las personas y no a su cualificación.

Los hogares de hoy son similares en cantidad de personas a los de hace 10 o 20 años: familias de cuatro personas, dos padres y dos hijos, pasaron de 3,7 a 3,3 personas por hogar en diez años; pero lo diferente, son esas personas de 2008 o de 1998 frente a las de 2018.

	2008	2017
Población	43.175.000	47.846.000
Hogares	11.659.000	14.351.000
Ocupados	17.048.000	22.803.000
Porcentaje de empleados formales	49,5%	53,3%
Desocupados	2.144.000	2.177.000
Personas por hogar	3,70	3,33
Salario promedio corriente anual	\$19.041.462	\$26.147.105
Ingreso por hogar anual	\$28.363.685	\$40.249.477
Gasto por hogar anual	\$29.802.380	\$15.723.531
Deuda anual de los hogares con los bancos	\$5.585.402	\$15.723.531
Índice de precios al consumidor	100,00	138,85
Escolaridad media	6,5	8,2

Fuente: Encuestas de Calidad de Vida – DANE; Datos de Ingreso y Gasto de RADDAR

Sin duda, lo más notable es el aumento de la escolaridad media, un enorme logro que asegura una mejora en el ingreso de los hogares a mediano plazo; además, es de destacar que la economía ha tenido capacidad de dar trabajo a la población, pese a los 2 millones de desempleados que se mantienen en el tiempo y a que la informalidad laboral cedió ligeramente.

Esta comparación arroja otros dos factores fundamentales que ponen en riesgo la consolidación de esta clase media ascendente: el bajo crecimiento del ingreso real de los hogares y el aumento del endeudamiento bancario.

El crédito es un buen indicador de desarrollo, ya que deja ver que hay más acceso a los bancos, particularmente para la compra de vivienda y de vehículos, pero su dinámica debe ser vigilada para evitar un problema de mediano plazo.

El aumento del ingreso se vio golpeado por la inflación de 2016 principalmente, y esto hace que el crecimiento sea menor, ya que en

los últimos dos años su evolución fue baja; mas, dentro de estas mismas cifras, se encuentran dos fenómenos ocultos: la menor tenencia de hijos y los empleados por familia que pasaron de 1,4 en 2008 a 1,6 en 2017, esto significa que para mantener el nivel de ingreso de hace 10 años cada vez deben trabajar más personas por hogar, pese a que los hogares son más pequeños.

En resumen, entre 2008 y 2017 la familia colombiana se redujo en tamaño, mantuvo su ingreso real, aumentó su gasto, sus horas trabajadas, su deuda y su escolaridad, sin contar con que aumentó de manera importante la penetración de internet y de la tenencia de mascotas.



Facilitar ingresos que permitan a la población cubrir más que las necesidades básicas, es un reto para el país y puede lograrse a través de la formación.

¿Cómo crecer y consolidar la clase media en Colombia?

Muchos están de acuerdo en que es prioritario reducir la pobreza, aumentar y consolidar la media, y crecer y fortalecer la clase alta como fuente de capital, por eso el debate no radica en el “qué” sino en el “cómo”.

Para cada uno de los segmentos las acciones son diferentes, pero complementarias.

¿Cómo reducir la pobreza?

Es fundamental aumentar el ingreso de la población de bajos ingresos para que destine más recursos a mejorar sus condiciones de vida con muebles y electrodomésticos que permitan una mayor salubridad en los hogares; el gobierno debe enfocar sus esfuerzos en el aumento real del salario mínimo, la formalización del empleo, la cobertura de servicios públicos y los subsidios a los servicios domiciliarios, salud y educación, entre otras acciones que permitan a los jefes de hogar

destinar su ingreso a mucho más que cubrir el gasto básico. En este punto, las Cajas de compensación son una herramienta fundamental de redistribución del ingreso, por los mecanismos que permiten a los hogares acceder a educación, cultura, deportes y recreación con tarifas diferenciales y por medio de actividades de compensación convencionales.

La formación es fundamental porque buena parte de la población “pobre” no tiene la capacitación requerida para la demanda laboral debido a que son campesinos, personas mayores, desmovilizados e incluso migrantes de diversas comunidades indígenas y afrodescendientes. Pero lo más difícil para reducir la pobreza, es demostrarle a estas personas que deben salir de ella. Aunque suene equivocado, son muchos los que están cómodos en esta situación porque se acostumbraron a ella y esperan que el aparato estatal los subsidie, pero

cada subsidio que se le da a una persona que no desea mejorar, es desperdiciado. Esta es la trampa de la pobreza: el asistencialismo y la visión de corto plazo sobre la vida.

¿Cómo crecer y fortalecer la clase alta?

Es necesario que el país dé un paso grande para comprender que ser “rico” no es malo y es un objetivo positivo como proyecto de vida. Algunos colombianos piensan que la generación y acumulación de capital es un “pecado”, y esto limita el crecimiento del aparato productivo y, por ende, la velocidad del desarrollo. Las personas que buscan el éxito en los negocios tienen características comunes: disciplina, constancia y foco; y en Colombia existe un factor adicional, el deseo de mejorar. La mayoría de las riquezas de hoy en el país se crearon en los últimos 60 años, como es el caso de Arturo Calle, Crepes & Waffles, e incluso de Almacenes Éxito, que demuestran que en el país es posible hacer empresa y riqueza.

