

The background of the cover features a sunset scene with a bright sun in the upper right corner, casting a warm glow over a landscape of mountains and trees. Overlaid on this scene are several large, semi-transparent geometric shapes in shades of orange, yellow, and blue, creating a modern, abstract design.

2017

Informe
de Labores
y Balance
Social



**FUNDACIÓN
SOCIAL**



Informe de Labores y Balance Social

2017



Tabla de contenido

CARTA DEL PRESIDENTE	5
EL CONTEXTO EN EL 2017	7
1. LA FUNDACIÓN SOCIAL	13
1.1. HISTORIA	14
1.2. AXIOLOGÍA	15
2. LA ESTRATEGIA	19
2.1. PROGRAMAS SOCIALES DIRECTOS	21
2.2. EMPRESAS	45
2.3. PERSONAS Y CULTURA	59
2.4. ESTADO	76
2.5. POSICIONAMIENTO	77
3. SITUACIÓN FINANCIERA	79
4. INFORMACIÓN ADICIONAL	83
5. ANEXOS	91



Carta del Presidente

Es muy grato para mí presentar el Informe de Labores y Balance Social de la Fundación Social, correspondiente al año 2017.

Este documento es fruto de un ejercicio que la Organización viene desarrollando desde hace varios años y da cuenta de los principales elementos de la gestión adelantada durante el último año, así como el impacto social desde el quehacer empresarial y el desarrollo de los programas sociales directos.

Igualmente, se anexan los principios del Pacto Global y las lecturas del balance desde diversas iniciativas en materia de responsabilidad social y sostenibilidad.

Los logros aquí presentados han sido posibles gracias al trabajo de más de 9000 personas, quienes con su compromiso y dedicación han permitido que esta Organización siga manteniendo vigente el deseo de su fundador de contribuir a la construcción de un país mejor.

Cordialmente,



EDUARDO VILLAR BORRERO
Presidente










The background features a series of overlapping, angular shapes in various shades of blue and white. On the left, there are light blue shapes pointing upwards and to the right. On the right, there are darker blue shapes pointing downwards and to the left. The overall effect is a modern, geometric pattern.

El contexto en el 2017

En nuestro informe sobre el 2016 hacíamos énfasis en un panorama global de grandes movimientos de cambio, que con frecuencia parecen señalar el resquebrajamiento del orden actual, construido con aparente solidez en la posguerra. Pues bien: esta apreciación no solo se mantiene vigente, sino que debe considerarse reforzada con los desarrollos del último período y los que en este mismo momento acontecen en el mundo.

Algo semejante puede decirse sobre Colombia, marcada en este lapso por grandes procesos de muy distinto orden, los más profundos por lo menos desde los acontecimientos que dieron lugar a la Constitución de 1991.

En los dos ámbitos -local e internacional-, me limito a enunciar los que pueden considerarse más relevantes, viéndolos como extrapolación de todo lo señalado para el 2016:

-  Al frágil equilibrio en el Medio Oriente ha venido a sumarse una escalada casi explosiva de la Guerra Civil en Siria, que ya involucra de modo muy abierto a Rusia y Estados Unidos, lo mismo que a Turquía, y sobre todo a Irán y de alguna manera a Arabia Saudita, (compitiendo los dos últimos por la supremacía regional). Y ahora también tensiones importantes en el Lejano Oriente, por cuenta sobre todo de la desafiante actuación del régimen de Corea del Norte y la respuesta americana, muy radical.
-  El terrorismo aleatorio e indiscriminado ya hace parte, por desgracia, de la cotidianidad en Europa.
-  La exacerbación de movimientos extremos y nacionalismos alcanza nuevas cotas, con éxitos electorales de partidos radicales en parte de la geografía europea, y las acciones separatistas de Cataluña, erráticamente manejadas por todos y aún no resueltas.
-  Las presiones migratorias que continúan hacia el primer mundo y que este no ha logrado descifrar, añaden combustible al incendio de la xenofobia y la estigmatización nacional y racial.
-  Pero sin duda el dinamizador más importante de todos estos fenómenos es, desde 2017, el cambio de visión y estilo del Gobierno de Estados Unidos, en una línea confrontacional que además sacude varios paradigmas del orden de posguerra, y la actitud ya abiertamente expansionista de la Federación Rusa, todo lo cual recrea escenarios dejados atrás con el final de la “Guerra Fría”.
-  La economía global, por su parte, parece haber revertido la tendencia dolorosa de casi una década, pero continúa dependiendo, no se sabe hasta dónde, de la sobredosis monetaria que ha recibido como terapia intensiva. La preocupación mayor apunta ahora a que los cambios anotados en el escenario político, puedan llevar a dinámicas proteccionistas, e incluso a eventuales fenómenos de “guerras” arancelarias, cambiarias y fiscales; es decir, podrían estar soplando vientos de “desglobalización” que guardadas proporciones ya se vivieron en otras épocas difíciles de la historia.
-  En América Latina el hito más relevante es sin duda la inestabilidad política que ha arrasado a más de un gobierno, en el marco de enormes escándalos de corrupción y confrontaciones judiciales que en un ambiente enrarecido por la polarización cuesta comprender y analizar con objetividad. En este marco, además de la caída de liderazgos otrora muy firmes, se ha ido dando un cambio de signo político en buena parte de la región.

➤ Y la catástrofe venezolana sigue tocando fondo todos los días, sin acabar de tocarlo en realidad jamás...

➤ Seis líneas marcan el entorno colombiano:

- En lo económico, el 17 fue un año de pobre desempeño y sus efectos, naturalmente, se han notado en los resultados empresariales, la dinámica de inversión, el mercado inmobiliario y el empleo. No acaban de ponerse de acuerdo los expertos sobre las expectativas para el actual y los próximos años, pues se registran fuerzas encontradas: por un lado, cierto repunte en los precios de materias primas -especialmente petróleo- que junto con la dinamización de la economía mundial vienen mejorando el balance externo; así mismo, se sigue disponiendo de financiamiento internacional muy suficiente. Pero, por otra parte, incluso este podría estar amenazado por eventuales cambios en la política monetaria americana y europea, y el deterioro muy posible de la calificación de riesgo-país; y la situación fiscal que recibirá el próximo gobierno es extremadamente compleja, pero con poco margen de maniobra para reformas estructurales críticas y urgentes, amén de las incertidumbres en materia política y de gobernabilidad.
- Los esfuerzos por implementar el complejo acuerdo suscrito por el Gobierno con las FARC coparon la agenda legislativa y los debates de opinión. Sin entrar al juicio sobre la bondad o inconveniencia de lo pactado, lo que sí es innegable es que el camino de la puesta en marcha ha estado sembrado de dificultades de todos los órdenes: políticos, legales, de comunicación, de credibilidad y de capacidad de gestión del Estado, sumada a que la actitud del ahora partido político FARC no ha ayudado mucho a granjearse la simpatía de los ciudadanos. Tampoco puede negarse -insistiendo, con independencia a la bondad intrínseca que pudiere tener o no el acuerdo-, que este tiene una base de legitimidad política endeble, producto de que no se basó en un consenso nacional de amplio espectro, y se perdió la oportunidad de lograrlo a fondo tras los resultados del polémico plebiscito de octubre de 2016.
- El crecimiento desbordado de los cultivos ilícitos y la violencia de grupos de muy distintos signos e intereses, que amenaza la gobernabilidad más básica de amplios territorios con bajísima presencia del Estado.
- La aparición, al tiempo cotidiana y explosiva, de alarmantes hechos de corrupción en la gestión pública a todos los niveles, especialmente en contratos de infraestructura, las más altas cortes de justicia, las finanzas regionales, las campañas electorales y más recientemente, inclusive, el manejo de los recursos recibidos del exterior para colaborar en la implementación de los acuerdos con las FARC.
- La migración de venezolanos -aunque ya es masiva, apenas comienza-, que desafía al mismo tiempo la obligación de solidaridad y las posibilidades económicas y la capacidad de gestión, ha sido casi ignorada por autoridades y dirigencia por lo cual no se sabe a dónde puede llegar la presión sobre los bienes públicos, el sistema de salud, el empleo, la seguridad y la convivencia.

- Por último, recogiendo de alguna manera todo este complejo marco, se viene dando un incierto proceso de cambio en el mapa político interno –se escribe este informe en pleno proceso de elección presidencial-, en el cual, por lo menos hasta ahora, hay solo dos líneas muy claras: que los partidos políticos –especialmente los tradicionales- han perdido la representatividad y quedan relegados a papeles muy secundarios; y que se presenta, de manera inédita en nuestra historia –al menos la reciente- una profunda división ciudadana que se expresa como ideológica –“izquierda y derecha” aparecen por primera vez de manera explícita como títulos de las dos posiciones-, pero que además de plataformas ciertamente distintas mezcla bajo banderas opuestas muy diversos intereses de grupos, sentimientos irracionales y sobre todo pasiones. Es paradójico que mientras un sector dice celebrar el final de “la guerra”, los colombianos del común estamos divididos y enfrentados como no ocurría desde la oscura época del fratricidio bipartidista.

Visto de esta manera, no parece atractivo el panorama del entorno. Sin embargo, como muchas veces ha afirmado la Institución, todo esto debe leerse con los lentes de las dinámicas históricas, que muestran cómo las grandes sacudidas de estructuras, formas de actuar y paradigmas, aunque desacomodan e inquietan, son al mismo tiempo el ambiente propicio para el surgimiento de nuevas visiones, ordenamientos innovadores, fortalecimiento de las instituciones públicas, y sobre todo, la labor de “fermento” de personas y entidades que, como la Fundación Social, van construyendo “en el silencio de lo pequeño” nuevas formas de sociedad. Interpretado desde la dimensión trascendente que anima e ilumina nuestra tarea, y especialmente desde la visión Ignaciana que por ciento siete años ha estado presente en la Organización, es hora de recordar que Dios es el Señor de la historia, y que su providente interacción con los procesos y los esfuerzos humanos sigue acompañando nuestro caminar hacia un mañana ciertamente mejor.



Intervención social en Ibagué.





La Fundación Social

1

1.1. Historia¹

La historia de la Fundación Social se remonta al 1 de enero de 1911, cuando el sacerdote jesuita José María Campoamor, al conocer la situación de la clase obrera de la época, convocó a diversos actores de la sociedad para crear en Bogotá el Círculo de Obreros de San Francisco Javier, una obra que puso bajo el patrocinio de la Santísima Virgen, Inmaculada Concepción, y de San Francisco Javier, que buscaba trabajar “... *por el mejoramiento de las condiciones de vida de los más necesitados en los ámbitos religioso, moral, material y económico, que tratará de realizar la unión cristiana de las clases sociales...*”².

El Fundador quiso desde un primer momento llevar a cabo una obra de enfoque promocional – no asistencial– en la cual se combinaran dos rasgos esenciales: el desarrollo de actividades productivas, sostenibles y generadoras de valor desde el punto de vista económico, ideadas para dar oportunidades de inclusión en la economía a grupos marginados (la primera y más importante de ellas, el fomento del ahorro); y el trabajo directo de desarrollo social, moral y humano con tales poblaciones.

Para el desarrollo de sus diferentes actividades, el Círculo contó con la ayuda de un grupo de mujeres campesinas y obreras de la época –“Las Marías”– quienes estuvieron a cargo de las labores fundamentales de administración y operación durante muchos años.

Con posterioridad a la muerte del fundador, en 1946, la Compañía de Jesús fue animadora y orientadora muy importante de la obra, en su dimensión social, moral y apostólica, pero no en su propiedad ni en su gestión económico-empresarial. Su acompañamiento muy valioso se dio hasta el año 2003.

La obra se fue extendiendo a otras regiones del país; con el pasar de los años fue transformándose, profesionalizando su personal, adecuando su estructura a las necesidades de los tiempos, teniendo siempre como base los planteamientos y la intención del padre Campoamor.

En su expresión moderna, es una organización no gubernamental (ONG), que, siéndolo, es además la matriz de un grupo empresarial al servicio del bien común.

¹ Documento Legado de la Fundación Social. Marzo de 2017.

² Casas Fajardo María. “El R.P Campoamor, S.J. y su obra – El Círculo de Obreros”. Bogotá., 1953, pág., 57.

1.2. Axiología³

La entidad entiende la axiología como el conjunto de valores, presentes desde su fundación, que orientan los comportamientos tanto institucionales como personales, y que expresan la continua reflexión sobre sí misma.

Valores originantes

Son los fundamentos y criterios rectores, inmutables a través del tiempo, que rigen el comportamiento o la conducta de un grupo humano. Deben estar presentes en el pensar y en el actuar de la Institución. Son ellos: **dignidad humana, bien común, subsidiariedad y solidaridad.**

Valores derivados

Orientan, inspiran y postulan reglas concretas hacia las conductas deseadas y deseables, puesto que se desprenden de los valores originantes que ha adoptado la Organización. Son ellos: primacía de las personas sobre las instituciones, primacía del trabajo sobre el capital, pluralismo y tolerancia, justicia, igualdad de oportunidades, función social de la propiedad, eficiencia y competitividad, libertad, autonomía, participación y fraternidad.

El siguiente es el entendimiento que la Institución tiene de cada uno de los valores originantes y sus correspondientes derivados:

Dignidad humana:

Reconocimiento y respeto por la persona, como ser trascendente, por el solo hecho de existir. Valores que se derivan:

- **Primacía de las personas sobre las instituciones:** la persona humana es principio, sujeto y fin de la sociedad.
- **Primacía del trabajo sobre el capital:** en las relaciones trabajo-capital se reconoce como clave de interpretación la prevalencia de la dignidad humana.
- **Pluralismo y tolerancia:** es la actitud de reconocimiento, aceptación y respeto ante las diferentes posiciones y formas de pensar.

Bien común:

Conjunto de condiciones que permiten el ejercicio pleno de los derechos y el cumplimiento de los deberes de todas las personas, a fin de que estas logren su plena realización y el bienestar general. El bien común se antepone al interés particular. Valores que se derivan:

³ Documento Legado de la Fundación Social. Marzo de 2017

🔗 **Justicia:** es la disposición constante y firme que surge en el horizonte de la solidaridad y del amor de reconocer al otro en su dignidad humana, y el cumplimiento de los mutuos derechos, y de los respectivos deberes y obligaciones, con sensibilidad especial por los más necesitados.

🔗 **Igualdad de oportunidades:** es una concreción de la justicia social, la cual implica la posibilidad que deben tener todos los individuos para disponer de los espacios, recursos y servicios que les permitan el ejercicio de sus derechos y el cumplimiento de sus deberes.

🔗 **Función social de la propiedad:** establece que los recursos de que dispone la humanidad están destinados al provecho de todos los seres humanos y determina que quien tenga la propiedad no debe usarla exclusivamente en función de sí mismo, sino de los demás y el bien común.

🔗 **Eficiencia y competitividad:** determina que la gestión debe ser llevada a cabo con gran competencia profesional, responsabilidad, eficiencia y profundo sentido ético.

Subsidiariedad:

Este principio determina que ni Estado, sociedad, institución o persona alguna debe sustituir la iniciativa y la responsabilidad de lo que a cada cual le corresponde hacer, salvo que por imposibilidad este no pueda realizarlo. Valores que se derivan:

🔗 **Libertad:** es la capacidad que cada persona y grupo humano tiene de obrar o no, según su conciencia, en el horizonte del bien común, asumiendo la responsabilidad de sus actos. Conlleva, por tanto, la responsabilidad individual y colectiva.

🔗 **Autonomía:** es la capacidad que tiene una persona o entidad, dentro de los límites de la ética y un correcto ordenamiento legal, de ejercer derechos, y de establecer sus propias normas y regirse por ellas a la hora de tomar decisiones sin la intervención de otra persona o sujeto social.

🔗 **Participación:** es el derecho y la obligación que tiene la persona de influir como sujeto activo en su propio crecimiento y en el desarrollo de la sociedad.

Solidaridad:

Entendida como el reconocimiento de que cada uno es corresponsable del bienestar de los demás y de la comunidad en su conjunto. Valor que se deriva:

🔗 **Fraternidad:** es el vínculo afectivo positivo entre personas que se consideran libres e iguales, por el cual se integra cada persona en su individualidad y en el todo social.



Intervención social en Antioquia.



The background features a series of overlapping, angular shapes in various shades of blue and white, creating a modern, architectural feel. The shapes are primarily triangles and quadrilaterals, some pointing upwards and others downwards, creating a sense of movement and depth.

La Estrategia

2

La Fundación Social ha mantenido el propósito, los valores y el estilo que inspiró hace ciento siete años a su fundador, José María Campoamor S.J., gracias a que su Legado se ha transmitido con fidelidad a través de varias generaciones.

El documento con el Legado, que recoge los elementos fundamentales que constituyen el Ser de la institución, los rasgos que la identifican y la forma como actúa en la sociedad, fue reexpresado durante el 2017 por el Consejo Social de la Fundación Social, para adaptar y hacer más preciso su lenguaje, sin cambiar, desde luego, los rasgos que conforman el “ADN” de la Fundación.

Por este motivo, se realizó un esfuerzo importante en toda la Organización para compartir con cada uno de los 9000 colaboradores este documento, hacer su lectura profunda y reflexionar acerca de sus componentes: su historia, sus valores y su pensamiento. En todos los casos se culminó este ejercicio con una sentida ceremonia en la cual, de manera simbólica, cada funcionario recibió el Legado de manos de una de las Marías -170 de ellas aún viven y son acompañadas por la Institución- y reafirmó su compromiso con él.

Si bien el Legado es inmodificable, sí hay un elemento, la Estrategia, que por su naturaleza se ajusta de cuando en cuando. La actual, como se sabe, fue formulada por el Consejo Social en el 2012, y apunta a dos objetivos de cara al cumplimiento de la misión.

Misión:

“Contribuir a superar las causas estructurales de la pobreza, para construir una sociedad justa, solidaria, productiva y en paz”.



Objetivo Prioritario y central:

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

Adicionalmente, por considerarse el abandono del campo como otra causa fundamental de la pobreza, se estableció como objetivo complementario el siguiente:

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

Para el logro de su estrategia, la Fundación Social actúa a través de dos instrumentos:

-  Los Programas Sociales Directos
-  Las Empresas

2.1. Programas Sociales Directos

Uno de los instrumentos mediante los cuales la Fundación Social hace posible su estrategia es el de los Programas Sociales Directos (PSD); en ellos trabaja con los pobres y desde los pobres, a través del acompañamiento a comunidades marginadas en territorios específicos.

Actualmente se ejecutan dos tipos de programas que buscan resultados diferenciados en **Condiciones Básicas de Desarrollo y Calidad de Vida**. Esta diferenciación, es producto de la reflexión alrededor del objetivo estratégico de la Fundación Social en 2012, año en el cual se definió que los Programas Sociales Directos no sólo deben generar condiciones para el desarrollo de las comunidades, sino que deben lograr una mejor calidad de vida en los territorios donde intervienen. Por decisión institucional, las intervenciones que iniciaron antes de 2012 continúan su ejecución según el modelo de desarrollo integral tradicional, y las posteriores se ejecutan a partir de la identificación de nuevas estrategias para el logro de los resultados en calidad de vida.

Existe también una intervención puntual, de tipo experimental, en la zona de influencia de un proyecto de vivienda desarrollado por la constructora de la Organización.

La siguiente tabla reúne los tipos de intervención, los territorios y la población, en los que se viene trabajando.



Tipos de intervención, territorio y población

Tipos de intervención	Territorios		Población del territorio ⁴
Condiciones Básicas de Desarrollo	Nariño	Pasto: <ul style="list-style-type: none"> • Comuna 3, 10 y 12 • Corregimientos de Cabrera, La Laguna, Mocondino, Buesaquillo y San Fernando 	204.452
		Norte Nariño: <ul style="list-style-type: none"> • Municipios de Taminango, San Pedro de Cartago, La Unión y Buesaco 	
	Antioquia	<ul style="list-style-type: none"> • 9 Municipios del Valle de Aburrá: Barbosa, Girardota, Copacabana, Bello, Caldas, Itagüí, La Estrella, Sabaneta y Envigado. 	1.335.074
	Bogotá	<ul style="list-style-type: none"> • Localidades Bosa y Kennedy 	1.896.354
	Soacha	<ul style="list-style-type: none"> • Comuna 1 	99.263
	Ibagué	<ul style="list-style-type: none"> • Comunas 6, 7 y 8 	201.173
<ul style="list-style-type: none"> • Corregimiento 12 - San Bernardo y corregimiento 13 - El Salado 			
Calidad de Vida	Antioquia	<ul style="list-style-type: none"> • Buriticá 	6.531
	Cartagena	<ul style="list-style-type: none"> • Unidad Comunera de Gobierno 6 (UCG6) 	82.589
Laboratorio de innovación	Bogotá	<ul style="list-style-type: none"> • Entorno de Parques de Villa Javier 	40.000 (*)
Total			3.865.436

(*) En revisión, de acuerdo con la definición del alcance de la iniciativa.