...

Para esto, el Estado debe definir las líneas de crecimiento de la economía a largo plazo, crear incentivos para que las inversiones se focalicen en esos sectores y para que los emprendedores y empresarios aprovechen estas oportunidades y generen capital y valor. Esto es fundamental para el sistema de compensación porque la formalización es fundamental en el esquema de redistribución del ingreso.

Ahora bien, en cuanto a aumentar y consolidar la clase media, el tema tiene un fenómeno particular: la percepción de escasez y abundancia.

La generación de mayores de 55 años vivió en una Colombia donde abundaba la escasez, y los menores de 35 viven en un país donde la escasez es escasa. Por esto, de forma coloquial, se dice que “los hijos son de mejor estrato que sus papás”. El tema demográfico es un vector fundamental en este proceso, ya que hoy tenemos por lo menos cuatro generaciones al tiempo con percepciones diferentes sobre el largo plazo de la economía nacional, donde los mayores tienden a ser más negativos y los más jóvenes, más positivos, como siempre ha pasado.

El foco de las políticas públicas por ingresos se asemeja a un partido de fútbol. Para evitar recibir el “gol de la pobreza”, se requiere una defensa sólida y un medio campo, poblado y consistente que permita que los “delanteros” aprovechen la jugada de los “creadores” para meter los “goles de riqueza”. Así, entre más clase media tengamos, será más difícil que la pobreza nos pueda meter un gol, y más probable que nosotros metamos los goles. El problema está en cómo mantener a esa clase media fuerte y consolidada frente a los ataques que se dan en el partido.





La formalidad, el primer frente de ataque

Los colombianos, por costumbre y hábito, hacemos muchas cosas como se hacían antes, sin considerar que las hacíamos porque no había más opciones y se hacían por un “mientras tanto”, que tradicionalmente termina siendo permanente. Un buen ejemplo son las tiendas de barrio, que fueron un motor económico fundamental para generar empleo a las poblaciones que migraron a las grandes urbes, pero que hoy deberían formalizarse ante la amenaza de nuevos formatos de cercanía, como los *hard discounts*.

El segundo frente es la formalidad laboral, que no solo viene del “abuso” de los empresarios, sino de la aceptación de las personas de trabajar “por debajo de la mesa” para evitar pagos de ley que reducen el ingreso presente, pero ayudan a asegurar un ingreso futuro.

Un tercer frente es la bancarización, que solo es posible en un entorno de formalidad, ya que los bancos solo pueden dar crédito a las personas que están en el marco de la ley.

Y finalmente, existe un espacio donde hay enormes oportunidades pero en el que poco se trabaja desde las políticas públicas: el aumento de la confianza entre las personas. Colombia tiene uno de los índices de confianza interpersonal más bajos del mundo, lo que desencadena que hacer negocios en el país sea muy complicado y con excesiva normatividad.

Históricamente nos hemos programado para desconfiar de los demás y para capturar rápidamente las oportunidades, incluso pasando por encima de los derechos de los demás. Esta estructura de valores limita de manera importante el desarrollo económico. En este punto, la clase media es la solución al problema porque, a diferencia de otros segmentos, quiere mejorar continuamente su calidad de vida, comenzando por el ingreso y el patrimonio, hasta llegar a un estado de bienestar moderado, que no es riqueza, sino un estado de calma financiera. Este ha sido el motor del desarrollo de muchos de los países industrializados porque la demanda causada por bienes y servicios por esta clase, que quiere estar mejor, genera un entorno para el crecimiento empresarial y la cohesión social.

Estamos en el momento de comprender que ya pasamos la adolescencia como país, y que debemos dejar atrás a “papá Estado” y comenzar a tener nuestras propias metas y nuestros propios caminos. La clase media tiene la libertad suficiente para mejorar continuamente su calidad de vida, a costo de su propio esfuerzo, y a sabiendas de que ya otros dependen de ella, como ella dependió de otros, en algún momento.



**Creemos en los
vínculos y las
relaciones que
dan felicidad**





Más información, en
realidad aumentada.



**Nubia,
financiar una empresa
en la edad de la plenitud**

Eligió una alternativa
que le hace bien a su
alma: emprender un
negocio que le diera la
posibilidad de seguir
activa laboralmente en
la edad de la plenitud.



Empresas

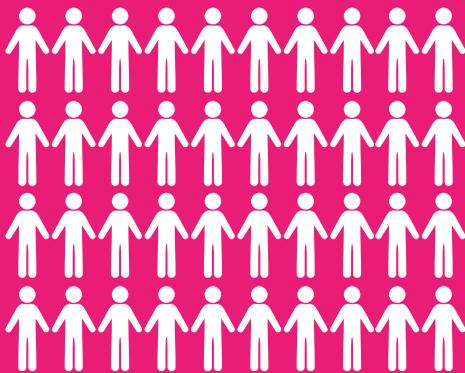
Resultados en Empresas

320.000

personas impactadas con programas de bienestar a través de las empresas.



Cuotas monetarias por \$245.900 millones para las familias de más de **52.400** empresas.



385.000

trabajadores beneficiados mediante servicios empresariales.

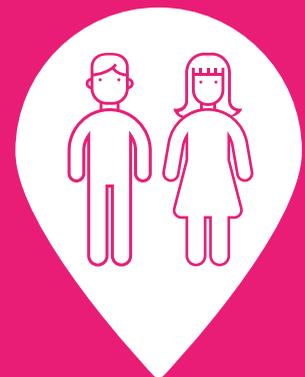


personas en los centros de acondicionamiento físico empresariales.



103.500

asistentes a torneos deportivos



\$30.114 millones de inversión social

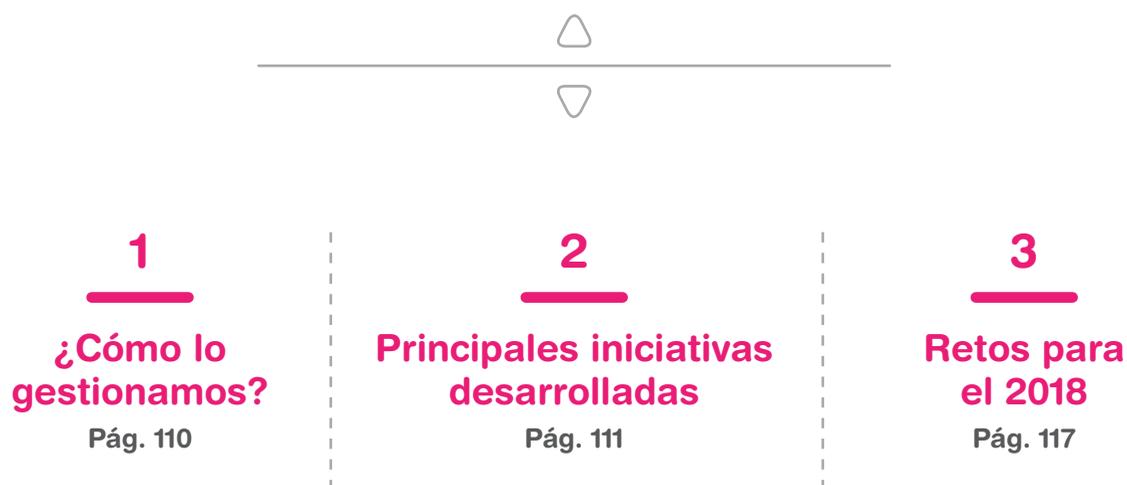
adicionales a los recursos del Sistema.

+ 27.200

vacantes gestionadas.



Entendemos el crecimiento y la productividad en función de la generación de valor social y la inversión en las personas.



¿Cómo lo gestionamos?

103-1, 103-2, 103-3 Le damos valor a las empresas que generan crecimiento a partir de la inversión en el valor social. Con ellas trabajamos para llegar a las familias, pues somos el punto de encuentro entre ellas y las regiones. Contamos con un portafolio de servicios para que sus trabajadores desarrollen su máximo potencial, encuentren un equilibrio entre la salud mental y corporal, comprendan el valor de cuidar el entorno, sean conscientes del impacto de sus acciones para la sostenibilidad del planeta y se nutran de experiencias nuevas desde la cultura y el encuentro con los demás. Creemos en que esos empleados felices y empoderados representan, además, una mayor productividad empresarial.

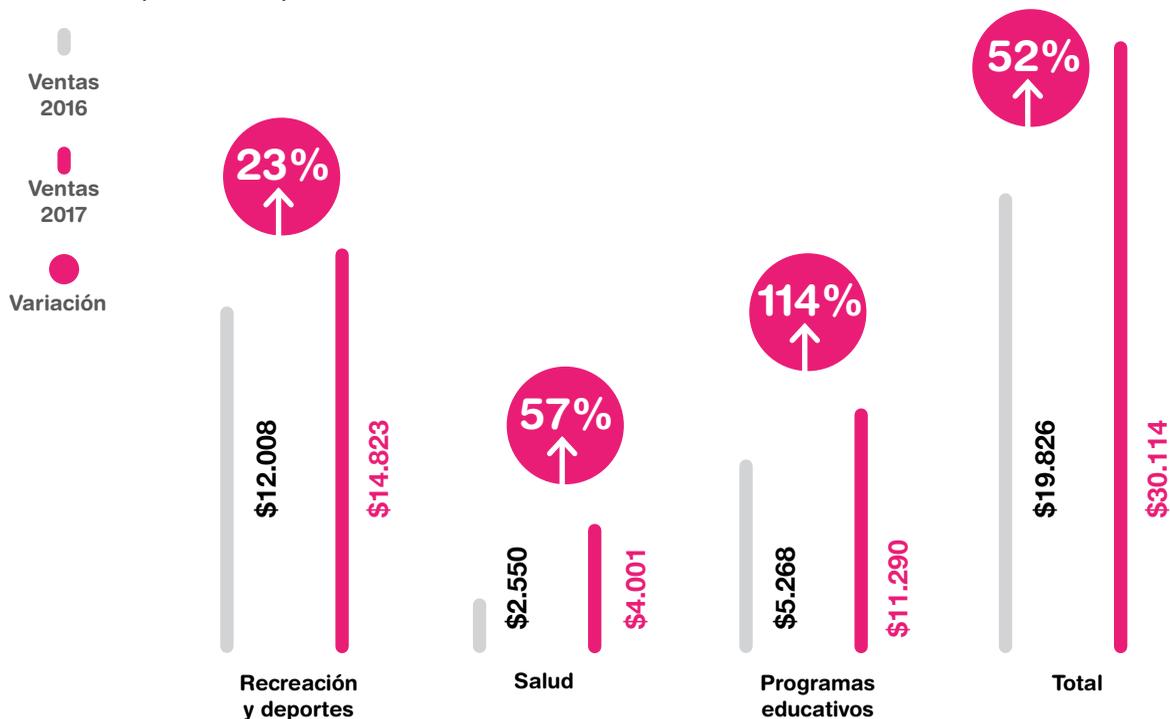
203-2 Bajo este contexto, y mediante un trabajo consciente y responsable, propiciamos que en 2017 aproximadamente 3.100 empresas, 36% más que en 2016, invirtieran \$30.114 millones, 52% más recursos que en 2016, en actividades de bienestar y de desarrollo para sus trabajadores y familias.