(*) En revisión, de acuerdo con la definición del alcance de la iniciativa.

⁴ Estimaciones del DANE para el 2017 con base en el Censo 2005



Intervención social en Nariño.

— 2.1.1. Intervenciones con resultados en Condiciones Básicas de Desarrollo

Esta categoría abarca los proyectos iniciados antes de la reorientación estratégica de 2012. Los resultados esperados para las intervenciones de esta clase son:

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

Comunidad cohesionada que gestiona el Plan Participativo de Desarrollo⁵

El 2017 fue un año de implementación y, en algunos casos, finalización de proyectos del plan participativo. Los procesos adelantados se dirigieron a:

- i) El seguimiento de los compromisos adquiridos por las instituciones y las organizaciones en la ejecución de proyectos.
- ii) La ampliación de la base social (aumentó de 67% a 72% la participación de personas y entidades con respecto a 2016).
- iii) La co-ejecución de algunos proyectos.
- iv) La medición de resultados de los proyectos de co-ejecución.

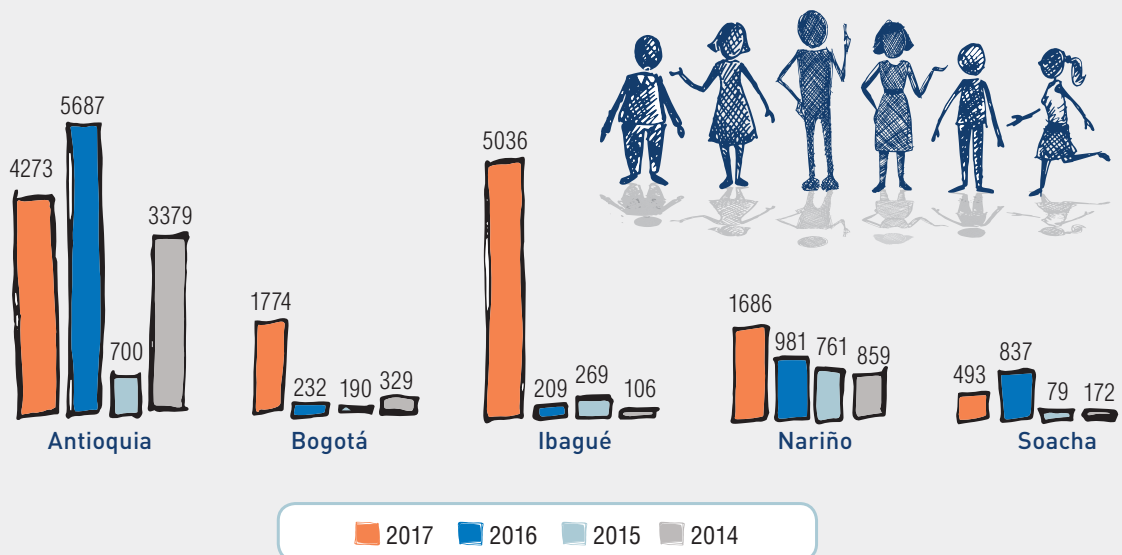
La ejecución de los Planes Participativos requiere del esfuerzo de diversos actores que aportan recursos en especie o en dinero. La inversión total durante el 2017 fue de \$33.985 millones de pesos, de los cuales \$5.659 millones corresponden a aportes en especie y \$28.326 millones, en efectivo.

En total, participaron 13.262 personas y 1.464 entidades. Adicionalmente, finalizaron 20 de 51 proyectos de los planes participativos y se mantienen en ejecución los restantes. En el siguiente gráfico se presenta en detalle la participación de personas, organizaciones e instituciones en la gestión de los Planes Participativos por Regional.

⁵ La Planeación y Gestión Participativa del Desarrollo es el proceso a partir del cual las comunidades participan con iniciativa y poder en la gestión de lo público, en el marco de sus derechos y deberes. Este proceso se materializa en la construcción de un Plan Participativo de Desarrollo que busca comprometer la acción de diversos actores en pro del desarrollo del territorio, a partir de la corresponsabilidad.

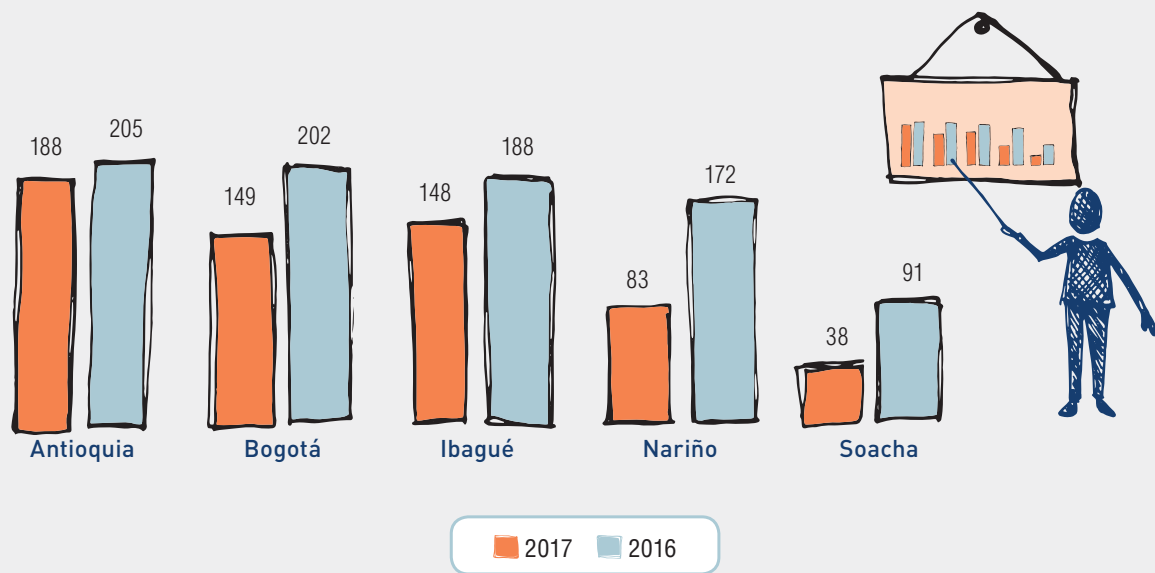
Personas, organizaciones e instituciones que participan en la gestión del Plan Participativo

Número de personas de la comunidad que participan en la gestión del Plan Participativo 2017



Fuente: Siseve corte 02/02/2018

Número de organizaciones e instituciones que participan en la Gestión del Plan Participativo 2017



Fuente: Siseve corte 02/02/2018

Es relevante precisar que los planes participativos contienen dos tipos de proyectos, unos con beneficiarios específicos y otros que le apuntan a incidir en las políticas públicas de orden local o que tienen un impacto en toda la población del territorio. El siguiente gráfico presenta un consolidado de beneficiarios por cada plan participativo.

 **Beneficiarios de la gestión del Plan Participativo de Desarrollo**

Regional	Ámbito	Nombre del Plan Participativo	N° Personas beneficiadas ²⁰¹⁷
Antioquia	DIL ⁶ Barbosa	Lectura y Escritura del Territorio desde las Agencias Locales de Desarrollo Autónomo - Aldeas. Plan Participativo 2011	20.870
	DIR ⁷ Valle de Aburrá	Planes Estratégicos Aburrá Norte y Sur.	6.615
Bogotá	DIM ⁸ Bosa Kennedy	Agenda Interlocal Bosa Kennedy	7.098
Ibagué	DIM Comunas 6,7,8	Agenda Interterritorial de Desarrollo del Corredor Norte de Ibagué	11.623
		Plan de Desarrollo Turístico de la Comuna 7 y los Corregimientos 12 y 13	6.131
Nariño	DIL La Unión	Plan de Vida Morada al Sur, La Unión 2022	11.806
	DIM Corredor Oriental	Corredor Oriental	4.090
Total			68.233

Fuente: Siseve corte 02/02/2018

En cuanto a la medición de resultados se construyó un índice multidimensional de cinco variables⁹. En una escala de 0 a 100. Antioquia alcanzó 94, Ibagué 60, Bogotá 64 y Nariño 79. El índice no se aplicó para Soacha dado que el Plan Participativo está en formulación.

Finalmente, se levantaron líneas de base para la medición de resultados de 4 proyectos que co-ejecuta la Fundación Social.

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

Se definieron las siguientes competencias para desarrollar en los líderes:

- 6 Desarrollo Integral Local (DIL). Se desarrolla en una unidad de planeación. Puede ser municipal o puede ser una unidad de planeación menor dentro de un municipio o un distrito ej. DIL Barbosa y DIL La Unión.
- 7 Desarrollo Integral Regional (DIR). Se desarrolla en un conjunto de municipios. Ej. DIR Valle de Aburrá que agrupa el conjunto de municipio del Valle de Aburrá.
- 8 Desarrollo Integral Meso (DIM). Se desarrolla en un conjunto de unidades de planeación dentro de un mismo municipio o Distrito. Ej. DIM Bosa Kennedy, que agrupa dos localidades de Bogotá.
- 9 1) número de personas que han participado; 2) número de instituciones que gestionan o ejecutan proyectos; 3) número de organizaciones que gestionan o ejecutan proyectos; 4) porcentaje de proyectos finalizados; 5) apalancamiento de inversión de la Fundación Social.



Intervención social en Soacha.

- Realización personal
- Comunicación asertiva
- Trabajo en equipo orientado a resultados y movilización para el bien común
- Transparencia
- Lectura del territorio

En 2017 se avanzó en la medición de competencias para los procesos de formación de líderes y en el desarrollo de procesos de formación¹⁰, sensibilización¹¹ y multiplicación¹² en alianza con instituciones educativas. A continuación se presenta la cobertura de dichos procesos.

Personas que participaron en procesos formativos y de sensibilización 2017

Regional	Formación	Sensibilización	Multiplicación
Antioquia	500	592	1.336
Bogotá	71	1.125	0
Ibagué	42	325	0
Nariño	340	0	0
Soacha	98	76	0
Total	1.051	2.118	1.336

Fuente: Siseve corte 02/02/2018

Los principales procesos de formación fueron:

- **En Antioquia:** Diplomado de Gestión Territorial, proceso de formación en Comunicación Estratégica para el Desarrollo y Edu comunicaciones, en alianza con la Corporación Universitaria Lasallista; lo mismo que cursos en mediación escolar y talleres de capacitación a multiplicadores ("Somos Metropolitanos").
- **En Bogotá y Soacha:** Diplomado de gestores sociales y "formador de formadores" en alianza con la Universidad Nacional.
- **En Nariño** se trabajó en el manejo y resolución de conflictos escolares y mediación escolar en las Instituciones Educativas del Corredor Andino, con Secretaría de Educación, Fiscalía, Universidad Cooperativa y Oficina de Género y Cultura.
- **En Ibagué** se realizó el Diplomado de Gerencia Estratégica en la Escuela de Líderes para la Ciudadanía Activa en alianza con la Universidad de Ibagué.

10 Formación: procesos estructurados que requieren un trabajo por competencias (realización personal, comunicación asertiva, trabajo en equipo orientado a resultados y movilización para el bien común, transparencia, lectura del territorio) dirigidos a gestores y formadores. Para desarrollar este tipo de procesos se define objetivo, diseño curricular, prueba de entrada y salida y seguimiento.

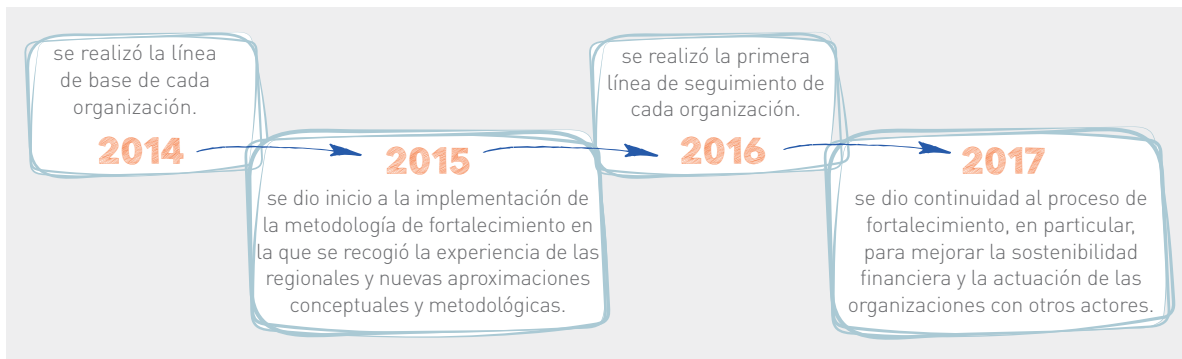
11 Sensibilización: procesos que buscan que los actores de la comunidad conozcan temas o herramientas puntuales. Para ello, se define objetivo, diseño temático y seguimiento.

12 Multiplicación: son aquellos que profundizan en un área del conocimiento adquirido y cuentan además con referentes pedagógicos con respecto a currículo, didáctica y evaluación. Este proceso dirigido a formadores cuenta con objetivo, diseño curricular y seguimiento pedagógico.

Se llevó a cabo la medición de competencias a 155 líderes que han participado en procesos formativos de 2014 a 2016¹³. En general se evidencia la apropiación de las competencias de los líderes en un nivel satisfactorio 4,64 (en una escala de 0 a 6).

Organizaciones comunitarias eficaces, sostenibles, democráticas y transparentes¹⁴.

Los avances en los últimos años han sido los siguientes:



Durante el último año, 187 organizaciones estuvieron vinculadas al proceso de fortalecimiento (13% más que en 2016): 40 en Soacha, 45 en Bogotá, 43 en Nariño, 42 en Antioquia y 17 en Ibagué.

Experiencias demostrativas de acción colectiva en convivencia

En 2017 participaron 27.975 personas en acciones de convivencia, las cuales se continúan desarrollando a partir de dos líneas de trabajo: acciones de sensibilización a través de instituciones educativas, y desarrollo de acciones comunitarias en territorios delimitados, a partir de la articulación de actores estratégicos.

➡ En Antioquia, con el propósito de mejorar la convivencia escolar, se asesoraron los Comités de Convivencia de 29 Instituciones Educativas, se formaron 120 docentes en Transformación de Conflictos Escolares, y se sensibilizaron 1.041 jóvenes de 9º y 10º en promoción de la convivencia (módulo “Somos Metropolitanos”).

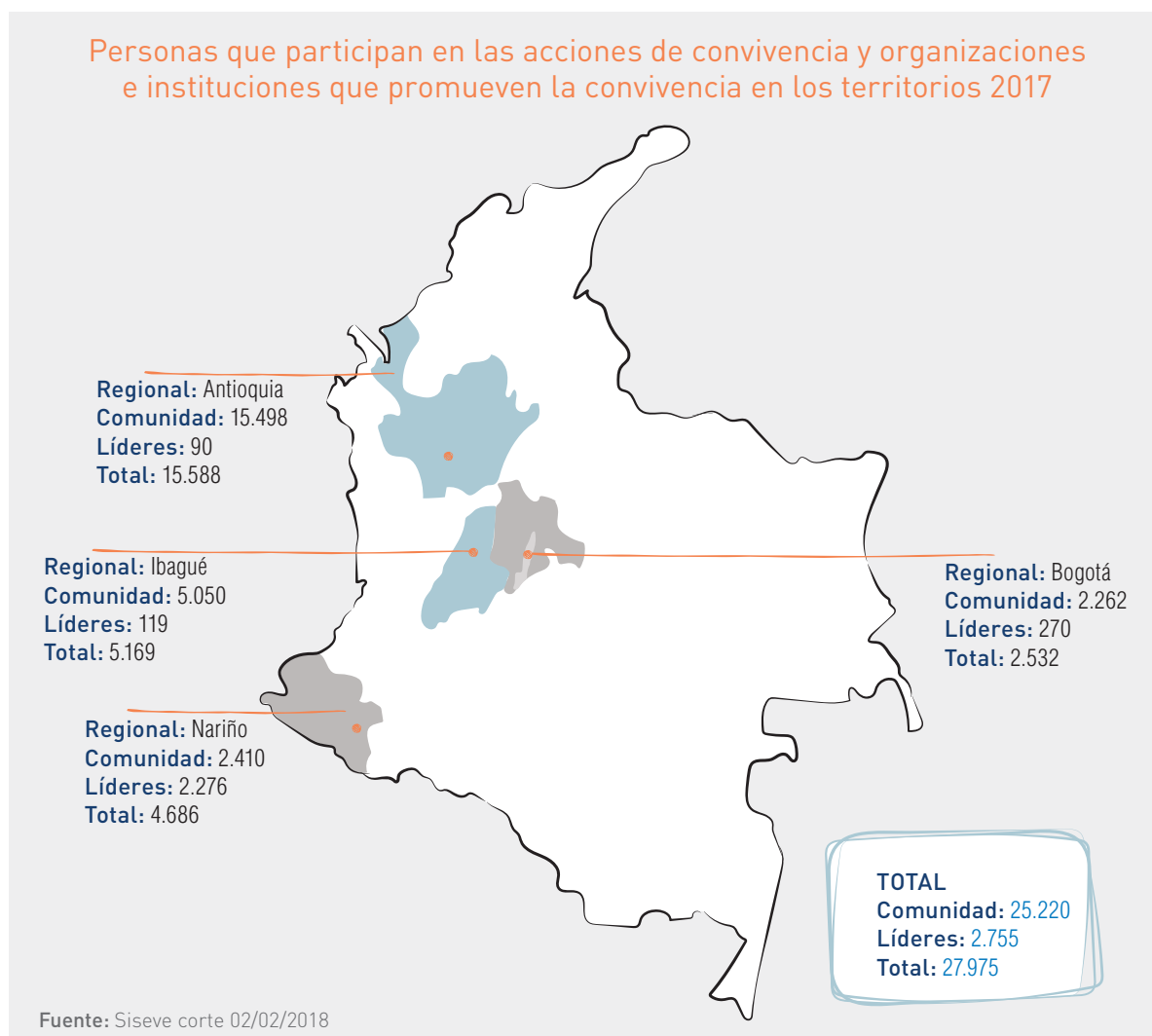
➡ En Ibagué, con el objetivo de que las comunidades de las zonas priorizadas de las comunas 6, 7 y 8 resuelvan los conflictos de manera pacífica, y cuenten con entornos adecuados para la vida familiar, escolar y comunitaria, se avanzó en levantamiento de línea de base, validación con la comunidad del diseño para la intervención física de 4 espacios priorizados (se ejecutó ya el primero de ellos), formación de 60 sembradores de convivencia y movilización de aproximadamente 3.000 personas en acciones de apropiación de los espacios para la convivencia.

¹³ Se excluyó Nariño porque el tipo de procesos desarrollados no corresponde a la formación de líderes.

¹⁴ Los Programas Sociales Directos le apuntan a fortalecer una comunidad organizada, como mecanismo para el empoderamiento de las comunidades y la sostenibilidad del proceso de Planeación y Gestión Participativa del Desarrollo. Para ello, trabaja directamente con las organizaciones sociales del territorio en un proceso de fortalecimiento que busca resultados en identidad, eficacia, sostenibilidad financiera, actuación con otros, transparencia y participación y democracia.