856.800

personas impactadas con las inversiones empresariales en bienestar y desarrollo en 2017,



Ventas empresariales por servicio



Frente a los aportes del 4% realizados por todas las empresas en 2017, esta inversión representó recursos adicionales del 3,9% para los trabajadores y sus familias.



| Proyecto de emprendimiento, programa Tiendas de Paz en Turbo.

Principales iniciativas realizadas

Generamos rutas de empleo y emprendimiento

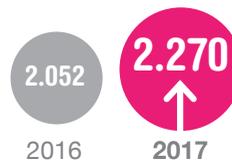


¿Cómo lo hicimos?

- Desarrollamos programas como 40 Mil Primeros Empleos, Estado Joven y Formando Talento, para apoyar la contratación de población juvenil entre las empresas.
- Gestionamos alianzas con entidades públicas, privadas y de cooperación internacional interesadas en promover el progreso económico regional, el desarrollo de capacidades emprendedoras y las oportunidades para los jóvenes.
- Realizamos ferias de empleo para conectar a las empresas con el talento humano.
- Identificamos las necesidades para que los emprendedores desarrollen una oferta de productos y servicios de acuerdo con la demanda y puedan insertarse en las cadenas de proveeduría.
- Transferimos conocimiento basado en la experiencia como valor agregado a quienes están iniciando sus negocios.

¿Qué logramos?

- Gestionar una amplia oferta de oportunidades laborales con más de 27.200 vacantes, de las cuales 9.700 fueron en subregiones diferentes al Valle de Aburrá.
- Capacitar a 2.270 jóvenes, hoy más dinámicos, innovadores y motivados para encontrar una oportunidad laboral.



- Cubrir el costo laboral de \$26.600 millones por la contratación de más de 1.800 jóvenes para que tuvieran su primera experiencia laboral en las empresas.
- Desarrollar capacidades emprendedoras entre más de 1.400 antioqueños.
- Invertir \$17.000 millones para el desarrollo de capacidades en emprendimiento, de los cuales \$7.000 millones fueron aportados por empresas aliadas.

Acompañamos a las empresas en sus procesos de vinculación del talento humano y apoyamos sus programas de salud ocupacional



¿Cómo lo hicimos?

- Entregamos herramientas de gestión y ubicación laboral a los líderes de talento humano de las empresas para apoyar el proceso de adaptación de los empleados.
- Contamos con un Centro de atención al trabajador donde realizamos evaluaciones de capacidad física y mental, vigilancia epidemiológica y servicios diagnósticos a las personas seleccionadas por las empresas.

¿Qué logramos?

- Formar a 70 líderes de gestión humana de pequeñas y medianas empresas en nuevas tendencias de reclutamiento y preselección, con un total de 80 horas de formación.
- Crecer en 29,8% los servicios del Centro de atención al trabajador con respecto al año anterior, así:



Exámenes médicos ocupacionales

55.600

44,7%

Vigilancia epidemiológica (asistencias)

51.600

12,4%

Servicio diagnóstico

8.365

76,0%



Elkin Osorno, rector de la Institución Educativa San Luis. Programa de formación y capacitación de la Fundación Nutresa, Yarumal.

Acompañamos a las empresas a mejorar la calidad de vida de sus trabajadores



¿Cómo lo hicimos?

- Ofrecimos programas formativos para el desarrollo de capacidades que impactan la productividad de las empresas.
- Generamos programas de bienestar orientados a las necesidades de las empresas y sus trabajadores.
- Realizamos caminatas, pausas activas y actividades de integración y reflexión que contribuyeron a disminuir el estrés y a fortalecer las habilidades interpersonales.
- También pensamos en las familias de los trabajadores que contaron con programas de vacaciones, clubes para niños y jóvenes, talleres para padres y atención para jubilados y adultos mayores.
- Organizamos torneos deportivos como una alternativa de entretenimiento y de motivación para los trabajadores.

¿Qué logramos?

- Beneficiar a más de **530 empresas** con programas de bienestar (actividades recreativas, formativas y deportivas), en los que participaron más de 320.000 personas, 27,4%, más que en 2016.

Eventos y celebraciones

196.200

asistentes

59,3%

Programas recreativos

88.700

asistentes

+21,3%

Torneos

103.500

asistentes

9,3%



Realizamos cátedras de Gerencia social como un escenario de aprendizaje



¿Cómo lo hicimos?

Identificamos tendencias mundiales de interés para las empresas y con base en ello organizamos la agenda del año, con la participación de los mejores exponentes.

En el 2017 abordamos temas relacionados con los negocios inclusivos y la era digital.

Negocios inclusivos



Objetivo



Casos de éxito

1 Cátedra

Negocios inclusivos para conectar el progreso económico y social.

Evidenciar cómo las empresas pueden incrementar su productividad y rentabilidad al incorporar personas de menores ingresos como proveedores, distribuidores o consumidores.

Canal de distribución de Leonisa.

2 Cátedra

MiPyme y gran empresa: alianza ganadora para la cadena de valor empresarial.

Reflexionar acerca de las cadenas de valor para mejorar la productividad y la rentabilidad.

Velas Agatha, una MiPyme que se insertó en grandes superficies con el acompañamiento de la Promotora de Comercio Social.

3 Cátedra

Negocios inclusivos: ampliación de mercados y proveedores.

Presentar cómo la construcción de una relación gana-gana que integre a todos los segmentos de la población de la cadena de valor mejora la productividad y la rentabilidad empresarial.

Hit Social de Postobón.

Era digital



Objetivo



Casos de éxito

4 Cátedra

Negocios inclusivos en la era digital.

Contextualizar el desarrollo tecnológico y los programas y herramientas enfocados en el proceso empresarial y el cierre de la brecha digital.

Banca digital, una estrategia para la inclusión tecnológica en Colombia con Bancolombia.

5 Cátedra

TIC como aceleradoras del desarrollo económico y social.

Invitar a las empresas a adaptar las TIC a los entornos laborales desde la tecnología y la habilitación de procesos para el cambio de la cultura organizacional y el diseño de nuevos negocios.

Construrama de Cemex.

6 Cátedra

Democratización digital y nuevos negocios.

Enlazar la innovación social con la creación, implementación y difusión de modelos creativos potenciados por las TIC.

Casa Kolacho.

¿Qué logramos?

- Contar con la participación de más de 200 personas que recibieron retroalimentación de otras empresas con casos exitosos en las temáticas citadas.



Unidad móvil Comfama en su recorrido por los municipios de Antioquia.

Fortalecimos las actividades de promoción y prevención de la salud en las empresas



¿Cómo lo hicimos?

- Consolidamos e incrementamos nuestros servicios de acondicionamiento físico en centros propios y en alianza, mejorando la infraestructura, el arreglo espacial de las máquinas y la programación de actividades para brindar una prestación óptima.
- Estimulamos el ejercicio como protector del riesgo cardiovascular y osteomuscular con programas personalizados, atractivos y novedosos dirigidos por profesionales de la salud.
- Visitamos las empresas para promover los servicios de inmunización con el fin de mejorar los indicadores de productividad y disminuir el ausentismo laboral. Se hizo énfasis en vacunas como la influenza, hepatitis B, tétano y Prevenar 13, las cuales tuvieron un mayor subsidio para trabajadores categorías A y B.

¿Qué logramos?

Vacunas (dosis)
19.400
8,3%
 más que en 2016

Centros de acondicionamiento físico empresariales (personas)

3.200
35,9% +





| Estudiantes del colegio Centro Educativo Autónomo, en experiencia de Inspiración en el MAMM.

Generamos oportunidades para la adquisición de vivienda con el sector público y los empresarios



¿Cómo lo hicimos?

- Establecimos una alianza de cooperación entre Comfama y el Isvimed para promocionar un nuevo modelo de vivienda y hábitat en el Valle de Aburrá, en el sector de La Colinita, un área con buen acceso a servicios, transporte y fuentes de empleo.
- Iniciamos la identificación de las familias afiliadas con posibilidad de acceder al proyecto.
- Realizamos inducciones acerca de postulaciones de subsidio en las empresas para que sean nuestras aliadas en la información sobre los beneficios para sus trabajadores.
- Acompañamos a los trabajadores en la postulación al subsidio de vivienda de manera personalizada.
- Participamos en ferias empresariales de vivienda.

¿Qué logramos?

- Gestionar más de \$2.000 millones del Isvimed para beneficiar familias afiliadas con ingresos de hasta dos salarios mínimos mensuales legales vigentes, para contar con una oferta de 110 viviendas nuevas en el municipio de Medellín.
- Acompañar a 2.250 empresas en el proceso de postulación de sus trabajadores, de los cuales más de 3.900 fueron capacitados sobre el proceso de postulación.

Desembolsos en subsidios de vivienda

\$37.300 millones **36,4%+**
de los cuales **\$10.238 millones** en regiones

Facilitamos la redención de la cuota monetaria a las familias de las empresas afiliadas



¿Cómo lo hicimos?

- Realizamos cruces de información de las familias y empresas en fuentes de referenciación de las Secretarías de educación, Registraduría y Asocajas, con el fin de garantizar la calidad en los datos y la obtención del beneficio de cuota monetaria.
- Comunicamos y gestionamos la redención de la cuota monetaria, mediante los distintos canales físicos y virtuales de la Caja.
- Contactamos mensualmente a 30.250 empresas en promedio para informarles acerca de los trabajadores con cuota monetaria sin reclamar.