- En Nariño, se levantó la línea base, se estructuró el diplomado para profesores, orientadores y gestores de convivencia; se implementaron los 10 primeros proyectos impulsados por los jóvenes de 15 Instituciones Educativas y se realizaron encuentros lúdico-pedagógicos con 140 docentes y 200 gestores de convivencia de 15 Instituciones Educativas.
- En Bogotá, se delimitó un corredor de convivencia (Mazuera/ Carlos Albán/ Parques de Villa Javier), se levantó la línea base, 4 espacios fueron intervenidos físicamente, se implementó una agenda cultural en torno a cada espacio que movilizó aproximadamente 800 personas y se desplegó una estrategia de comunicación para la transformación de imaginarios negativos.
- En Soacha, a partir de la identificación de situaciones a transformar a través de mecanismos innovadores de consulta con la comunidad, se formuló el proyecto para generar relaciones de respeto, aprecio y confianza entre vecinos de los sectores San Nicolás, Ducales y Ciudad Latina. El proyecto entrará en ejecución en 2018.

El siguiente gráfico presenta el detalle de la cobertura:



Número de organizaciones e instituciones que promueven la convivencia en los territorios 2017



Fuente: Direcciones Regionales corte 02/02/2018

Experiencias exitosas de inserción al mercado laboral¹⁵ y de iniciativas económicas que contribuyen a la generación de ingresos¹⁶

En Bogotá, en los últimos dos años se han vinculado laboralmente 351 personas en virtud de un proceso que acerca las convocatorias de empleo a la comunidad y hace acompañamiento a quienes se vinculan laboralmente. En Soacha se avanzó en la identificación de un proyecto que desarrolle una experiencia innovadora para la vinculación laboral de jóvenes.

En Ibagué, con el objetivo de desarrollar el turismo como una oportunidad de desarrollo económico en el territorio y de inclusión económica en el marco del Plan de Desarrollo Turístico de la Comuna 7 y los Corregimientos 12 y 13, se avanzó en:

1. El diseño de 3 productos agroturísticos que agrupan 18 prestadores turísticos (café, cacao y cabras).
2. El mejoramiento de la infraestructura vial (vía Salado - San Bernardo - contrato adjudicado por la Alcaldía - y vía de ingreso a la vereda Chucuní), y la intervención de tres infraestructuras turísticas con aportes comunitarios.
3. La realización del festival de cine de San Bernardo y el evento "el Salado se ilumina III", en el marco de la estrategia para posicionar el destino turístico.
4. El fortalecimiento de 12 prestadores turísticos, quienes obtuvieron la certificación de autoevaluación en la Norma Técnica Sectorial NTS TS 002 y la formación de 33 personas para la prestación de estos servicios.

¹⁵ Las experiencias exitosas de inserción en el mercado laboral son aquellas en las que, a partir de la formación para el trabajo, las personas se vinculan a un empleo formal. A partir del análisis de contexto y los resultados planeados, este proceso se desarrolla en las intervenciones en Bogotá y Soacha.

¹⁶ La estrategia de experiencias exitosas de iniciativas económicas se refiere a aquellas que potencian una oportunidad económica a partir de un desarrollo sectorial en un territorio o una actividad económica a través de una organización de productores, tienen como propósito mejorar las condiciones de producción y de comercialización e inclusión de nuevos emprendimientos para contribuir a mejorar los ingresos. Este proceso se realiza en las regionales de Ibagué, Antioquia y Nariño

Con respecto a la experiencia de cacao en San Bernardo, en Ibagué:

1. Se fortaleció con maquinaria y apoyo para la comercialización a la empresa Juan Choconat.
2. Se apoyó la conformación del colectivo “Héroes de Cultivo”, que agrupa a 33 productores de cacao. Su alianza con Juan Choconat permitió la compra de 2.7 toneladas de cacao seco con un precio por kilo superior en \$3.500 al reconocido por el mercado.
3. Se realizó un análisis de 53 predios de cultivos y rentabilidad de los cacaoteros del corregimiento.

En Antioquia, en el marco de 4 proyectos¹⁷ de las propuestas colectivas, se logró:

1. El registro Invima de 4 productos (panela y aderezos de cebolla, cilantro y ajo) desarrollados en el Centro de Transformación, y la comercialización de 3.000 unidades¹⁸ a partir de acuerdos y muestras comerciales.
2. La implementación de un acuerdo con la Alcaldía de Barbosa para desarrollar el programa de formación para 114 productores (caña, plátano y panela) en alianza con el Hogar Juvenil Campesino.
3. Se logró el fortalecimiento de la Corporación turística con la vinculación de 14 asociados – que representan 63 empresarios-, la definición de un plan de mercadeo y 7 recorridos turísticos. Adicionalmente, se implementó una campaña para posicionamiento y apropiación de 4 parques y se gestionó el mejoramiento físico del parque El Sainete.
4. En cuanto al Centro de Desarrollo Empresarial, en 2017 se logró que la Cámara de Comercio liderara su funcionamiento para el territorio. Adicionalmente, se realizaron capacitaciones y seguimiento a 50 planes de mejoramiento de unidades económicas y se elaboraron 28 planes de negocio.

En Nariño, se avanzó en el acompañamiento a caficultores de Buesaco para el mejoramiento de la calidad y productividad y en el fortalecimiento de 10 unidades de negocio.

Adicionalmente, 125 caficultores participaron en jornadas de campo sobre los temas de fertilización, cosecha, beneficio, sanidad y manejo de cultivo, y 10 jóvenes se capacitaron en catación, reparación de maquinaria y administración de la finca.

¹⁷ Los proyectos son: Fortalecimiento de la producción y la transformación de productos agropecuarios, Promoción de emprendimientos turísticos, Desarrollo recreativo y turístico y Escuela de pensamiento empresarial.

¹⁸ 1.200 unidades de aderezo de cebolla, 1.200 unidades de paquetes de panela pulverizada y 600 kilos de café tostado.

— 2.1.2. Intervenciones con resultados en Calidad de Vida

La Institución reconoce que 10 características han de identificar a la “sociedad distinta” que se espera dejar en los territorios donde intervienen los Programas Sociales Directos:



Estas 10 características constituyen entonces la forma en que la Fundación Social entiende el concepto de Calidad de Vida.

Ello implica una gestión distinta, pues a diferencia de los programas en Condiciones Básicas de Desarrollo en los que la comunidad formula sus propios planes y la Fundación Social desarrolla capacidades en los integrantes para que ellos sean gestores de su desarrollo, en Calidad de Vida la Fundación Social contribuye de manera directa con el diseño de las estrategias para alcanzar los resultados y trabaja de la mano con la comunidad en la ejecución.

En la actualidad, las intervenciones en Calidad de Vida se desarrollan en Cartagena en la Unidad Comunera de Gobierno 6 (UCG6) y Buriticá. A la fecha de este informe ya ha sido aprobado por el Consejo Social un nuevo programa en Necoclí (Urabá Antioqueño) y se encuentran en estudio nuevos territorios.

Se han ajustado, por tanto, las metodologías y formas de trabajo de los programas sociales, proceso que implicó una construcción colectiva entre la Vicepresidencia de Desarrollo y otras áreas de la Entidad. A continuación, se presentan las fases y los avances más relevantes logrados en el 2017.

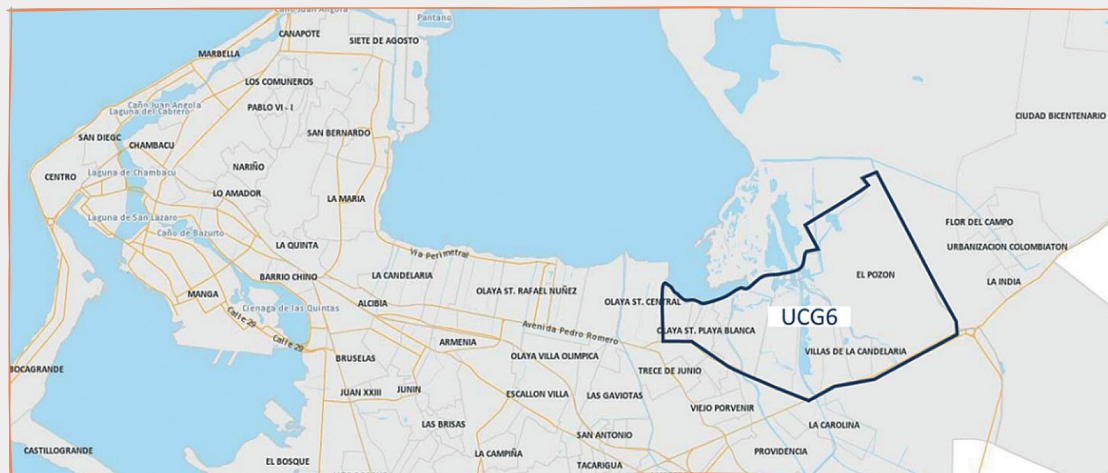
Fases del proceso de intervención en Calidad de Vida



2.1.2.1. Cartagena: Unidad Comunera de Gobierno 6 - UCG6






En 2012, esta zona fue seleccionada, debido a las condiciones de vulnerabilidad que enfrentan sus habitantes.

Ubicación de la Unidad Comunera de Gobierno 6



Fuente: elaboración Fundación Social

Una vez realizada la fase de entendimiento del territorio se definieron las líneas estratégicas a trabajar. Estas son:

-  Gestión Participativa del Desarrollo
-  Educación y formación para el ser, el saber y el hacer
-  Comunicación para la construcción de sentidos
-  Hábitat y ambiente
-  Oportunidades productivas

Con base en los resultados de la línea de base y las cinco líneas estratégicas identificadas, durante 2017 se alcanzaron los siguientes avances:

Gestión Participativa del Desarrollo

Se ajustó la comprensión y el proceso adelantado en el marco de la línea para armonizar la apuesta de la comunidad y las líneas estratégicas identificadas para el territorio; así, la comunidad participa de manera activa, informada y empoderada en la gestión de su desarrollo, en el marco de una visión compartida de futuro.

En ese marco se desarrollaron dos procesos: el fortalecimiento de organizaciones comunitarias¹⁹ de base y la apropiación de la comunidad del plan estratégico.

En cuanto al fortalecimiento, participaron 29 organizaciones sociales²⁰ y 21 Juntas de Acción Comunal. Se crearon, además, dos centros de producción audiovisual para la construcción de piezas comunicativas que permitieron la difusión de los avances de las organizaciones y la apropiación del territorio.

En cuanto al proceso de apropiación del plan estratégico por parte de la comunidad –desafío muy novedoso para esta metodología– se socializó la visión de desarrollo con sus líneas estratégicas entre 1.116 habitantes del territorio. Adicionalmente, se conformaron grupos movilizados para la gestión de cada línea estratégica en los que participan 40 personas. Por último, finalizó el estudio de *Memoria Cultural* del territorio que se enfocó en la memoria del agua, cuyas conclusiones contribuyeron al diseño de la propuesta comunitaria para la recuperación y protección de los cuerpos hídricos.

¹⁹ Este proceso tiene los siguientes momentos: (1) identidad organizacional, donde se realiza un análisis de contexto, se construye la visión, misión y principios de la organización; (2) triángulo estratégico, donde se define la propuesta de valor de la organización y los principales vehículos para entregar dicha propuesta de valor a sus beneficiarios; (3) programación, donde se construye un plan operativo y de fortalecimiento, en el que se especifica el rol de la organización y la Fundación Social y (4) ejecución y seguimiento, donde se monitorean los avances de la organización con base en los 6 resultados definidos en la metodología.

²⁰ Dentro de las 29 organizaciones comunitarias participan 3 colectivos de comunicación y 1 organización de segundo nivel.

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

Para la línea de educación se definieron tres componentes. Se explican a continuación junto con sus avances:

a) Apropriación de modelos pedagógicos (en primera infancia, primaria, básica y media):

En 2017 inició la implementación de 3 convenios²¹ para primera infancia y básica, con los siguientes objetivos y logros:

➤ Desarrollo del pleno potencial de 4.450 niños de 0 a 5 años, mediante la generación de capacidades para brindar una atención integral de calidad en los actores del sistema (18 Entidades Administrativas de Servicio²² y 237 Unidades de Servicio²³). Para ello, se han establecido 3 componentes: aprendizaje por medio de referentes de buenas prácticas, procesos de formación para maestros y coordinadores de las entidades administradoras y abogacía para la gestión de recursos que facilite el tránsito a la atención integral en la UCG-6.

Dentro de los logros alcanzados se destacan el diagnóstico de 15 de las 18 Unidades de Servicios que serán referentes de buenas prácticas, y el inicio de la sensibilización en la estrategia “De Cero a Siempre” y el modelo pedagógico “AeioTU” para 180 personas. Adicionalmente, se logró el compromiso del ICBF para la ampliación de 250 cupos y la ubicación de un operador para la sede de El Pozón. A través de este operador se busca el tránsito a la atención integral de 2.171 niños, que incluye los componentes de familia, comunidades y redes; procesos pedagógicos; salud y nutrición y ambientes educativos y protectores.

➤ Con el objetivo de mejorar las competencias para el aprendizaje en matemáticas y lenguaje en niños de 1ro a 5to de primaria (15.000 estudiantes), se han establecido 4 dimensiones: gestión institucional, consistente en la redefinición del horizonte estratégico de la institución educativa; gestión pedagógica, orientada al ajuste de los planes de estudio y la incorporación de herramientas pedagógicas en el aula (formación de docentes); liderazgo, formación de directivos y docentes para la gestión del cambio y la resignificación de la ética de la responsabilidad docente; y familia: construcción de los planes de acción de las escuelas de familia para mejorar la vinculación de los padres en la vida escolar.

21 Fundación Social contrató para el efecto a las Fundaciones AeioTU, Promigas, Celsia – Mamonal.

22 Entidades Administradoras de Servicio EAS: operadores privados encargados de administrar los servicios de atención a la primera infancia (educación inicial, cuidado y nutrición en el marco de la atención integral). Pueden ser entidades sin ánimo de lucro como Asociaciones de Padres de Familia, Cooperativas, Organizaciones Comunitarias y de Grupos Étnicos reconocidos por el Ministerio del Interior (Cabildos indígenas, Asociaciones de Cabildos, Autoridades y Consejos Comunitarios, y los reconocidos por el Decreto 1088 de 1993) ONG, Cajas de Compensación Familiar, Fundaciones, Confesiones Religiosas, entre otras, con fines de interés social y de utilidad pública, de reconocida solvencia moral, con experiencia y capacidad técnica, jurídica, administrativa y financiera. Las EAS tienen a su cargo a las Unidades de Servicio.

23 Unidades de Servicio UDS: centros en los que se brinda el servicio de atención a la primera infancia. Pueden ser Centros de Desarrollo Infantil u Hogares Comunitarios que atienden a través de varias modalidades, entre las que se encuentran la modalidad institucional y la familiar.



Se llevó a cabo el diagnóstico de los Planes de Mejoramiento Institucional (PMI) y la aplicación de las pruebas de entrada en matemáticas y lenguaje en las 12 instituciones educativas seleccionadas, aunque el paro nacional de docentes afectó el avance de las acciones programadas para el año.

➡ En cuanto a la promoción de una cultura ambiental en los estudiantes de 14 instituciones educativas, se han establecido 3 ámbitos: ajuste de los Proyectos Ambientales Escolares, fortalecimiento del Comité de Educación Ambiental y desarrollo de acciones que solucionen problemáticas ambientales de la Institución Educativa en función del territorio.

En 2017 se avanzó en el diagnóstico de cultura ambiental, el ajuste del Proyecto Ambiental Escolar y los planes de acción de 10 de las 14 instituciones educativas.

b) Articulación para formación pertinente:

Como victorias tempranas, se formaron en programas técnicos laborales a 48 mujeres jóvenes: 25 en atención integral al huésped (en articulación con la Fundación Amanecer) y 23 en cocina con la Corporación Dios es Amor. 11 participantes se encuentran vinculadas laboralmente.

Adicionalmente, se documentaron 4 posibles modelos a implementar para la articulación de la educación media con técnica y superior. En 2018 se seleccionará el modelo más apropiado.

c) Formación a la comunidad:

Se inició con 60 participantes el diplomado en “Gestión de la Convivencia y la Resolución Pacífica de los Conflictos” en alianza con la Mesa de Convivencia de la Localidad 2 de Cartagena²⁴.

Comunicación para la construcción de sentidos

Se construyó y ajustó la metodología de transformación de comportamientos con la participación de expertos locales y nacionales, de cara a la implementación del proyecto piloto en el territorio.

La metodología articula el enfoque del institucionalismo cognitivo, la teoría de normas sociales y la economía del comportamiento.

Para el piloto de la metodología, que inició en 2017, se priorizó el barrio Fredonia y se seleccionó el comportamiento de arrojo de basuras en el espacio público. Se avanzó en la identificación de los nodos de transformación a través de un estudio etnográfico, complementado con información cuantitativa, que permitió su identificación a partir de una comprensión profunda de las causas cognitivas, sociales, culturales y materiales de esta práctica. Con base en los nodos de transformación identificados, en 2018 se realizará el diseño e implementación del catalizador de cambio para lograr la transformación deseada.

²⁴ Las organizaciones que participaron en la Mesa son: Proambiental, Universidad de Cartagena, Universidad Tecnológica de Bolívar, Corporación Dios es Amor- CDA-, Escuelas salesianas y 5 entidades públicas (ICBF, Corvivienda, Agencia para la Reincorporación y la Normalización - ARN, Distriseguridad y la Alcaldía de Cartagena con 5 de sus dependencias que son Secretaría del Interior, Secretaría de Educación, Secretaría de Participación, y Unalde de la localidad de Virgen y Turística).

Hábitat y ambiente

Una vez analizadas las condiciones y características del territorio, se identificaron los aspectos físicos (7) sobre los cuales era necesario trabajar en la zona; dentro de estos aspectos se identificaron 12 transformaciones que son indispensables para el territorio:

- **Recuperación de canales:** (i) mejoramiento de rondas libres e (ii) invadidas.
- **Espacio público:** (iii) mejoramiento, (iv) construcción y (v) alumbrado público.
- **Contención de la invasión de la Ciénaga:** (vi) Barreras artificiales.
- **Manejo adecuado de residuos sólidos:** (vii) Mejoramiento del sistema de recolección de residuos sólidos.
- **Conectividad del territorio:** (viii) mejoramiento de vías, andenes y puentes sobre canales.
- **Saneamiento básico:** (ix) aumento de la cobertura de alcantarillado y (x) cierre de conexiones erradas.
- **Vivienda:** (xi) mejoramiento de la calidad y (xii) construcción.

Durante el último año se avanzó en 2 de los 7 aspectos físicos priorizados:

- **Recuperación de canales:** con docentes y estudiantes del Programa de Arquitectura del Massachusetts Institute of Technology (MIT) y de la Universidad Jorge Tadeo Lozano de Cartagena, y el acompañamiento de Findeter y la Alcaldía, se inició el diseño de la intervención física de la ronda del canal Calicanto Nuevo (Barrio Nuevo Paraíso) en el marco de la estrategia de recuperación de canales.
- **Espacio público:** se intervinieron con la comunidad dos espacios públicos con la metodología de acupuntura urbana y diseño participativo, con el apoyo de la institucionalidad pública y privada²⁵. El espacio del barrio Olaya, con una extensión de 600 mts², se inauguró en el primer trimestre, y el del barrio El Pozón de 2.548 mts², en enero de 2018. Adicionalmente, se acompañó a la comunidad en la recuperación de un espacio de juegos infantiles en el sector Miramar sobre la ronda del canal Chamaría y se gestionó con la Alcaldía y Corvivienda el apoyo para la intervención de tres parques de bolsillo en los barrios Nuevo Paraíso y Olaya.

²⁵ Esentia, Pacaribe, EPA, Alcaldía de Cartagena, Universidad Jorge Tadeo Lozano y Corvivienda.





Antes



Barrio Olaya, Sector La Puntilla



Después



Antes



Barrio Pozón, Sector La Estrella



Déspués

Con respecto a la conectividad del territorio se gestionaron los recursos para la construcción de 3 puentes en madera plástica, que serán instalados en el primer trimestre de 2018.

Finalmente, en la búsqueda de victorias tempranas, se iniciaron la implementación del plan comunitario de protección y recuperación de los cuerpos de agua y el plan de gestión del riesgo con las organizaciones ambientales²⁶ y los Comités Barriales de Emergencia. En el plan de gestión del riesgo se han identificado los puntos de encuentro, rutas de evacuación y los puntos críticos para realizar medidas de adaptación al cambio climático; y en el marco del plan comunitario, con la participación de 663 habitantes de la comunidad, se sembraron árboles de mangle como medida de rehabilitación ecológica. Finalmente, con Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), Establecimiento Público Ambiental y Jardín Botánico, 33 personas aprendieron lineamientos técnicos para la siembra y mantenimiento de árboles, se construyeron 2 viveros y se sembraron 1.422 árboles en el territorio.




Oportunidades productivas

Durante el año se realizó la investigación cuantitativa y cualitativa del perfil de la oferta de trabajo de los habitantes de la UCG6 y la demanda potencial de Cartagena. En un esfuerzo que involucra otras áreas de la Fundación Social con saber económico y empresarial, y la participación de expertos externos, se trabaja ahora en identificar posibles estrategias y acciones para la generación de ingresos sostenibles. Este constituye uno de los mayores retos de la nueva forma de intervención que apunta a la Calidad de Vida.

2.1.2.2. Buriticá

Se inició el programa en este municipio principalmente rural (77%), ubicado en el occidente antioqueño con una población de 6.531 habitantes (DANE 2005).

En la fase de Entendimiento del territorio, se avanzó en:

-  La adecuación de la sede y conformación del equipo de trabajo que incorpora profesionales de la región, ahora funcionarios de la Fundación.
-  Generación de confianza con la comunidad a partir del acercamiento con organizaciones y líderes, y la formulación de 11 iniciativas juveniles.
-  Realización del diagnóstico del territorio que contiene un mapa de actores, caracterización de fuentes secundarias, percepción de la comunidad frente a la identidad del municipio, calidad de vida, minería y convivencia²⁷ y la georreferenciación de aspectos de interés del territorio.

²⁶ Corporación Flor de Guayacán, Corporación Dinamizadores Ambientales, Corporación Verde Calicanto, Fundación Social Eco – Calicanto, Corporación Ambiental y Ecológica Ciénaga de la Virgen.

²⁷ Principales hallazgos:

- En la variable Identidad y Proyección: existe una valoración positiva sobre los Buriticanos, quienes coinciden en distinguir valores de trabajo, respeto, emprendimiento, integralidad y devoción a Dios. En el futuro se ven habitando el territorio en tranquilidad pues en él han logrado desarrollar sus proyectos de vida y el de sus familias. Los grupos de hombres adultos ven en el futuro una preocupación marcada por los temas de salud como garantía de estar presentes para apoyar a sus familias. Las mujeres se ven como protectoras del entorno, un territorio productivo de diversas maneras, con su infraestructura mejorada, con un tejido social fuerte, pacífico, con igualdad de oportunidades y recuperado ambientalmente.
- En la variable Calidad de Vida/Vida Digna: se resalta que los participantes la asocian con satisfacción de necesidades básicas, ingreso justo producto del empleo o del trabajo, vida tranquila, sin imposiciones o humillaciones, con oportunidades y educación. Con un proyecto de vida, en paz personal y con los demás. Se resalta que la cantidad de ingresos no es determinante para la calidad de vida, la cantidad de ingresos deberá estar en función del tamaño de la familia.

Para el primer semestre de 2018 se contará con línea de base e identificación de las líneas estratégicas y se adelantarán proyectos de enlace con la comunidad.



2.1.3. Laboratorio de innovación:

Parques de Villa Javier

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

Desde los programas sociales directos se han realizado dos procesos: trabajo directo con la comunidad de Parques de Villa Javier y relacionamiento con la comunidad del entorno y gestión de alianzas.

- En la variable Minería se evidencia que los grupos focales distinguen la tensión entre la minería pequeña y la minería desarrollada por la empresa Continental Gold. Dentro de los aspectos positivos mencionados se encuentran el incremento del comercio y, con ello, la mejora de ingresos de algunas familias. Dentro de los negativos se resaltan: los efectos ambientales, el abandono de los cultivos, la inestabilidad de los terrenos y, cómo el dinero de la minería ha tenido efectos negativos en el corazón de los habitantes, la desintegración familiar y la pérdida de principios.
- En la variable Convivencia se atribuyen situaciones conflictivas del municipio al desarrollo reciente de la minería pues las personas ahora tienen más discusiones por el dinero que circula y por el desorden causado por la llegada de foráneos.

Durante el año 2017 se desplegó un trabajo directo con las familias del proyecto urbanístico, principalmente en temas de sensibilización (deberes y derechos en propiedad horizontal y convivencia), formación (fortalecimiento de consejos de administración y comités de convivencia) e intervención física (se mejoraron físicamente un salón comunal y varias zonas comunes).

Por otro lado, a lo largo del 2017 se mantuvo un constante seguimiento al avance de los procesos de construcción de equipamientos públicos por parte de la Secretaría Distrital de Educación (colegio), de la Secretaría Distrital de Salud (centro de salud prioritaria) y de la Secretaría de Integración Social (planta física). Además, se gestionaron alianzas con las Secretarías Distritales de Ambiente, Hábitat y Cultura, el IDPAC, el Jardín Botánico, Ciudad Limpia, la Unidad Administrativa Especial de Servicios Públicos (UAESP), la Universidad Piloto, y Alfa.

En el último trimestre del año se analizó el perfil de los residentes de Parques de Villa Javier y su entorno (línea de base) y el impacto del proyecto urbanístico en los barrios aledaños. El resultado del análisis permitió identificar que las condiciones socioeconómicas de los residentes de Parques de Villa Javier son superiores a las de los habitantes del entorno, razón por la que se está revisando la manera de gestionar este tipo de proyectos, de tal manera que esta intervención será ahora un laboratorio de innovación que tendrá el objetivo de “Desarrollar una experiencia innovadora de construcción de comunidad a partir de un proyecto urbanístico para que sea inclusivo y dinamizador del desarrollo”, en una zona priorizada compuesta por Parques de Villa Javier y algunos barrios del entorno.



Conjunto residencial Parques de Villa Javier.

2.2. Empresas

Desde su origen, se combinaron en la Fundación Social dos características esenciales, una de trabajo directo de desarrollo social, moral y humano con poblaciones marginadas, de la que se ha hablado hasta ahora; y otra, de desarrollo de actividades productivas, sostenibles y generadoras de valor desde el punto de vista económico, ideadas para dar oportunidades de inclusión en la economía a tales poblaciones. Por esto, una porción sustantiva del patrimonio de la institución está invertida en la propiedad de empresas que la Fundación Social crea, posee y gestiona, concibiéndolas como parte fundamental de su quehacer social, puesto que su razón de ser está en el verdadero servicio a la sociedad y no en la satisfacción de intereses particulares o en la simple generación de rendimientos.

En el marco de la estrategia actual de la Fundación (desde 2012), las empresas tienen como objetivo la generación de experiencias reales de una forma de organización económica diferente, orientada por la ética, los valores trascendentes, el bien común, la solidaridad y la preocupación por los más débiles, en compatibilidad con la generación de riqueza para la sociedad en su conjunto, la solvencia, la viabilidad económica y el retorno justo para sus accionistas. La forma concreta en que cada una ha de hacerlo se ha establecido en una visión definida por el Consejo Social; ella constituye el horizonte hacia el cual debe dirigirse, en el mediano plazo. Los planes anuales se encaminan a lograr avances decididos pero prudentes en el cierre de las brechas existentes frente a la visión.

— De las empresas en particular

BANCO CAJA SOCIAL

Desde el 2014, la estrategia del Banco se ha orientado a una verdadera diferenciación enmarcada en los atributos de la marca; a una decidida vocación hacia los mercados populares y a la transformación del modelo de operación.

En cuanto a la consolidación efectiva de sus atributos de marca²⁸, en 2017 se concretaron actividades potentes de sensibilización interna a nivel nacional, se mejoraron algunos aspectos críticos de ciertos procesos identificados como clave para los clientes, que llevaron a reducir las reclamaciones en un 15%; y se fortaleció el modelo de atención en redes sociales.

Si bien los reconocimientos obtenidos en mediciones tradicionales sobre la percepción de los clientes del servicio ofrecido por el Banco²⁹ y las destacadas posiciones ocupadas por su marca³⁰ serían suficientes para hacer exhibición de logros muy importantes, el Banco ha entendido que su comprensión de servicio va mucho más allá, pues apunta a lograr que en el centro de su quehacer esté el cliente y la atención satisfactoria de sus verdaderas necesidades. El plan de negocio del 2018,

²⁸ Los atributos de marca del Banco Caja Social como “su Banco Amigo” son los siguientes: incluyente, que respeta y valora al cliente, confiable, claro, coherente, y transparente, creativo y fácil y ágil.

²⁹ Estudio hecho por la empresa IZO del ranking anual de empresas en Colombia del Best Customer Experience (BCX), en el que el Banco Caja Social ocupó el segundo lugar, y el primero en el sector bancario.

³⁰ La marca Banco Caja Social ha sido reconocida en 2017 como una de las dos primeras en Marca Favorita y Awareness de Marca y ha ocupado una de las primeras cuatro posiciones en el Top of Mind.

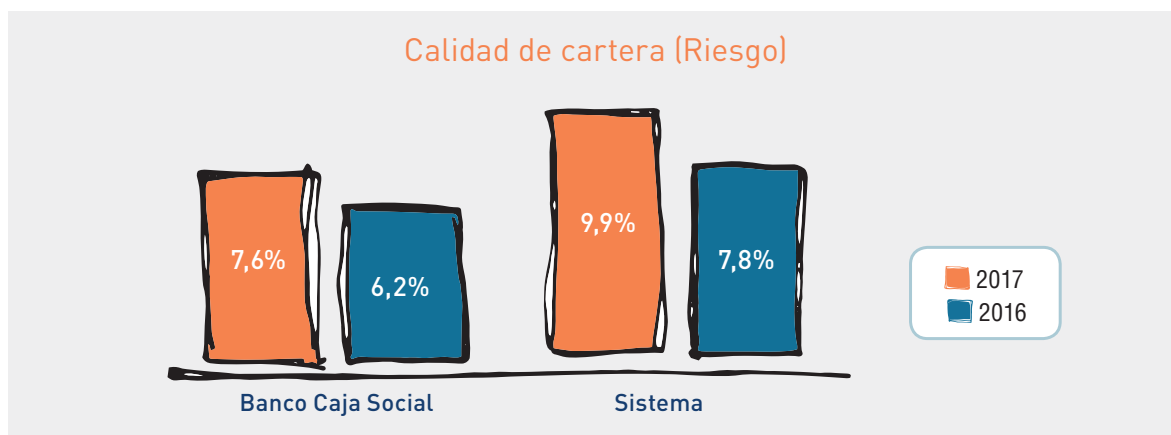


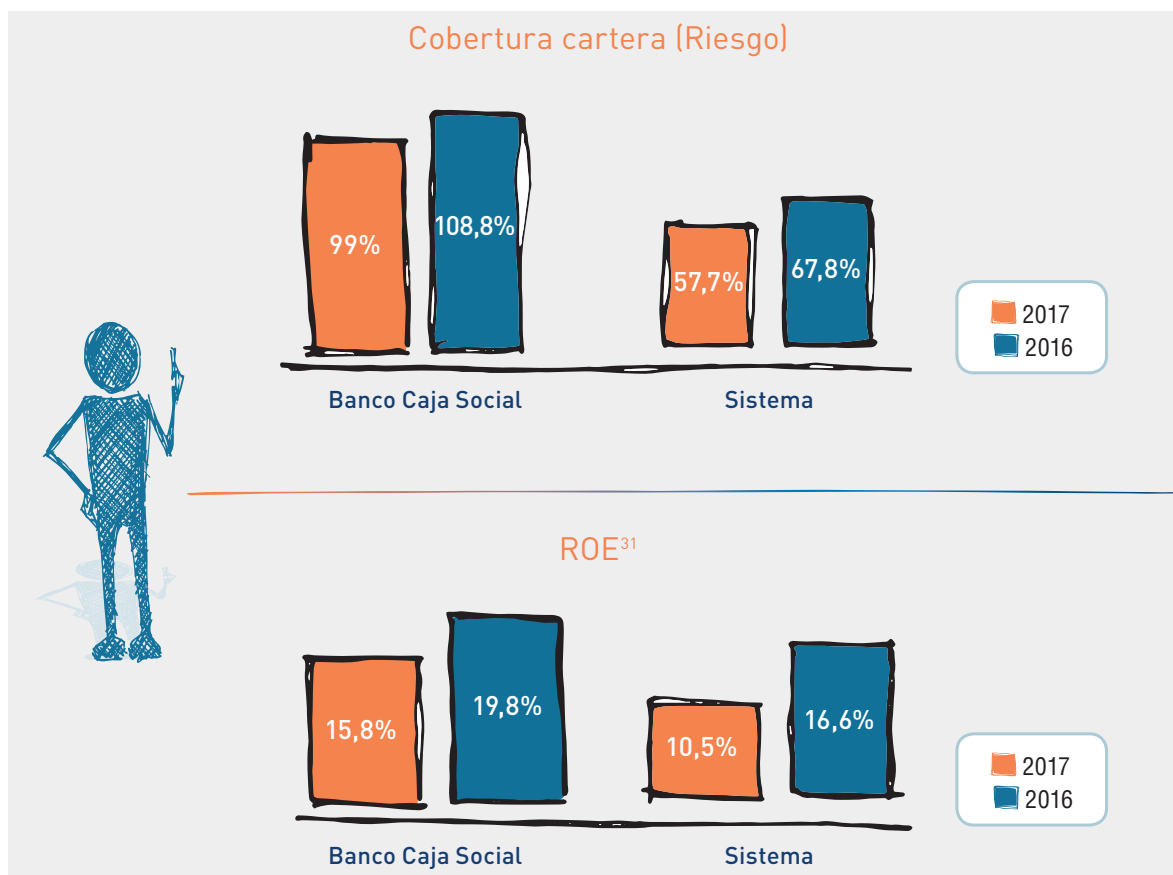
entonces, se ocupará de generar las capacidades que le permitan construir una forma diferente de relacionarse con los clientes, de acompañarlos, de caminar con ellos, y más aún con los que tienen o pueden llegar a tener dificultades en la actual coyuntura económica; ello implica nuevas formas de segmentación y búsqueda de procesos y soluciones innovadoras.

Para la profundización en los mercados misionales (personas naturales de bajos ingresos; unidades productivas micro, pequeñas y medianas; y constructores), se trabajó en el fortalecimiento de las propuestas de valor poniendo a disposición de los clientes un portafolio de cuentas de ahorro claramente diferenciado; se consolidó la solución innovadora para el ahorro popular (Alcancía Amiga) y se fortaleció la propuesta para pensionados. Para el segmento de microempresarios se modificaron las condiciones del producto microcrédito y se ajustaron los modelos de relación con los clientes, para brindar ofertas más integrales y acordes a las necesidades. Se espera que en 2018 todas estas iniciativas tengan efectos en los resultados de la Entidad.

La ruta de transformación del Banco a través de los proyectos de modelo operativo y de canales siguió avanzando en la forma prevista, con resultados satisfactorios que se empiezan a incorporar a la gestión: se inició la masificación del nuevo proceso de vinculación y apertura de cuentas, con una reducción sustancial de los tiempos de atención a clientes en la oficina; y se siguió robusteciendo la plataforma de atención y potencializando diferentes canales para mayor facilidad y conveniencia para los clientes. Se destaca la ampliación del canal de corresponsales bancarios (red de 1.299 corresponsales habilitados en 233 municipios al terminar el año), y la migración de transacciones de la red de oficinas a canales alternos. La fuerza de atención directa pasó a tener una capacidad de venta multiproducto mejorando la disponibilidad de oferta para los clientes atendidos por ella.

Los resultados económicos, como se dijo, aunque con algún deterioro, dada la coyuntura, fueron satisfactorios, de manera que el Banco presenta un perfil muy sano en el conjunto del Sistema:





El activo total alcanzó un valor de \$13.4 billones, registrando un crecimiento del 4.0% con respecto al año anterior. La cartera de créditos, el principal activo, en línea con lo definido en el Plan de Negocios, mantuvo un crecimiento moderado, llegando a los \$10.6 billones.

De otro lado, los depósitos, exigibilidades y títulos emitidos ascendieron a \$11.1 billones, (crecimiento del 4.1%), con destacada dinámica de captación en el segmento masivo y la exitosa emisión de bonos ordinarios por \$400 mil millones de pesos.

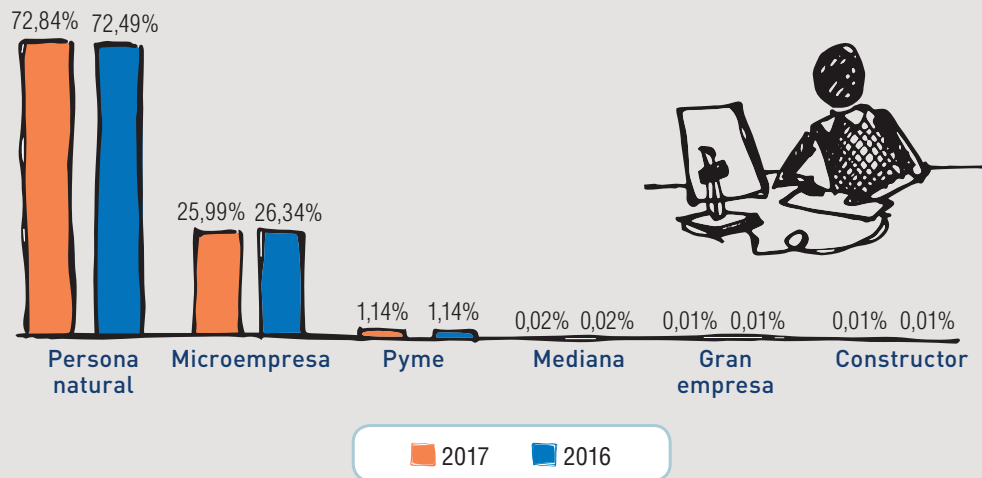
El patrimonio ascendió a \$1.74 billones, con una variación positiva del 3.7% con respecto al cierre de 2016. El indicador de rentabilidad sobre el patrimonio se ubicó en 15.8%, mientras que el índice de solvencia fue de 18.0%. La utilidad neta al cierre del ejercicio fue de \$277.741 millones.

No en vano el Padre Campoamor visualizó y llevó a la práctica como **primer proyecto social** de la Institución que nació en 1911, la promoción del ahorro popular; adelantándose décadas, entendió la prestación incluyente de servicios financieros como una relevante palanca del desarrollo. Es necesario, entonces, mirar de forma resumida algunos aspectos del impacto del Banco en la sociedad durante el año anterior: el Banco terminó el año con 2.269.061 clientes activos³² y de los vinculados durante el mismo periodo continúan activos 73.241.

³¹ Rentabilidad financiera.

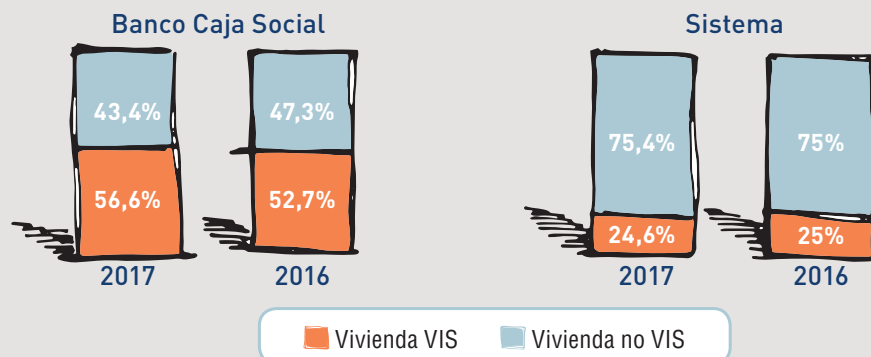
³² Se consideran clientes aquellos que poseen un producto vigente con el Banco y clientes activos aquellos que han efectuado transacciones en los últimos seis meses.