¿Qué logramos?

Llegar mensualmente con la cuota monetaria a las familias de

52.470

empresas en promedio.

Retos 2018

- 1 Fortalecer el portafolio enfocado en el bienestar para los trabajadores de las empresas, aportando nuevas y mejores experiencias para todos los presupuestos.
- 2 Desarrollar e implementar un modelo de operación que responda con agilidad a las necesidades de los clientes empresariales.
- 3 Establecer la plataforma de emprendimiento social, cultural y creativo.
- 4 Posicionar las cátedras de Gerencia Social como un espacio líder de ciudad para la movilización de las empresas con mayor impacto social.
- 5 Acercarnos más a las empresas con los servicios de salud, mediante el fortalecimiento del Centro de atención al trabajador, y mayores coberturas en los servicios de promoción y prevención.
- 6 Estrechar alianzas con empresas afines al sector de la construcción y del hogar para promover iniciativas de servicios complementarios que mejoren las condiciones de habitacionalidad de las viviendas.
- 7 Fortalecer el rol de las empresas como aliadas fundamentales en la implementación del programa de acompañamiento para la adquisición de vivienda de los trabajadores.
- 8 Crear una red de prestación de servicios con mayor impacto para las empresas, aportar a la formalidad de las regiones y captar nuevos afiliados independientes.
- 9 Desarrollar programas de emprendimiento, cultura, turismo y encadenamientos productivos que fortalezcan la sostenibilidad de las regiones según sus potencialidades.
- 10 Gestionar más y mejores alianzas con fundaciones, entidades públicas y privadas que nos ayuden a aumentar el impacto generado en las diferentes regiones del departamento.



Por José
Alberto
Vélez
Cadavid



Ingeniero Administrador de la Universidad Nacional de Colombia, máster of Science en Ingeniería de la Universidad de California (UCLA), Estados Unidos, e ingeniero Honoris Causa de la Escuela Nacional de Ingenieros de Metz, Francia. Fue presidente de Argos y Suramericana de Seguros, además, miembro de juntas directivas de varias empresas privadas y autor del libro *Crecer con audacia*. Actualmente es miembro del Consejo Latinoamericano del Wilson Center de Washington y presidente del Consejo Superior de la Universidad EAFIT.

Sostenibilidad, más que RSE

► La sostenibilidad no puede entenderse como una moda pasajera o un concepto etéreo, es una convicción que debe permear a todos los niveles de las organizaciones para hacerlas viables en el tiempo. Si es aplicada de manera coherente y debidamente planeada, mediante el uso de herramientas y conceptos basados en transparencia, credibilidad, confianza, ética, innovación y calidad de la gestión, genera reducción de costos, aumento de márgenes y de ventas, y un mejor manejo del capital.

Este concepto debe convertirse en el verdadero ADN de toda organización por encima de cualquier otro aspecto, en su razón de ser y en el principal objeto de las demás acciones estratégicas que se pongan en marcha como la internacionalización, la innovación y la generación de una nueva cultura organizacional. El enfoque de sostenibilidad muestra que ya no se trata de ver cómo se reparten las utilidades, sino de saber cómo se obtienen, de qué contexto provienen, a quiénes involucra y cómo asegurar que tanto la empresa como su entorno, crezcan.

Se entiende la sostenibilidad como la vinculación y el equilibrio entre la rentabilidad, el desarrollo social y la disminución de los impactos ambientales, teniendo como marco de referencia las buenas relaciones con clientes, accionistas, trabajadores, contratistas y comunidades aledañas a los que se debe la empresa. Con estas premisas se trabaja en el desarrollo de estrategias orientadas a cada uno de los grupos de interés, en búsqueda de las mejores relaciones y la satisfacción en una apuesta por ganancias compartidas y un mejor porvenir para la sociedad.

En octubre de 2007, la Junta Directiva de Cementos Argos tomó dos decisiones trascendentales para el desarrollo integral de la organización: primero, la adhesión voluntaria al Pacto Global, iniciativa de las Naciones Unidas; y segundo, medir el cumplimiento del mismo usando indicadores del Global Reporting Initiative (GRI), que son los



parámetros que aplican las compañías más importantes del mundo para evaluar su desempeño en responsabilidad social corporativa, y relación con su entorno y grupos de interés.

Ambas decisiones pusieron aún más altas las metas y el impacto esperado, y las enmarcan, ya no como Responsabilidad Social Empresarial (RSE), sino bajo un concepto más amplio, internacional y ambicioso: sostenibilidad. Se entendió que no era una moda, sino un camino de crecimiento y perdurabilidad del negocio, teniendo en cuenta a todos sus grupos de interés de una manera holística. Era también una manera de identificar cuáles podrían ser las vulnerabilidades de la operación o dónde podría comprometerse esta por uno u otro motivo y actuar preventivamente para minimizar esos riesgos convirtiéndolos en ventajas para el desarrollo de la empresa. Había que entender que todo estaba relacionado y que se generaba más valor siendo coherentes: si el foco de la empresa era producir cemento, como se había determinado en la estrategia porque esta era una de sus fortalezas competitivas indiscutibles, y esto genera un impacto ambiental, desatender esto desde el comienzo, pondría en peligro la continuidad misma de la producción. Una mirada sostenible debía considerar en conjunto todos los detalles de la empresa y articular de manera estratégica toda su gestión.