Distribución clientes totales por segmento



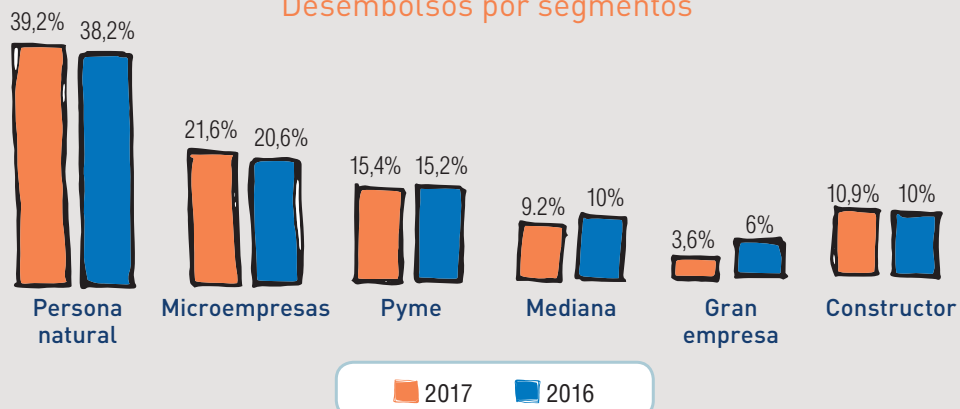
Se otorgaron 497.356 créditos por \$5,5 billones. De ellos, 75.752 fueron microcréditos por un valor de \$691.628 millones. Fueron financiados 725 proyectos de construcción por un valor de \$597.354 millones, así como 18.002 compras de vivienda, de las cuales el 66% correspondió a viviendas de interés social. El total de desembolsos para adquisición de vivienda ascendió a más de \$1 billón.

Composición Cartera de Vivienda



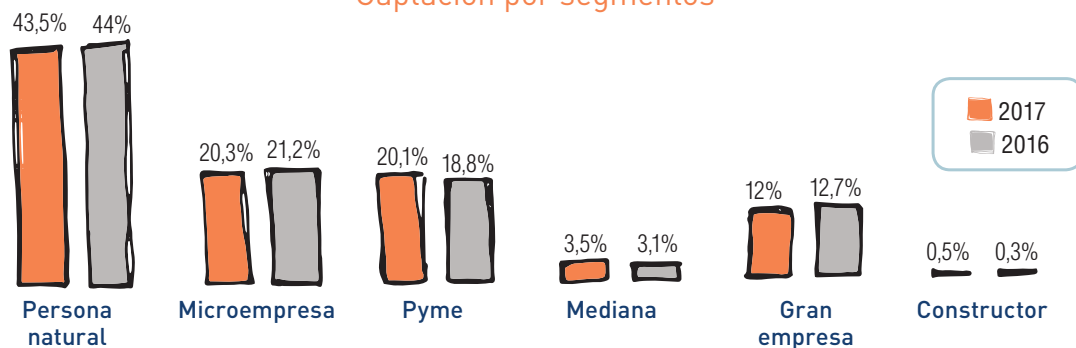
Las operaciones de crédito se distribuyeron de la siguiente manera:

Desembolsos por segmentos

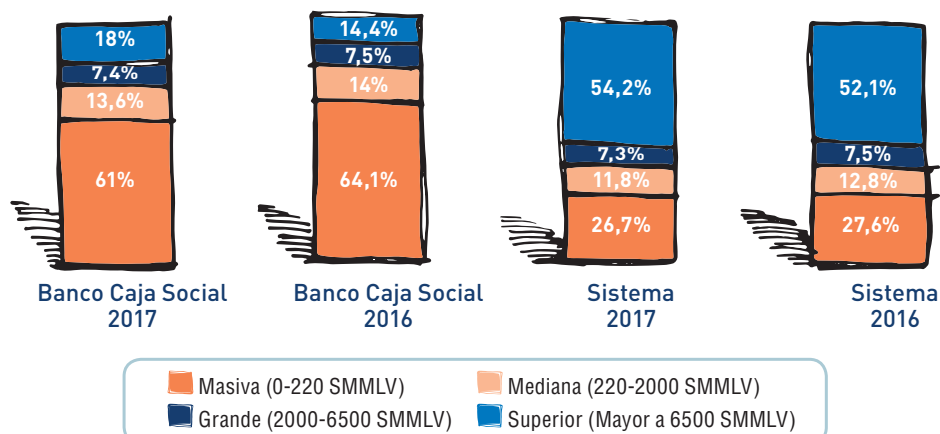


De igual manera, el Banco cerró el año con depósitos por \$9.8 billones pertenecientes a 2.181.060 titulares. Es importante destacar que ha mantenido con firmeza su rasgo esencial como una opción importante para el ahorro de las personas naturales de ingresos bajos.

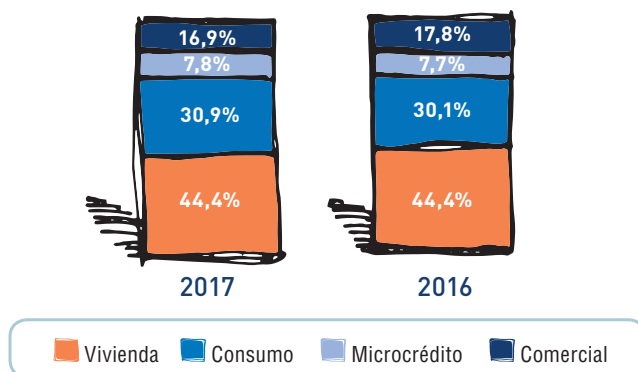
Captación por segmentos



Captación por rangos



Composición cartera total



COLMENA FIDUCIARIA

Durante el año 2017, el 94% de las acciones de Colmena Fiduciaria fue adquirido por el Banco Caja Social, lo cual le otorgó el carácter de controlante de la compañía. Esta operación busca robustecer la propuesta de valor que tanto el Banco Caja Social como Colmena Fiduciaria ofrecen a sus clientes. La integración operativa, administrativa y comercial prevista en el acuerdo de colaboración suscrito entre las dos compañías ha evolucionado de manera exitosa con el esfuerzo conjunto de los colaboradores de las entidades. Es así como la ruta estratégica de la Fiduciaria coincide plenamente con aquella planteada por el Banco.

La Fiduciaria en el 2017 logró avances significativos que se concretaron principalmente en el incremento del 27% en el valor de los fondos de inversión colectiva que administra con respecto al 2016, llegando a fondos de inversión administrados por \$542.681 millones, y crecimiento en el número de inversionistas del 38.5% (78.868 al cierre del 2017).

Con respecto a la fiducia estructurada, el 2017 implicó sentar las bases y crear las condiciones para complementar la oferta de valor del Banco a sus clientes constructores y empresariales. En 2018 se deberán dar los resultados de este trabajo. En el transcurso del año se celebraron 27 contratos de fiducia estructurada, lo que implicó un crecimiento de 36% en los ingresos por este concepto con respecto al año 2016. La utilidad al cierre del año fue de \$1.976 millones, superior en un 72% a la generada en el año 2016.

COLMENA SEGUROS

La ruta estratégica trazada se orienta a que la compañía construya y consolide una oferta integral de seguros de personas, manteniendo una gestión prudente y diferenciada de aseguramiento en riesgos laborales. Esa estrategia incluye un especial interés en aquellas poblaciones que no encuentran soluciones en el mercado o las encuentran insuficientes e inadecuadas, además de la necesidad de lograr soluciones innovadoras que reflejen consistentemente los atributos de Servicio.

En desarrollo de esa estrategia, en su plan de negocios de 2017 se propuso avanzar decididamente en la construcción y consolidación de las capacidades para la actuación en el frente de seguros de personas, en nuevos ramos, productos y canales, a partir de un conocimiento profundo de las necesidades de los clientes y con una oferta realmente diferente. En cuanto a riesgos laborales, el plan apuntó a mantener una operación estable y prudente. Todo ello fundamentado en avanzar en la diferenciación basada en Servicio.

El fortalecimiento de capacidades se expresó en la incorporación de metodologías de innovación para el diseño de soluciones integrales de aseguramiento (productos y canales); la consolidación de la estructura interna; la puesta en marcha de un acuerdo con Santalucía, compañía aseguradora española³³ de gran trayectoria que permitirá consolidar la protección para servicios exequiales que ofrece Colmena Seguros y que será punta de lanza para validar los nuevos canales de contacto. También es relevante anotar que fue solicitada la autorización a la Superintendencia Financiera para participar

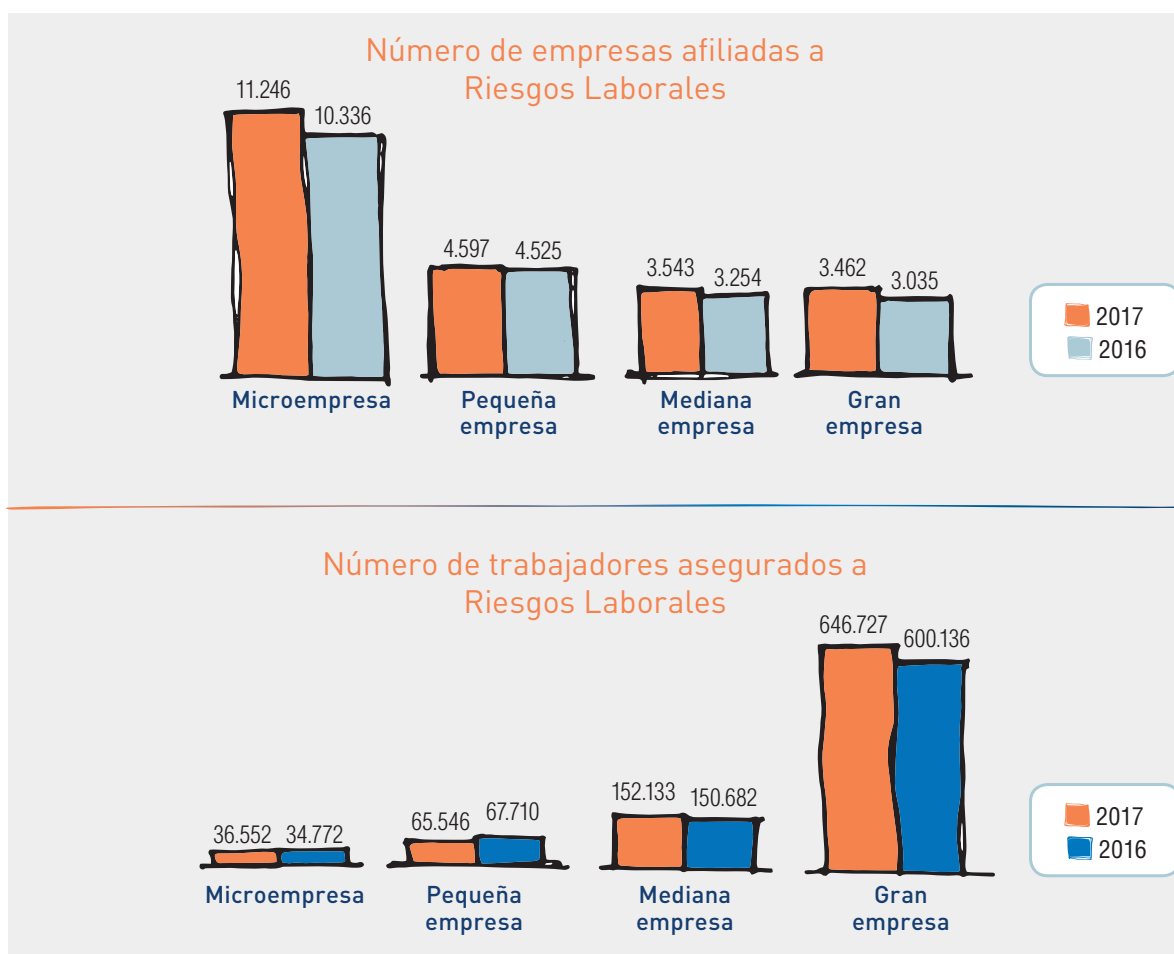
³³ En el marco de la alianza de mayor escala celebrada por la Fundación, de la cual se dará cuenta más adelante.

en la gestión del ramo de seguros de salud y para actuar a través de corresponsales de seguros. Las soluciones innovadoras planteadas deberán ponerse a disposición de los clientes en 2018, y generar con ello las condiciones para un crecimiento importante del ramo en los siguientes años.

En riesgos laborales, el esfuerzo se centró en innovar sobre la metodología de atención y gestión de riesgos³⁴ que permitió ampliar la cobertura a clientes de la micro, pequeña y mediana empresa (2.900 pymes y 2.628 microempresas).

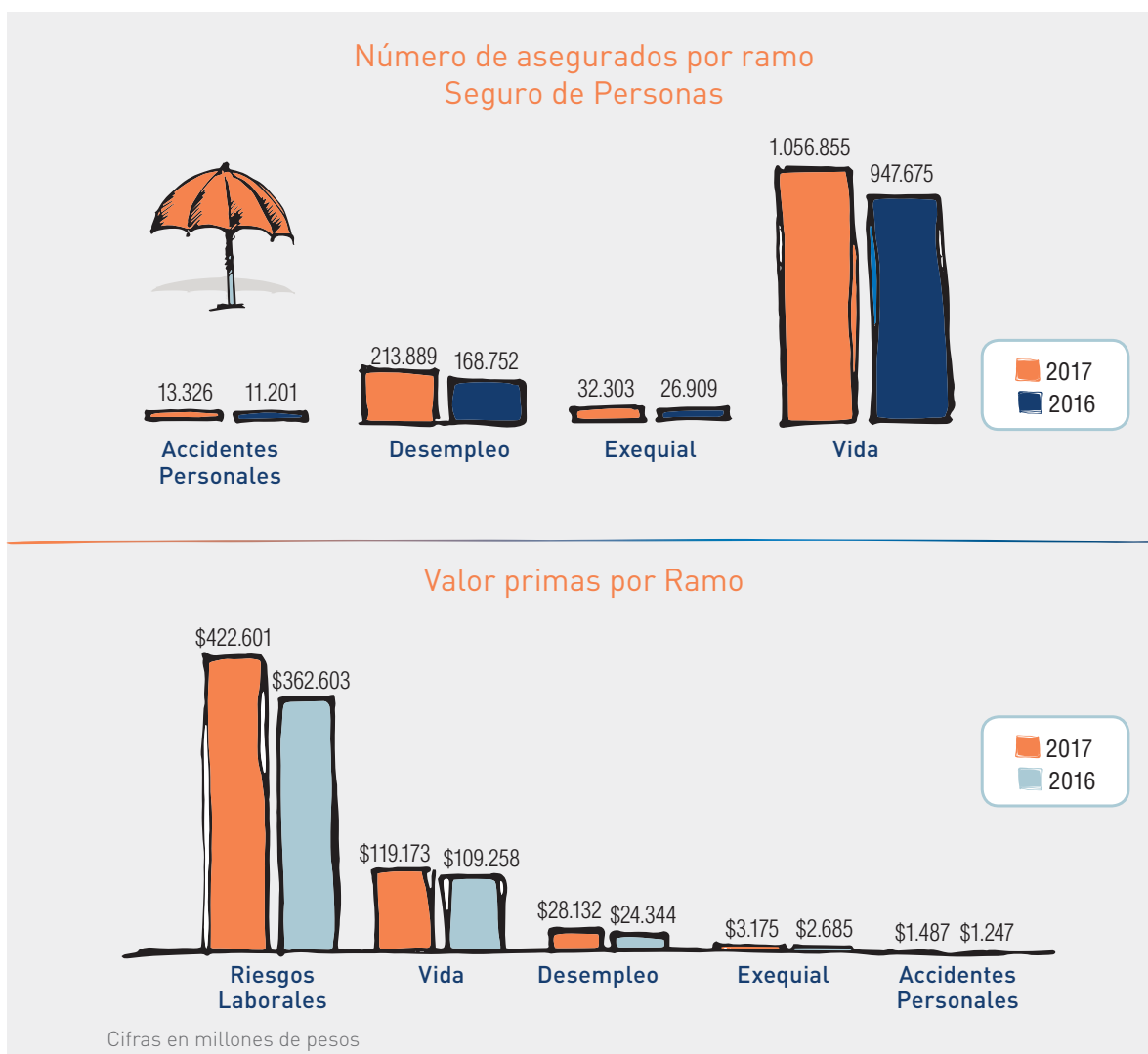
En materia de Servicio, la compañía adelantó actividades de sensibilización de los atributos³⁵ para colaboradores y proveedores como parte del comienzo de un trabajo de apropiación en el que hay grandes retos, teniendo en cuenta sobre todo que buena parte de la relación directa con los usuarios se realiza a través de terceros (prestadores de servicios médicos y agentes de prevención).

En 2017 se emitieron primas por \$574.568 millones para asegurar a 900.958 trabajadores de 22.848 empresas, en riesgos laborales; y 1.316.373 de personas en los otros ramos:



³⁴ Denominado modelo de Gestión Integral de Riesgos Empresariales (GIRE).

³⁵ Los atributos de la marca Colmena son: Somos solidarios, asesoramos y acompañamos a nuestros clientes, cumplimos lo que prometemos, hacemos las cosas fáciles y actuamos con claridad.



Cumpliendo su papel principal en la sociedad – el de servir de medio para la protección solidaria de los riesgos de cada individuo-, durante el año se atendieron de manera oportuna y eficaz 126.997 siniestros por valor total de \$143.430 millones. Ello incluye la entrega a familiares de 45 pensiones por muerte de trabajadores; 23 pensiones por invalidez; 81.821 consultas, procedimientos médicos y eventos de rehabilitación; y 6.171 indemnizaciones por muerte y accidentes a asegurados por eventos no profesionales. A la prevención de riesgos laborales en las empresas afiliadas se destinaron \$122 mil millones.

Como ha ocurrido desde su creación, la compañía muestra una situación financiera muy sana; de las mejores del sector asegurador: su activo total se ubicó en \$1,2 billones; las reservas de aseguramiento llegaron a \$895.462 millones, respaldadas con un portafolio de \$975.271 millones. El resultado final neto del ejercicio después de los gastos que se asumen con recursos propios fue de \$106.252 millones, superior en el 40% al valor registrado al cierre de 2016.

Finalmente, es preciso anotar que en el 2017 se concretó, dada la afinidad en las gestiones de soporte de Colmena Seguros y Colmena Capitalizadora, un acuerdo de colaboración entre las empresas

mediante el cual se adelanta hoy un proceso de integración en aspectos comerciales, administrativos y operativos con el propósito de complementar la oferta de valor de cada una, obtener sinergias, lograr mayor productividad y mejorar la eficiencia.

COLMENA CAPITALIZADORA

La operación integrada con la Compañía de Seguros fue un paso previo a la definición de la estrategia definitiva de la compañía, referida, entre otras cosas, a la evolución que en el marco de supervisión legal y de aprobación de nuevos productos tengan las autoridades financieras.

Durante el año 2017 se vendieron \$17.542 millones representados en 97.683 nuevos títulos de capitalización en los productos ligados a la propuesta de valor del Banco Caja Social. El 79% de las ventas correspondió a planes complementarios de desembolsos de crédito de consumo y el 21% con tarjetas de crédito. Se entregaron \$178 millones en premios a 267 clientes.

El activo total de la compañía fue de \$93.836 millones, el patrimonio aumentó el 12% y la utilidad neta, a diciembre de 2017, fue de \$3.165 millones.

DECO

La estrategia de la Entidad está orientada a: **i)** la gerencia de proyectos de construcción en los que participa la organización en alianza con constructores reconocidos, con especial énfasis en proyectos de vivienda de interés social; **ii)** la generación de impactos positivos en la calidad de vida de las comunidades en aspectos relacionados con los espacios de las unidades privadas y comunitarias, el cuidado del medio ambiente, la convivencia y el impacto del proyecto mismo en el territorio; y **iii)** mantener una conducta ética y transparente con autoridades, clientes y proveedores.

El proyecto Parques de Villa Javier (Bosa) finalizó su comercialización muy exitosa (5.184 apartamentos VIP y VIS). En relación con la generación de impactos positivos en la comunidad, se avanzó exitosamente en la generación de un entorno favorable con los vecinos para la llegada de los nuevos propietarios y se trabajó en la generación de identidad con el proyecto. Ello, en el marco del laboratorio de innovación que tuvo lugar y que fue comentado previamente con ocasión de los Programas Sociales Directos³⁶.

En el proyecto ubicado en la calle 170 con carrera 7ª de Bogotá, denominado “Hacienda la Estancia” que tendrá alrededor de 4.000 viviendas, se avanzó en lo siguiente:

- 🚧 Canelo (VIP): construcción de 630 apartamentos, se alcanzó durante el año un nivel de ventas cercano al 95%.
- 🚧 Andalucía (No VIS): se vendió el 88% de los apartamentos (240 unidades) y su construcción inició en el mes de septiembre.
- 🚧 Rioja (No VIS): se comercializó el 12% de los apartamentos (100 unidades).

³⁶ Ver numeral 1.3 de este documento



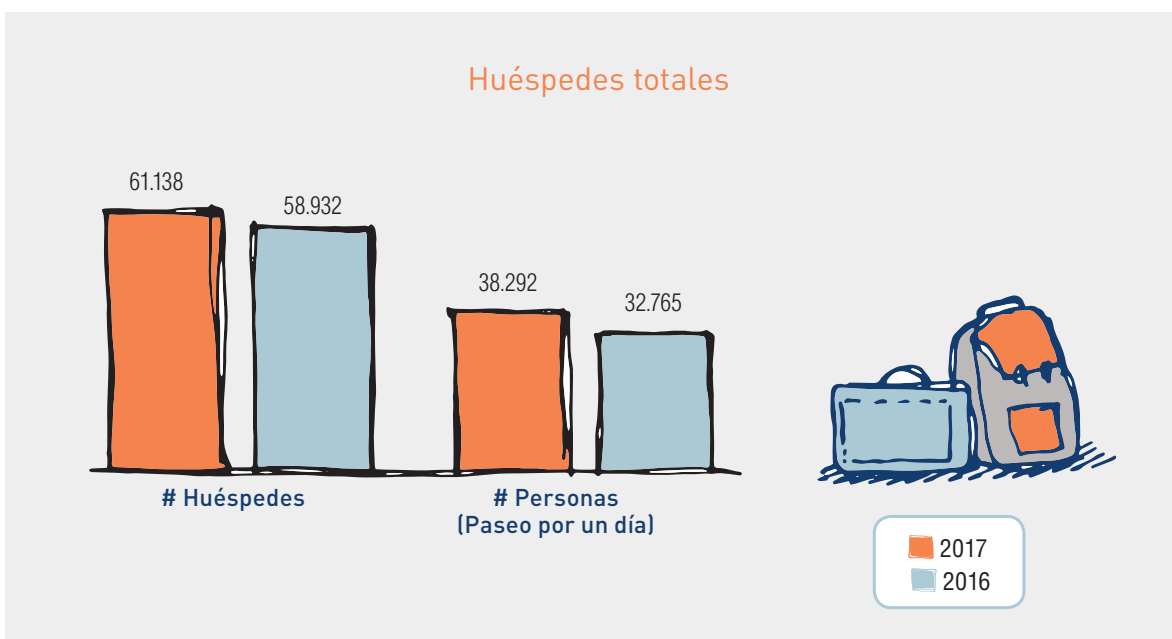
PROMOTORA DE INVERSIONES Y COBRANZAS

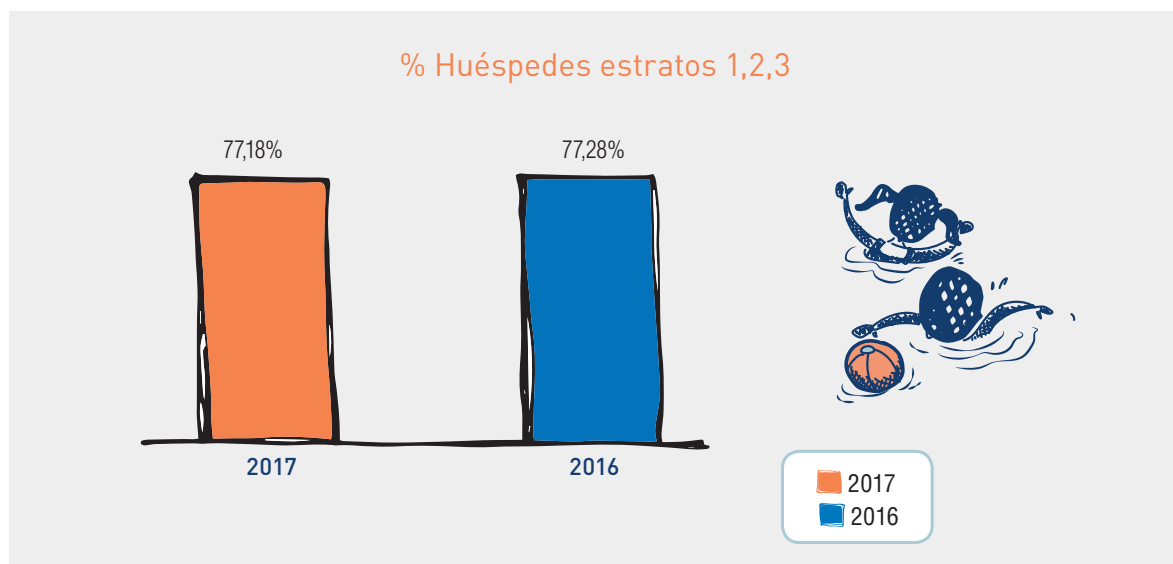
La Promotora, atendiendo su vocación de ser la compañía especializada en la administración y recuperación de la cartera no normal adquirida por alguna de las Empresas de la Fundación Social, mantuvo su gestión de cobranza con altos estándares de calidad, mejoró algunos de sus procesos e incorporó estrategias de utilización de medios masivos y de georreferenciación de clientes. La gestión de la Promotora al cierre del año permitió recaudar cartera por valor de \$9.389 millones generando una utilidad neta para la compañía de \$1.974 millones.

SERVIR

La Corporación continuó administrando el Centro Vacacional Las Palmeras en el municipio de Villeta, con adecuados niveles de servicio. El centro vacacional contribuye de manera relevante al desarrollo de la comunidad del municipio donde se mantiene como uno de los actores económicos más relevantes, generando impactos positivos materializados principalmente en la generación de empleo y la contratación con proveedores locales.

En 2017 se atendieron cerca de 61.100 huéspedes y 38.300 personas para paseos de un día, destacándose que la gran mayoría fueron de estratos 1, 2, 3 y grupos de personas en condiciones especiales de marginamiento. Adicionalmente, Servir mantuvo el patrocinio y apoyo a la Alcaldía de Villeta y al Instituto de Cultura y Turismo en diferentes actividades ofreciendo servicios recreativos sin costo a los colegios del municipio (se beneficiaron alrededor de 2.500 niños). Durante el año 2017, se registró una cifra cercana a los \$5.500 millones de ventas con un excedente del ejercicio de \$121 millones.





— 2.2.2. Nuevos proyectos

Dentro del marco del objetivo estratégico definido en 2012, la Organización asumió el reto de trabajar en la búsqueda de nuevos desarrollos empresariales que miren a otros campos de la actividad económica. Sin que con ellos se descarten expansiones en los sectores en que tradicionalmente ha actuado la Fundación Social, se visualiza la expansión del Grupo Empresarial en nuevos frentes en los que exista un claro potencial de inclusión para quienes no tienen oportunidades, en equilibrio con la sostenibilidad económica y un retorno justo.

Para alcanzar este propósito, desde el 2016 cuenta con dos estructuras. Una de ellas funciona como un área interna de la Fundación, y trabaja en la búsqueda de iniciativas con la lógica habitual de las empresas grandes; la otra se ubicó en un vehículo alternativo, la Gestora de Proyectos Empresariales S.A.S, orientada a la búsqueda de iniciativas de carácter popular, mucho menos formales y estructuradas, y que requieren por ello un tipo de acompañamiento y relación especial con las comunidades u organizaciones contrapartes.

En relación con los proyectos empresariales que gestiona directamente la Fundación Social, en el 2017 trabajó en la identificación de diferentes iniciativas, logrando aprendizajes en temas como la forma de asociación, las implicaciones que tiene el entorno para su desarrollo y la identificación de la viabilidad técnica, logrando la formalización de un acuerdo con el grupo Santalucía de España, líder en el mercado exequial, servicios funerarios y servicios de asistencia para la tercera edad.

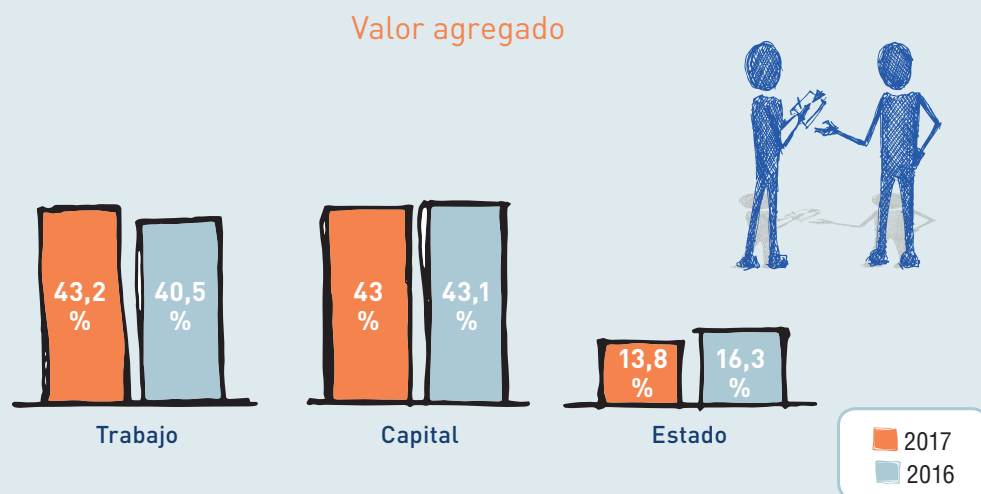
En relación con la Gestora de Proyectos Empresariales, durante 2017 se continuó adelantando el trabajo de identificación de posibles iniciativas empresariales en las que pueda participar. Específicamente continuó promoviendo el desarrollo de Café con Altura Buesaco S.A.S., establecida en 2015 con el propósito de mejorar la situación económica de los productores de café en ese sector de Nariño. Así mismo, realizó inversiones en las sociedades Aburrá Producciones S.A.S. (sociedad que realiza producciones audiovisuales y organización logística de eventos) y Terravocado S.A.S. (comercializadora de aguacate hass con condiciones favorables para pequeños productores).

La Gestora de Proyectos Empresariales durante el 2017 fortaleció su capacidad de gestión, refinó sus procesos internos, así como los criterios y las herramientas de evaluación de las oportunidades, buscando que el capital invertido y el esfuerzo que realiza todo el equipo en el desarrollo de las empresas, efectivamente conduzcan a crear formas de actuación económica que contribuyan de manera relevante a desarrollar en el país la cultura a la que hace referencia la estrategia de la Fundación Social. Pretende, además, ser una fuente de creación de conocimiento y formación de profesionales en una visión mucho más integral de lo económico con las dinámicas sociales y culturales de los sectores populares.

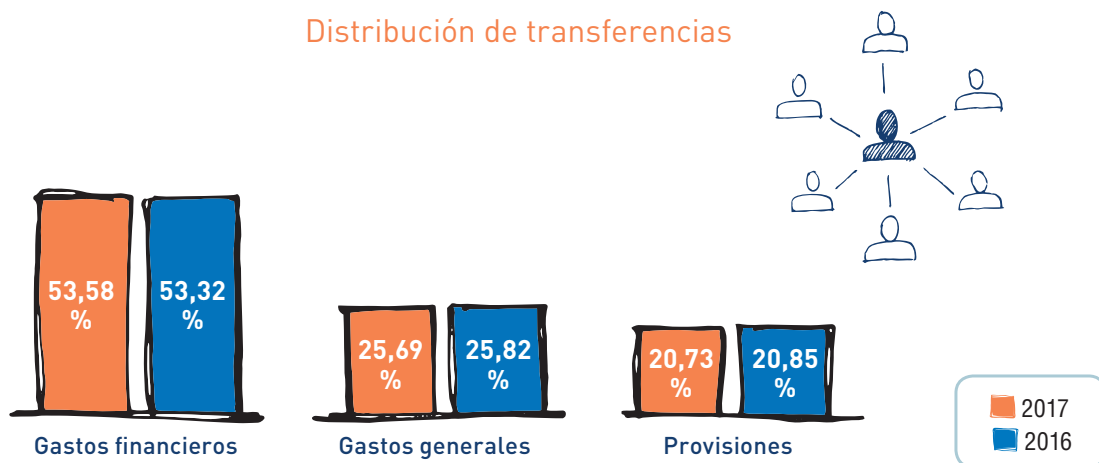
— 2.2.3. Generación de riqueza

Evidentemente, el modelo empresarial que pretende desarrollar la Fundación Social no es incompatible con la expectativa de generar una rentabilidad justa y sostenida para sus accionistas; de hecho, este es un elemento sustantivo que la propuesta de la Institución busca hacer a la sociedad. Sin embargo, la creación de riqueza no se agota en la obtención de utilidades, ni tiene estas como propósito central: debe mirarse desde la generación de valor agregado del proceso productivo inherente al quehacer empresarial. En términos económicos, este se define como el valor total producido, descontados los insumos proporcionados por otros e incorporados en el producto final. Cómo distribuir ese valor agregado entre colaboradores, accionistas y Estado es también primordial desde el punto de vista social.

El valor agregado del grupo fue de \$1,07 billones. De este monto, el 43,2% correspondió a trabajo, el 43,0% a capital y el 13,8% a Estado. La transferencia a la cadena de valor (riqueza generada para proveedores y usuarios) ascendió a \$ 2,20 billones, con un incremento del 7,3% frente al 2016; y la producción creció un 4,9% al llegar a los \$3,28 billones.



Distribución de transferencias



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

Banco Caja Social:

\$ 817.954 millones, con una variación del -4.8% frente a 2016.

Colmena Seguros:

\$ 205.154 millones, con una variación del 27,0% frente al 2016.

Colmena Fiduciaria:

\$ 7.982 millones, con una variación del 40,3% frente al 2016.

Colmena

Capitalizadora:

\$ 7.262 millones, con una variación del 34.4% frente al 2016.



— 2.2.4. Retorno justo

Uno de los retos más relevantes que tiene la Fundación Social una vez formulada la estrategia de impulsar, mediante su testimonio, la construcción de una nueva cultura, consiste en arriesgarse a determinar cuál es el retorno considerado justo para una inversión de capital. Esta es, por decirlo así, la “prueba de fuego” de todo el planteamiento, puesto que en “el retorno justo”, enfrentado al “retorno máximo” (paradigma central en la realidad de las decisiones empresariales) se juega la verdadera voluntad de compartir con los demás agentes de la sociedad el valor generado en la actividad productiva.

En 2017 se concluyó el trabajo conceptual que, por varios años, a través de una metodología paciente e innovadora, adelantó el Consejo Social; del mismo modo, finalizaron las precisiones técnicas, competencia del Consejo Directivo. De esta manera, se han precisado ya para cada una de las actividades empresariales de la Fundación Social las tasas específicas de retorno que debe considerarse justo. Estas tasas constituyen un insumo fundamental para el direccionamiento de las empresas de cara a su visión.

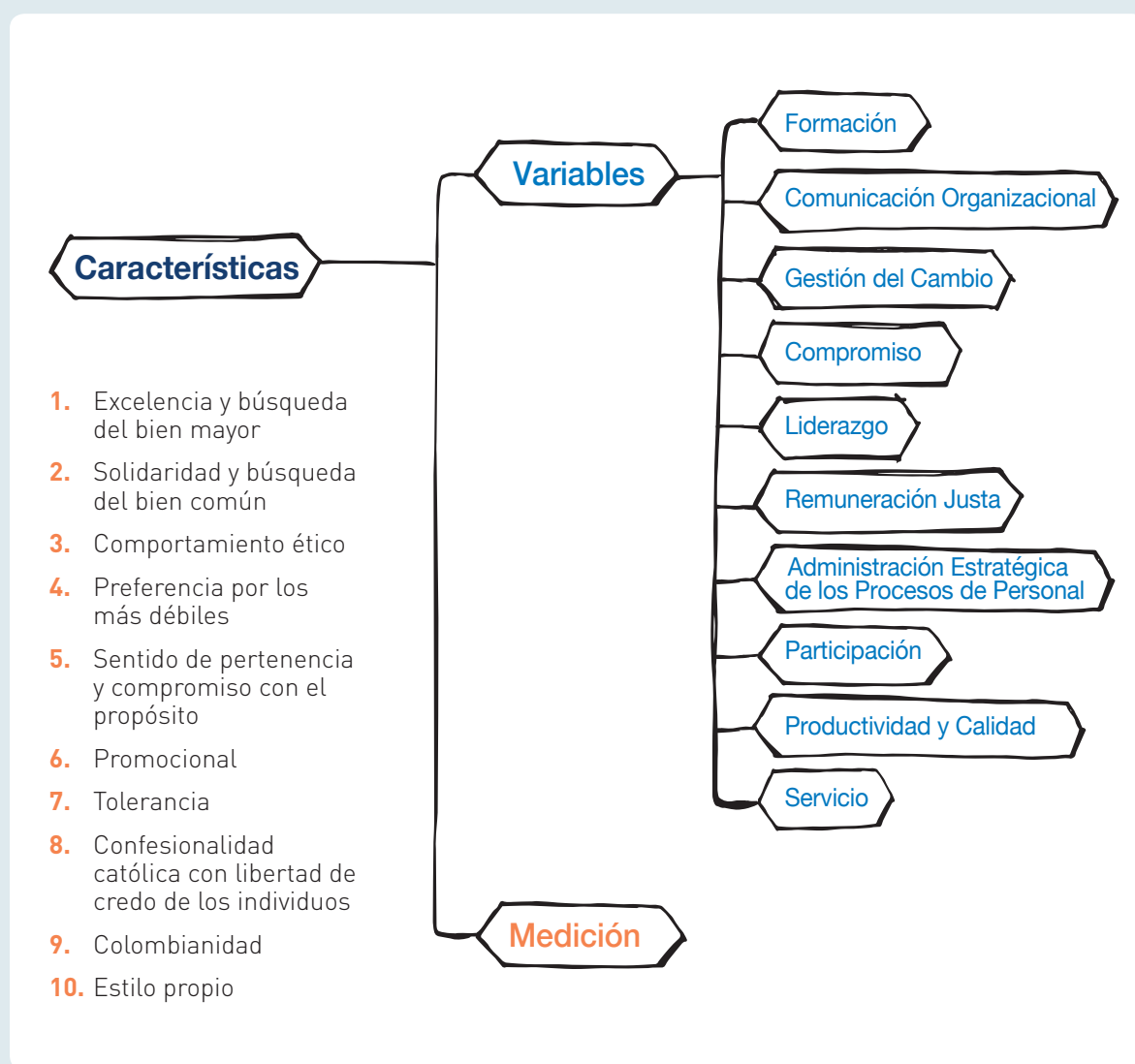


2.3. Personas y cultura

La Fundación Social ha entendido que asegurar la sostenibilidad de su Legado en el largo plazo depende en buena parte de la fortaleza de su cultura organizacional.

En el marco del Proyecto de Cultura Organizacional que tiene más de 25 años y que fue repotenciado con ocasión de la revisión de la estrategia de la Entidad, durante 2012 y 2014 se establecieron las características de la cultura deseada y se determinaron las variables dinamizadoras de la misma:

Proyecto de cultura:



A continuación, se presentan los avances más relevantes de cada una de las variables durante el 2017.

Variables

— Formación³⁷

El año 2017 inició con un marco conceptual ya definido en términos del modelo de competencias, los mecanismos de aprendizaje y los diferentes estadios de formación (para el cargo, en función de rutas de carrera y para el desarrollo individual).

Se definieron los pilares del plan de formación integral para el cargo: formación para el ser, el conocimiento de la organización, el conocimiento del entorno y del contexto, el desarrollo de competencias y habilidades. Se determinaron, para cada pilar, los resultados específicos esperados y se determinaron las prioridades de trabajo. A partir de ello, se han venido estructurando las mallas curriculares y se han adecuado algunos de los cursos que actualmente se imparten para los colaboradores. Se espera que en 2018 haya un avance muy relevante en esta materia.

Por otra parte, se adelantó un primer ejercicio para trazar rutas de carrera para los cargos de entrada más críticos, para efectos de que en virtud de ellas se puedan extender convocatorias internas y se puedan ofrecer capacitaciones en función de posibles próximas responsabilidades. Esto, de cara no solo a proveer el talento necesario para la asunción de las funciones inherentes a la rotación de los cargos, sino con miras a satisfacer la expectativa legítima de crecimiento de quienes ingresan a trabajar a la institución.