El impacto ambiental, las relaciones laborales, la percepción de las comunidades, la producción de cemento, la logística de despachos, las relaciones con los clientes, el rendimiento financiero, todo tenía que ver entre sí y solo bajo una perspectiva sostenible podrían trazarse las relaciones de aspectos que en apariencia no tenían vinculación directa.

...

En 2009 Argos fue invitado a hacer parte del Índice Dow Jones de Sostenibilidad (DJSI), del que solo hacen parte trescientas empresas en el mundo. Fue un mérito que elevaba aún más los estándares con los que la empresa quería trabajar. No es un índice que mide la rentabilidad o las utilidades, sino un marco muy exigente, creado en 1999 en los Estados Unidos, al cual no todas las empresas del mundo pertenecen. Esta invitación solamente se la extienden a algunas organizaciones que, por sus índices financieros y bursátiles, se destacan en los mercados internacionales y en los indicadores de sostenibilidad que registran y publican, luego de lo cual se hacen varios cuestionarios muy exigentes para evaluar si la empresa puede o no ingresar al DJSI.

Primero, se evalúa el comportamiento financiero, que es, de alguna manera, lo que llama la atención de las firmas que lo realizan Standard & Poor's y Dow Jones. Luego se evalúan exhaustivamente la dimensión económica, el gobierno corporativo, las prácticas laborales, la captación y retención de talento, la equidad de género, el respeto por los derechos humanos, el manejo de recurso hídrico, la biodiversidad, el manejo de residuos, las emisiones de CO₂, el uso de recursos alternativos, la seguridad industrial y la salud ocupacional, las prácticas

comerciales, la gestión de proveedores, la satisfacción de los clientes, el cumplimiento fiscal y de impuestos, las inversiones sociales, la ciudadanía corporativa y todo el relacionamiento con grupos de interés, entre otras variables detalladas.

La información es objetiva y, según el resultado, la empresa es o no invitada a participar. Argos fue elegida entre 3.500 compañías seleccionadas cada año, 800 de las cuales hacen parte del grupo de Materiales de Construcción. Dentro del *ranking* se otorgan puntajes según las cifras y sustentos de la empresa, cuidadosamente auditados por la firma RobecoSam. Gracias a estas mediciones y comparaciones con las empresas más fuertes del mundo fue posible mejorar aspectos que eran débiles y que era necesario reforzar para mantenerse en este selecto grupo.

Por cinco años consecutivos, desde 2012, Cementos Argos ha sido ratificado como miembro del Índice de Sostenibilidad del Dow Jones en sus categorías más altas, Bronze, Silver y, la máxima, Gold, concedida en 2017, que reconoce las buenas prácticas en sostenibilidad económica, ambiental y social de compañías inscritas en mercados bursátiles.

Lograr y mantener este reconocimiento implica realizar exhaustivamente las mediciones y mejorar continuamente en aquellos aspectos donde la calificación no iguala el estándar esperado para ese año, pues los parámetros son cada día más altos y se modifican de período a período. Hoy Argos ocupa el primer puesto por encima de otras cementeras internacionales como Lafarge-Holcim o la irlandesa CRH (Cement-Roadstone Holdings), y es líder en el segmento de materiales de construcción.

En resumen, las tres dimensiones de la sostenibilidad (económica, ambiental y social) tienen la misma importancia y pesan igual en la toma de decisiones.

Dentro de un enfoque tradicional de la RSE era frecuente mirar primero lo económico. Por ejemplo, al elegir un proveedor se miraba cuál podría ser el de mejor costo-beneficio, descuidando los impactos sociales o ambientales que podría originar. Bajo un enfoque de sostenibilidad, en el que las tres dimensiones son igualmente importantes, se exigió el equilibrio como premisa. Así, todos los proveedores deberían cumplir estrictamente con aspectos normativos ambientales y sociales al tiempo que ofrecen una relación de costos razonable para las operaciones de Argos. Absolutamente todas las actuaciones con las comunidades, proveedores, clientes y empleados empezaron a medirse en términos de sostenibilidad, haciéndola una política viva y no



La sostenibilidad corporativa, social y del planeta debe ser el ADN del empresariado de cara a la productividad y a la generación de valor social.

una serie de presupuestos que, como a veces ocurre en algunas empresas, son letra muerta. Cada año, desde 2009, se realiza la Semana de la Sostenibilidad para refrendar y avanzar en los compromisos adquiridos.