En materia de desarrollo individual se han propiciado espacios de formación en función de necesidades específicas.

Finalmente, y sobre esta variable, vale la pena destacar las jornadas de formación en el Legado que se adelantaron con todos los funcionarios de la institución, con ocasión de su reescritura por parte del Consejo Social.

— Comunicación Organizacional

Otra variable transversal, que sirve al propósito de todas las demás, es la comunicación organizacional. Concebida más allá de un proceso técnico de transmisión de información, la comunicación organizacional es el proceso integral que contribuye a la generación de compromiso e identificación con la Obra, facilita la gestión del día a día de la Organización, favorece la construcción de la identidad, facilita el cambio en situaciones especiales y de alto impacto y contribuye a la promoción de ambientes de trabajo positivos.

A partir del marco conceptual de la variable y las líneas estratégicas ya definidas, durante el año 2017 se generaron las capacidades para liderar el proceso de comunicación organizacional, se depuraron y optimizaron los medios internos masivos de la Fundación Social y de sus empresas,

³⁷ Es una variable transversal, que apoya todas las demás. Se refiere a la construcción y desarrollo de las capacidades y habilidades en las personas para desempeñar sus roles y cargos de manera adecuada, para recorrer rutas de carrera en la Organización y para atender las necesidades de la misma en materias especiales.

cumpliendo los acuerdos de producción y publicación oportuna de los mismos. En ese sentido, además de los medios de las empresas, se publicaron 4 ediciones de la revista Noticias, cada una con 10.000 ejemplares, de manera que el total de los colaboradores recibió la información relevante de la Fundación Social, sus Empresas y sus Programas Sociales Directos.

Con el mismo propósito de optimización de los medios y de la información, cabe destacar que, dentro del proceso de adaptación a las nuevas tendencias digitales, se dio un primer paso hacia la renovación del Portal de Intranet Organizacional, que va evolucionando a uno más interactivo que permita que los colaboradores asuman la gestión de sus propios trámites y solicitudes.

— Gestión de Cambio³⁸

Una vez seleccionada la metodología y el modelo de Gestión de Cambio para la Fundación Social, y definido el rol fundamental de los líderes en dicha gestión, en el año 2017 se implementó el acompañamiento piloto a los proyectos e iniciativas que se adelantan en las empresas, con una evolución positiva en la gestión de los proyectos relacionados con las transformaciones más relevantes.

— Compromiso

Que los funcionarios de la Institución adhieran profundamente, y hagan suyos la misión y los valores, es un requisito vital que se busca intensamente a través de los planes de formación, la comunicación, el ejemplo de los líderes y el ambiente de coherencia interna. Todo esto tuvo en el 2017 un refuerzo importante con el trabajo de difusión e interiorización del Legado, del cual se dio cuenta atrás.

Además de avanzar en iniciativas estructurales, con el propósito de destacar y generar compromiso en los colaboradores, se llevaron a cabo las ceremonias de celebración de los quinquenios de 1.119 colaboradores, (en total 12.915 años de vida en la Institución) en las ciudades de Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla, Pereira y Bucaramanga.

La encuesta de clima aplicada en noviembre de 2017 denota que el nivel de compromiso de los colaboradores es alto y se sienten motivados hacia el propósito de la Fundación, pero este es un frente muy prioritario en el cual es preciso seguir avanzando.

— Liderazgo

Como variable se refiere al trabajo con los colaboradores que tienen personas a cargo y por lo mismo orientan e inspiran a otros, no solo con la dirección técnica de su equipo sino con su propia actuación como referentes.

En el año 2017, una vez definido el marco conceptual de esta variable, se avanzó en la incorporación del modelo de competencias al proceso de selección, con particular énfasis en aquellos que desempeñan roles de jefatura, y se realizaron módulos de formación en liderazgo para la gerencia media, así como valoraciones ejecutivas haciendo uso de herramientas como la retroalimentación constructiva.

³⁸ Esta variable apunta a lograr que la institución pueda tener la capacidad de identificar, asumir y desarrollar con éxito las transformaciones a las que se ve enfrentada.

— Remuneración Justa

La compensación de carácter económico percibida por el colaborador en el marco de su relación laboral es, por supuesto, otro de los requisitos fundamentales de coherencia.

En aplicación de la política de largo plazo vigente, a finales del año pasado se decidió un reajuste salarial para el 2018 superior al que en general se produjo en el entorno, y se incorporó la revisión de algunos beneficios extralegales, así como la ampliación de la cobertura de los beneficios en materia de ahorro, recreación y crédito a colaboradores con contrato a término fijo.

— Administración Estratégica de Talento Humano

Se busca por este medio asegurar que los procesos de gestión humana sean verdaderas herramientas que contribuyan a la construcción y consolidación de la cultura deseada. A continuación, una mirada a los más relevantes:

Gestión estratégica de Talento Humano

Tras una experiencia positiva en la implementación del sistema de gestión de desarrollo y desempeño en la alta dirección de la Fundación Social, se ha determinado arrancar el año 2018 extendiendo la metodología al tercer nivel de la entidad, a través de la formulación de acuerdos de desempeño y de evaluaciones de competencias, con espacios de evaluación y retroalimentación. Esta metodología también se ha extendido a los primeros tres niveles del Banco Caja Social y de Colmena Seguros.

Como se señaló antes, también durante el 2017 se construyó la metodología para la definición de rutas de carrera y se trazaron estas para los cargos de la base que comprenden la parte mayor de la población laboral.

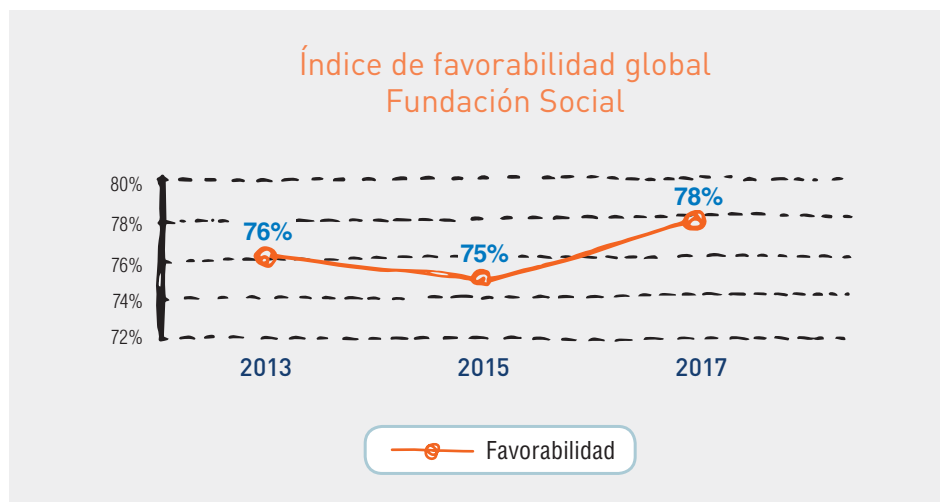
Se avanzó así mismo en la estructuración de planes de sucesión de la organización, dando prioridad a los cargos misionales y críticos. Este proceso se continuará con mucho empeño en 2018.

Bienestar, Clima Organizacional y Salud

Durante el año 2017 siguieron los esfuerzos por desarrollar las capacidades ocupacionales de los colaboradores dentro de un ambiente laboral productivo, y se dio continuidad a los programas del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo y el Plan Integral de Salud. En el segundo semestre se creó una capacidad para la gestión y atención de eventuales emergencias que pudieran comprometer la integridad física de los colaboradores en las distintas sedes de la Organización.

En consideración a la importancia que tiene el clima organizacional, y como parte de la estrategia de cercanía, se adelantaron sesiones que privilegian el contacto directo con los funcionarios a través del programa “Más Cerca de Usted”, que alcanzó una cobertura de 2.382 entrevistas.

Del mismo modo, se aplicó la encuesta de clima “Tu Opinión Cuenta”, con una participación de 6.805 colaboradores, el resultado obtenido evidencia que la Organización avanzó positivamente en el índice de favorabilidad.



La Operación de Talento Humano

Se avanzó en la revisión y modernización de procesos de talento humano, para lo cual, entre otras cosas, se seleccionó e inició el desarrollo de la solución tecnológica de Talento Humano que ha de remplazar una plataforma ya obsoleta.

— Productividad y Calidad

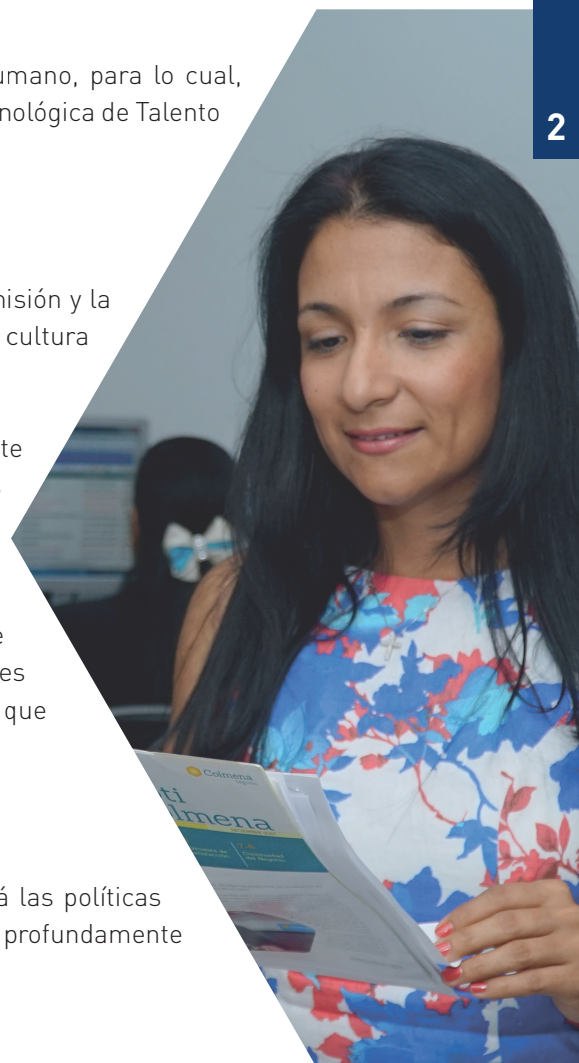
Se quiere poner de relieve que la máxima eficacia en el logro de su misión y la alta eficiencia en el uso de los recursos sean características clave de la cultura organizacional.

El desarrollo de esta variable se ha venido incorporando estructuralmente en los planes de negocio de las Empresas y en la planeación de los Programas Sociales Directos, sobre lo cual se dio cuenta en páginas anteriores.

El fortalecimiento de una cultura innovadora será un objetivo importante para el año 2018. De hecho, los planes de negocio de las diferentes empresas incorporan iniciativas que plantean el uso de metodologías que propenden por favorecer la innovación.

— Participación

Se avanzó en la revisión del marco doctrinal y conceptual que guiará las políticas en este frente, menos urgente que otros pues la participación está profundamente arraigada en la cultura y el estilo de la Institución.



— Servicio

Muy desafiante es el concepto que fue oficialmente adoptado en el año 2014 y que vale la pena recordar:

Para la Fundación Social, Servicio, escrito con “S” mayúscula para significar el verdadero alcance que la palabra debe tener, y distinguirlo del uso superficial con que suele emplearse:

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

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

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

La ruta para llevarlo a la práctica se fundamenta, según se indicó atrás, en que cada una de las empresas ubique el Servicio como eje central de su estrategia, y despliegue rutas de trabajo concretas, con perspectiva estructural y de largo plazo, que permitan cerrar las brechas que la separan de su visión.





Medición

En materia de medición, cada iniciativa tiene hitos y metas que se miden y controlan; pero más allá de ello resulta relevante incorporar elementos que permitan verificar la evolución de las características de la cultura deseada. Su diseño es un objetivo central del 2018, y a él puede aportar mucho el conocimiento ya desarrollado en los Programas Sociales Directos para observar los avances de las comunidades a partir de sus líneas base.

Información demográfica e indicadores

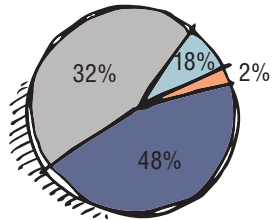
A continuación se pueden observar las características demográficas de los 9.023 colaboradores que trabajan en la Organización.

Al término del año 2017 el número de colaboradores ascendió a 9.023, con una variación de 1,89% en relación con el año anterior.

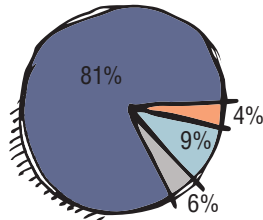
Las principales cifras que se destacan son las siguientes:



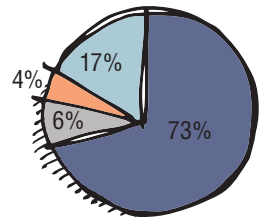
Distribución de contratos por empresa



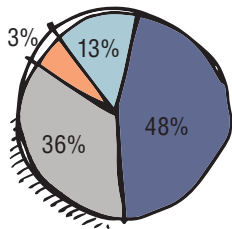
FUNDACIÓN SOCIAL



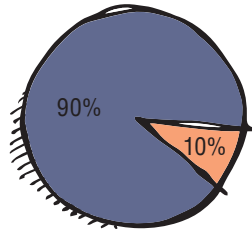
BANCO CAJA SOCIAL



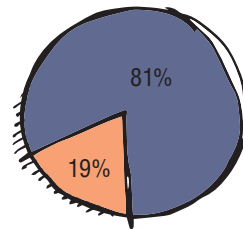
COLMENA FIDUCIARIA



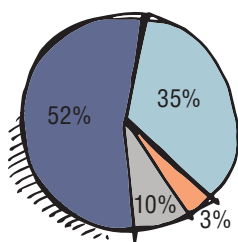
COLMENA SEGUROS



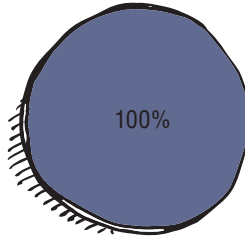
COLMENA CAPITALIZADORA



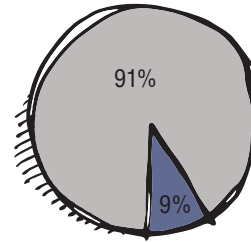
DECO



PROMOTORA DE INVERSIONES Y COBRANZAS



INVERSORA



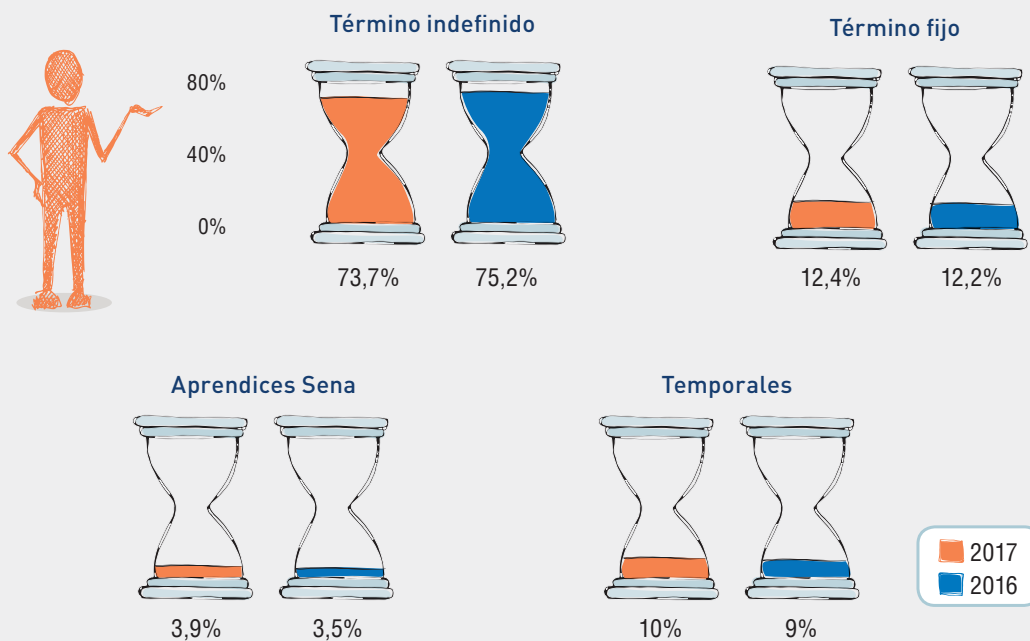
SERVIR


Contrato	Fundación Social	Banco Caja Social	Fiduciaria Colmena	Colmena Seguros	Capitalizadora Colmena	Deco	Promotora	Inversora	Servir	Total
Término indefinido	81	5.760	52	674	19	13	37	3	11	6.650
Término fijo	55	430	4	509	0	3	7	0	112	1.120
Aprendices Sena	3	298	3	41	2	0	2	0	0	349
Temporales	31	654	12	182	0	0	25	0	0	904
Total	170	7.142	71	1.406	21	16	71	3	123	9.023

📌 El 73,7% de los colaboradores tiene contrato a término indefinido y el 12,4% a término fijo. Las personas vinculadas a término fijo están en su mayoría contratadas para la realización de proyectos que tienen un plazo determinado o para cargos con altos índices de rotación en los que se prevé una ruta de carrera que implica que posteriormente puedan ser vinculados de manera indefinida.

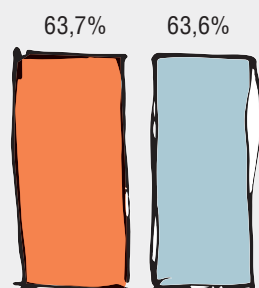
El 10,0% de los colaboradores son trabajadores en misión vinculados como temporales. Este tipo de vinculación permite a la entidad conocer a las personas en un rol productivo y se ha convertido en una importante fuente de reclutamiento. Lo mismo ocurre con los aprendices, en particular aquellos vinculados al SENA, con la que la Organización ha establecido alianzas que permiten proponer esquemas de formación pertinente y práctica que termina con buenas oportunidades laborales en la Institución para los estudiantes.

Distribución por tipo de contrato

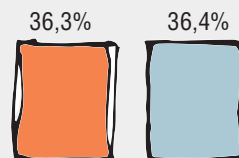


	Término indefinido	Término fijo	Aprendices Sena	Temporales	Total
2017	6.650	1.120	349	904	9.023
2016	6.663	1.083	312	798	8.856
Var %	-0,2%	3,4%	11,9%	13,3%	1,9%

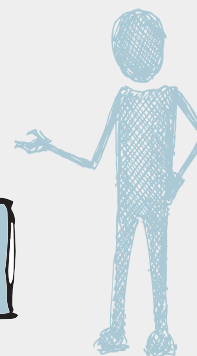
Distribución por género



Mujer



Hombre

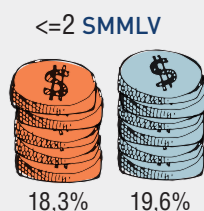


	Mujer	Hombre	Total
2017	4.951	2.819	7.770
2016	4.923	2.823	7.746
Var %	0,6%	-0,1%	0,3%



Se toma en cuenta trabajadores a término indefinido y término fijo.

Distribución por rango salarial

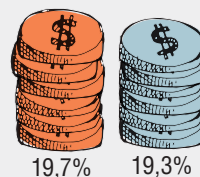


>2 <=4 SMMLV



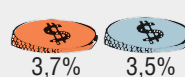
50,3% 49,8%

>4 <=6 SMMLV



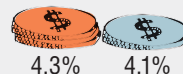
19,7% 19,3%

>6 <=8 SMMLV



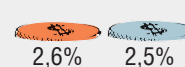
3,7% 3,5%

>8 <=10 SMMLV



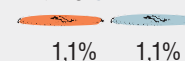
4,3% 4,1%

>10 <=20 SMMLV



2,6% 2,5%

>20 SMMLV



1,1% 1,1%

	<=2 SMMLV	>2 <=4 SMMLV	>4 <=6 SMMLV	>6 <=8 SMMLV	>8 <=10 SMMLV	>10 <=20 SMMLV	>20 SMMLV	Total
2017	1.422	3.905	1.530	285	335	205	88	7.770
2016	1.520	3.860	1.497	270	319	197	83	7.746
Var %	-6,4%	1,2%	2,2%	5,6%	5,0%	4,1%	6,0%	0,3%

Se toma en cuenta trabajadores a término indefinido y término fijo.