La sostenibilidad, entendida como lo hemos expuesto, abre también las puertas hacia la innovación en todos los aspectos. Estar atentos a tantas dimensiones del negocio propiamente y que se cumplan con todos los estándares de buen manejo con los grupos de interés, otorga un lugar privilegiado para obtener y generar información de hacia dónde van las industrias y las economías. Aprovechar el enfoque sostenible evita “dormirse en los laureles” de los logros del presente y mirar hacia dónde van las tendencias del mercado y, en ese sentido, imaginar e investigar cuáles podrían ser los rumbos por venir. Innovación y sostenibilidad van de la mano. Una empresa es sostenible porque innova y mejora constantemente en sus procesos, productos y formas de relacionarse con sus grupos de interés; y sin un enfoque de preservar el negocio a futuro en un entorno cada vez más competitivo y guiado por los desarrollos tecnológicos como el que vivimos, no sentirá la urgencia permanente de innovar.

...

Todos los esfuerzos para ser una empresa sostenible dentro de los más altos estándares mundiales protegen a la organización de desaparecer porque se conoce mejor a sí misma y cuenta con información muy detallada de su operación y de su entorno, le permite cambiar rápido, reinventarse oportunamente y que no le ocurra, como a la famosa empresa Kodak, por ejemplo, que vio ante sus ojos cómo las empresas de teléfonos celulares se apropiaron de su mercado cuando incorporaron cámaras a los dispositivos móviles.





**El trabajo con
convicción es
productividad**



Índice GRI

INDICADORES ESTÁNDAR GRI

REFERENCIA GRI	UBICACIÓN O RESPUESTA	
102-1	Nombre de la organización	Preliminares
102-10	Cambios significativos en la organización y su cadena de suministro	10
102-11	Principio o enfoque de precaución	39
102-12	Iniciativas externas	36
102-14	Declaración de altos ejecutivos responsables de la toma de decisiones	10
102-16	Valores, principios, estándares y normas de conducta	29
102-17	Mecanismos de asesoramiento y preocupaciones éticas	28
102-18	Estructura gobernanza	22
102-2	Actividades, marcas, productos y servicios	Preliminares
102-22	Composición del máximo órgano de gobierno y sus comités.	22
102-3	Ubicación de la sede	8
102-4	Ubicación de las operaciones	6, 8
102-40	Lista de grupos de interés	38
102-41	Acuerdos de negociación colectiva	39
102-42	Identificación y selección de grupos de interés	38
102-43	Enfoque para la participación de los grupos de interés	38
102-44	Temas y preocupaciones clave mencionados	38
102-45	Entidades incluidas en los estados financieros consolidados	N/A
102-46	Definición de los contenidos de los informes y las coberturas del tema	36
102-47	Lista de temas materiales	36
102-48	Reexpresión de la información	Preliminares
102-49	Cambios en la elaboración de informes	Preliminares
102-5	Propiedad y forma jurídica	Preliminares
102-50	Período objeto del informe	Preliminares
102-51	Fecha del último informe	Preliminares
102-52	Ciclo de elaboración de informes	Preliminares
102-53	Punto de contacto para preguntas sobre el informe	Preliminares
102-54	Declaración de elaboración del informe de conformidad con los estándares GRI	Preliminares
102-55	Índice de contenidos GRI	124
102-6	Mercados servidos	6, 8
102-7	Tamaño de la organización	Preliminares
102-8	Información sobre empleados y otros trabajadores	Preliminares

REFERENCIA GRI		UBICACIÓN O RESPUESTA
102-9	Cadena de suministro	Preliminares
103-1	Explicación del tema material y su Cobertura	23, 40, 53, 56, 72, 110
103-2	El enfoque de gestión y sus componentes	23, 40, 53, 56, 72, 110
103-3	Evaluación del enfoque de gestión	23, 40, 53, 56, 72, 110
201-1	Valor económico directo generado y distribuido	54
203-2	Impactos económicos indirectos significativos	73, 110
302-1	Consumo energético dentro de la organización	58
302-4	Reducción del consumo energético	58
303-1	Extracción de agua por fuente	58
304-1	Centros de operaciones en propiedad, arrendados o gestionados ubicados dentro de o junto a áreas protegidas o zonas de gran valor para la biodiversidad fuera de áreas protegidas	62
306-1	Vertido de aguas en función de su calidad y destino	58
306-2	Residuos por tipo y método de eliminación	61

Acerca de este reporte

102-48, 102-49, 102-50, 102-52, 102-53, 102-54. El Informe de sostenibilidad es el medio que cada año nos permite informar nuestros resultados comprendidos desde el primero de enero y el 31 de diciembre. Desde el 2015, realizamos este reporte bajo la metodología GRI G4.0. Este año lo hacemos con el Estándar GRI, opción esencial.

Adicionalmente, presentamos nuestra gestión en función de la estrategia corporativa, cuyo propósito superior es consolidar y expandir una clase media trabajadora que sea consciente, libre, productiva y feliz; y que nos permite ser el punto de encuentro para las empresas socialmente conscientes, las familias dueñas de su futuro y las regiones de alto potencial.

Respeto y vigilancia por los derechos de autor

Acatamos estrictamente la reglamentación legal que la rige. En el campo de la informática, y a tono con lo dispuesto por la Ley 603 del año 2000, en lo relativo a las normas sobre propiedad intelectual y derechos de autor, contamos con las respectivas licencias o suscripciones suministradas y auditadas por los fabricantes de los distintos sistemas de información instalados.

Contacto

David Escobar Arango

Director

www.comfama.com

Central de llamadas:

360 70 80 / 018000 400 650

Edición gráfica y periodística

Taller de Edición

comfama