Distribución por antigüedad



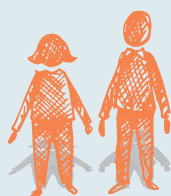
<= 3 años
2017 / 27,6%
2016 / 30,7%



> 6 a <= 9 años
2017 / 12,2%
2016 / 12,2%



> 12 a <= 15 años
2017 / 9,1%
2016 / 9%



> 3 a <= 6 años
2017 / 20%
2016 / 18,2%



> 9 a <= 12 años
2017 / 9,7%
2016 / 9%



> 15 años
2017 / 21,4%
2016 / 20,9%

Antigüedad	<= 3 años	> 3 a <= 6 años	> 6 a <= 9 años	> 9 a <= 12 años	> 12 a <= 15 años	> 15 años	Total
2017	2.143	1.554	951	752	708	1.662	7.770
2016	2.378	1.413	948	696	695	1.616	7.746
Var %	-9,9%	10,0%	0,3%	8,0%	1,9%	2,8%	0,3%

Antigüedad promedio

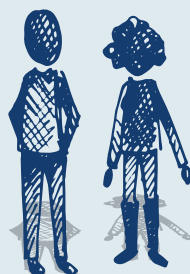
2017	2016
8,9	8,5

Se toma en cuenta trabajadores a término indefinido y término fijo.

Distribución por rango de edad



> 18 a 30 años
2017 / 23,7%
2016 / 25,9%



> 30 a 45 años
2017 / 55,8%
2016 / 54,7%



> 45 años
2017 / 20,5%
2016 / 19,4%

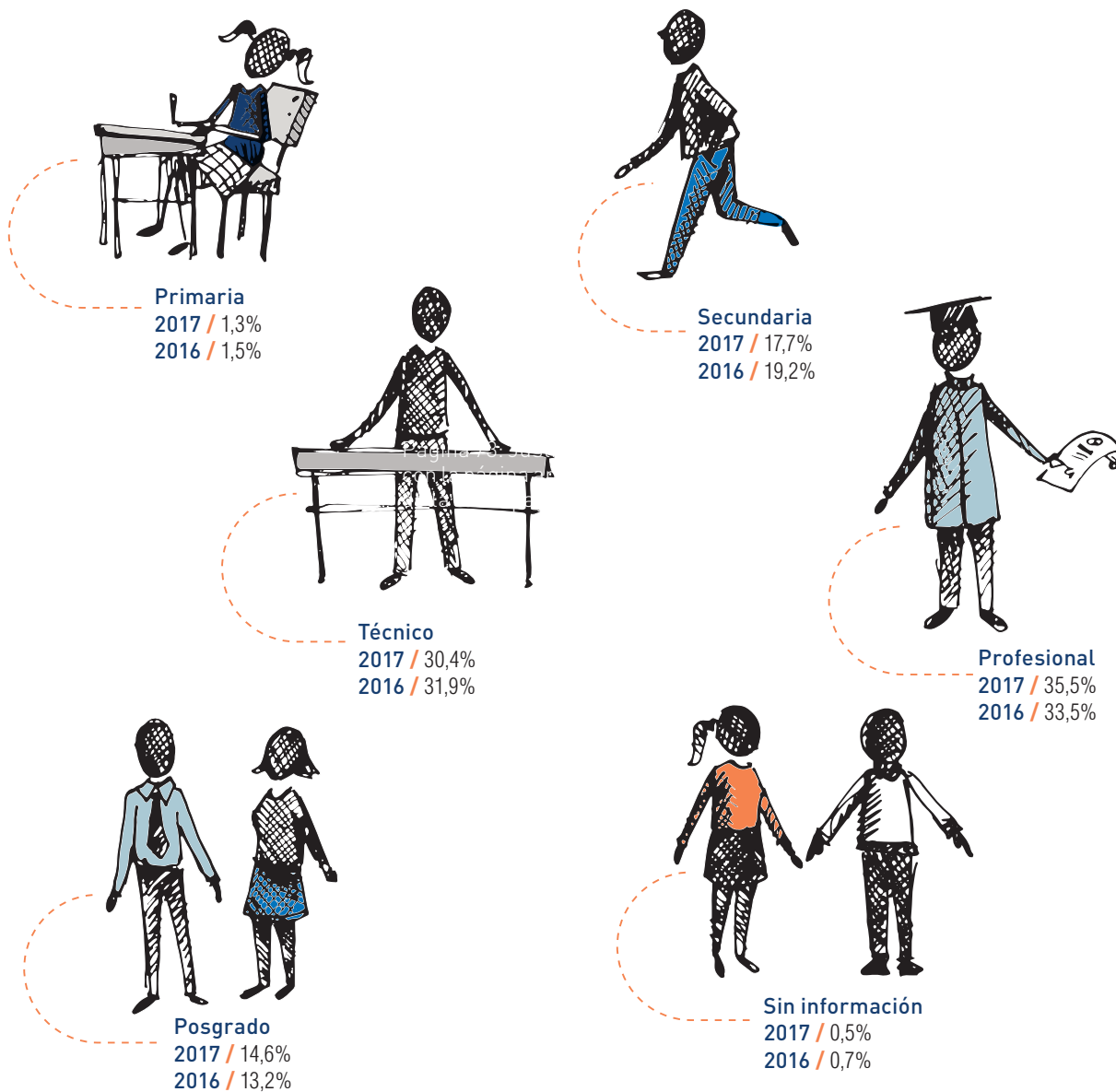
Edad	> 18 a 30	> 30 a 45	> 45	Total
2017	1.845	4.333	1.592	7.770
2016	2.007	4.236	1.503	7.746
Var %	-8,1%	2,3%	5,9%	0,3%


Edad promedio

2017	2016
37	36

Se toma en cuenta trabajadores a término indefinido y término fijo.

Distribución por grado de escolaridad terminada



	Primaria	Secundaria	Técnico	Profesional	Posgrado	Sin información	Total
2017	100	1.374	2.361	2.762	1.133	40	7.770
2016	114	1.484	2.470	2.597	1.024	57	7.746
Var %	-12,3%	-7,4%	-4,4%	6,4%	10,6%	-29,8%	0,3%

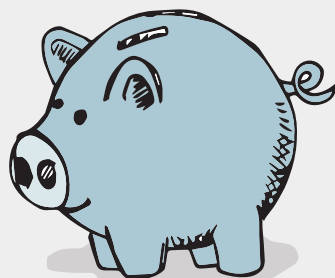
Se toma en cuenta trabajadores a término indefinido y término fijo.

Salarios y Beneficios:

Distribución de la remuneración del personal



Sueldos
2017 / 59,2%
2016 / 59,2%



Carga prestacional
2017 / 30,5%
2016 / 30,8%

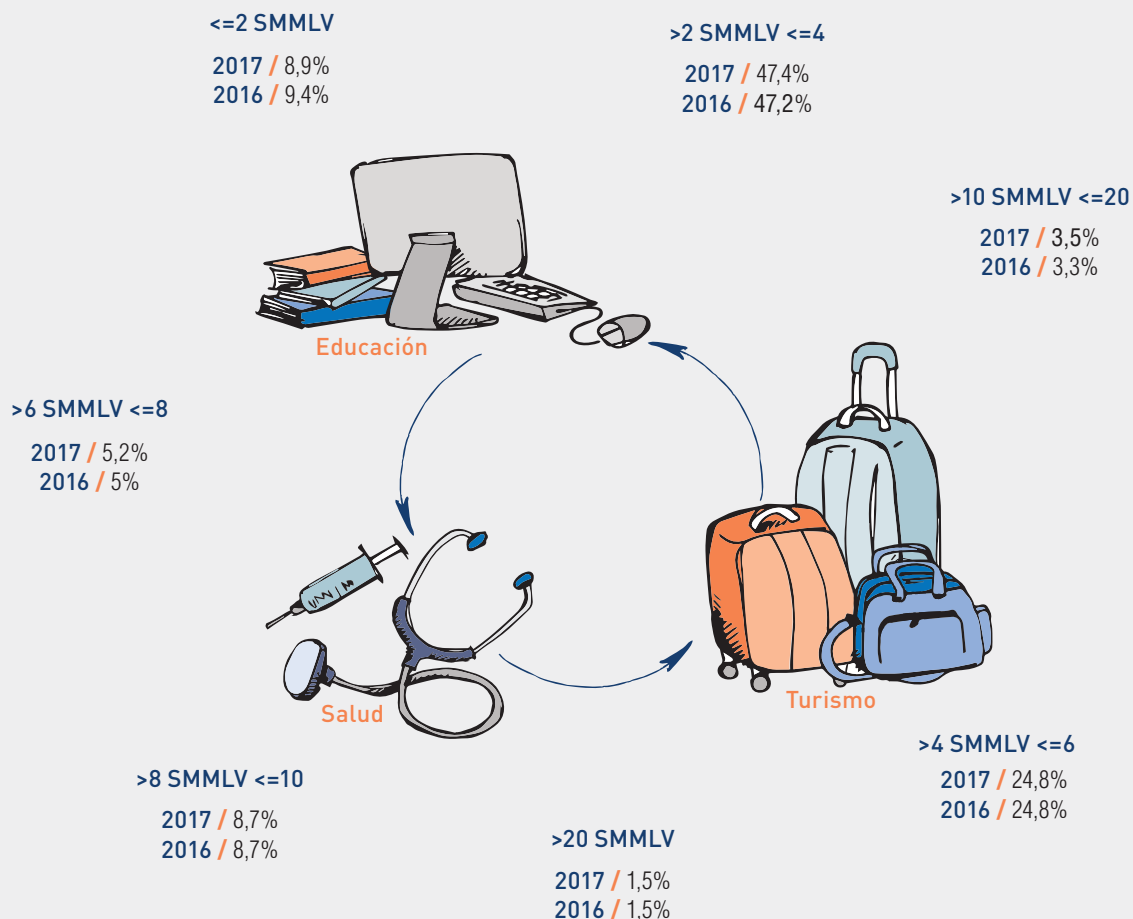


Beneficios
2017 / 10,3%
2016 / 10%

(millones)	Sueldos	Carga prestacional	Beneficios	Total
2017	\$316.451	\$163.140	\$55.074	\$534.665
2016	\$289.129	\$150.582	\$48.777	\$488.488
Var%	9,0%	8,0%	13,0%	9,0%

Los beneficios extralegales ascendieron a \$55.074 millones. Aproximadamente el 95% se dirigió a colaboradores con ingresos menores de 10 salarios mínimos legales y cerca del 81,1% a colaboradores con ingresos menores a 6 salarios mínimos legales, lo que denota un esfuerzo, que ha sido consistente a través del tiempo, de dirigir los beneficios a los colaboradores con menores niveles de ingreso, con el fin de complementar la suficiencia en la compensación.

Distribución de los beneficios extralegales por rango salarial



(millones)	<=2 SMMLV	>2 SMMLV <=4	>4 SMMLV <=6	>6 SMMLV <=8	>8 SMMLV <=10	>10 SMMLV <=20	>20 SMMLV	Total
2017	\$4.877	\$26.113	\$13.672	\$2.841	\$4.806	\$1.944	\$821	\$55.074
2016	\$4.591	\$23.037	\$12.117	\$2.419	\$4.263	\$1.629	\$720	\$48.776
Var%	6,2%	13,4%	12,8%	17,5%	12,7%	19,4%	14,0%	12,9%

En el año 2017 se enfatizó la gestión en la evolución de las actividades de bienestar a programas de bienestar, dentro de este marco se desarrolló el programa "En forma" cuyo propósito es fortalecer la actividad física saludable, en el que se desarrollaron actividades de valoraciones de condiciones de salud pre deportivas, acondicionamientos físicos, entrenamientos, clases grupales, festivales y torneos deportivos. De igual manera se trabajó el programa "Juntos" en el cual se fortaleció la integración de los colaboradores y las familias en pro de aportar a una mejor calidad de vida; como parte de este programa se desarrollaron actividades como las vacaciones recreativas, la fiesta de los niños, fiesta fin de año y el día de la familia.

En el desarrollo de los programas de bienestar se tuvo una participación total en el año 2017 de 33.811 colaboradores a nivel nacional, con una inversión de \$2.605 millones antes de IVA, discriminado así:

El programa “En forma”:

Convocó en el 2017 a 4.150 personas, quienes reconocieron que las actividades realizadas contribuyen al fortalecimiento de las capacidades físicas y fomentan la integración y la sana competencia. La inversión fue de \$ 192.839 millones.

El programa “Juntos”:

🚩 **Día de la familia:** evento realizado a nivel nacional con el propósito de promover recreación, integración familiar y sano esparcimiento. Convocó en el 2017 a 9.929 personas, quienes reconocieron que esta actividad es un excelente espacio para compartir con la familia. La inversión fue de \$601 millones.

🚩 **Vacaciones recreativas:** actividad recreo-deportiva realizada en las ciudades principales que contó con la participación de 341 niños con edades entre 5 y 12 años. Esta actividad obtuvo buenas calificaciones por parte de los niños, quienes reconocieron el aprendizaje, diversión y esparcimiento que brinda. Se registraron indicadores de satisfacción y disfrute. La inversión fue de \$61 millones (40% del costo total de programa).

🚩 **Fiesta de fin de año:** con la participación de 5.474 personas en todo el país, este evento tuvo como propósito hacer un reconocimiento al esfuerzo y contribución de cada uno de los colaboradores. Esta jornada, que registra altos indicadores de aceptación, promueve entre compañeros la integración, la motivación, el reencuentro y el disfrute. La inversión fue de \$1.119 millones.

🚩 **Fiesta niños fin de año:** con la participación de 3.800 niños, entre 0 y 12 años, esta actividad realizada a nivel nacional, para proporcionar un espacio de diversión y alegría para los hijos de nuestros colaboradores, ha sido merecedora de reconocimiento y agradecimiento por parte de los invitados. La inversión fue de \$414 millones.

Para el año 2018 se proyecta seguir fortaleciendo los programas con actividades que ayuden a cristalizar los objetivos y contenidos; también a concretar negociaciones y coberturas que acojan a diferentes colaboradores y continúen aportando en su calidad de vida.





Actividades programa En Forma.



Actividades programa Juntos.

2.4. Estado

La relación con el Estado está inspirada en los valores y principios de la cultura organizacional de la Fundación Social y de las empresas que hacen parte de su Grupo Empresarial. En una primera dimensión, lo anterior se proyecta en el postulado conforme al cual la Organización ejerce sus derechos y cumple cabalmente sus deberes y obligaciones con plena sujeción a la Constitución y a la Ley, lo cual, por lo demás, ha sido una constante histórica en su forma de ser y de actuar. Pero más allá de esta perspectiva, es preciso resaltar que para la Fundación la relación e interlocución con el Estado revisten cada vez más importancia y, en esa medida, ha venido avanzando en otras proyecciones relevantes que son inherentes a esa relación, con la visión propia de un “ciudadano corporativo” que obra bajo el criterio de la prevalencia del bien común y con pleno sentido de lo público.

En este contexto, la Fundación Social intenta ser un claro referente de actuación respetuosa de la ley y de las autoridades, pero también de una actuación proactiva, propositiva, veraz y crítica, cuando ello es necesario, no en función de sus intereses particulares o de los que realcen su protagonismo, sino de aquellos que considera relevantes para el bien común. Ese ánimo está presente en todas sus relaciones, no solo con el Estado, sino con los numerosos espacios colectivos en que actúa: gremios, asociaciones, órganos de la sociedad civil, alianzas, entornos académicos, etc.

A partir de lo expuesto, se destaca que durante el año 2017 continuó la participación de la Fundación Social en el análisis crítico y propositivo del proyecto de ley de iniciativa gubernamental orientado al fortalecimiento de la supervisión comprensiva y consolidada a nivel de conglomerados financieros, para lo cual propició el intercambio de criterios con las autoridades competentes. Este proyecto se materializó con la expedición de la Ley 1870 del 21 de septiembre de 2017, cuyo contenido recoge varios de los planteamientos que en su momento fueron expresados por la Institución. Posteriormente, con el fin de contribuir al desarrollo de un marco regulatorio acorde con los objetivos propuestos por la norma expedida, la Fundación ha participado activamente en la construcción de su reglamentación a través de un diálogo fluido con los estamentos que tienen a su cargo esta labor, al tiempo que adelantó un trabajo conjunto y cercano con la Superintendencia Financiera de Colombia que permitió avanzar en la estructuración de la fórmula definitiva que facilitará la reorganización del Grupo dentro del marco de la implementación de esta Ley 1870.

Durante este mismo periodo y en consideración al nuevo Régimen Tributario Especial previsto por la Ley 1819 de 2016, la Fundación Social efectuó un seguimiento cercano a la expedición del proyecto reglamentario de dicho régimen y expuso, ante las instancias correspondientes, sus comentarios tendientes a clarificar aspectos fundamentales para su adecuada interpretación y aplicación a las entidades sin ánimo de lucro. Dicho proyecto se concretó con la expedición, el 20 de diciembre de 2017, del Decreto 2150 que en su contenido resuelve las inquietudes más relevantes expuestas por la Entidad durante la fase de discusión abierta por el Gobierno.

Otras iniciativas normativas, como el proyecto de decreto relativo al deber de asesoría en la realización de inversiones en el mercado de valores y el referido a las medidas de protección del comprador de vivienda nueva, hicieron parte de la agenda de la Fundación Social, el Banco Caja Social y Colmena Fiduciaria con el Gobierno Nacional.

Además de lo anterior, mantuvo su participación en los siguientes frentes, con presencia relevante:

- El Premio Emprender Paz, gestionado hoy por la Corporación Emprender Paz, creada y administrada por la Fundación Social, y apoyada por la Fundación Konrad Adenauer y el Gobierno Sueco, llevó a cabo en el 2017 su décima edición. Se destacó este año el número y la calidad de las empresas postuladas.



- Con la Agencia para la Reincorporación y la Normalización – ARN (hasta hace poco ACR) se continuó el trabajo que se viene desarrollando desde el año 2007 para apoyar la reinserción económica permanente y sostenible de exintegrantes de los distintos grupos armados ilegales que hacen parte del Programa.

- Presencia en otros espacios de interlocución, tales como:

- Confederación Colombiana de ONG's.
- Comités gremiales de Sostenibilidad de Asobancaria y Fasecolda.
- Iniciativa financiera del Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP – FI).
- Global Compact de Naciones Unidas: socios fundadores de la Corporación Red Local en Colombia y adherentes a los principios desde 2005.
- Miembros del Instituto Mundial de Banca Minorista, WSBI: el Banco adhirió en el 2011 a los principios del mismo.
- Asociación de Empresarios Católicos de Colombia, AEC, afiliada a UNIAPAC Internacional.

2.5. Posicionamiento

En el marco del objetivo estratégico de la Fundación, durante el 2017 el Consejo Social concluyó la definición del nivel de visibilidad pública que ha de tener la Institución para que, a través del testimonio, pueda incidir en el cambio de cultura que persigue para la sociedad colombiana.

A partir de estos lineamientos, se crearon las capacidades al interior de la organización para emprender esta retadora labor y se construyó una metodología de trabajo que permitirá elaborar y poner en marcha durante el 2018 el plan estratégico de posicionamiento.





Situación Financiera

3

Situación Financiera

La situación económica de la Organización es muy favorable. Mediante una gestión exitosa de las empresas y un uso prudente de recursos se siguió logrando la firme consolidación patrimonial que viene dándose de manera ininterrumpida desde hace varios años.

En el estado individual, el activo total se ubicó en \$2,8 billones, presentando un crecimiento del 7,3% frente al año anterior. La Fundación registra el valor de sus empresas al costo, de manera que el activo valorado a precios de mercado sería significativamente mayor. Con un endeudamiento de solo el 7,7%, el patrimonio, a valor en libros, ascendió a \$2,6 billones.

Habiendo apropiado recursos significativos para el desarrollo de los Programas Sociales Directos, el excedente del ejercicio fue de \$368.085 millones, superior en 9,2% al de 2016.

La situación de liquidez merece una mención especial: la matriz de la Organización cuenta con un portafolio cercano a \$1,4 billones, disponible para inversión en nuevos desarrollos estratégicos y para enfrentar las posibles fluctuaciones macroeconómicas.

Consolidando el Grupo del cual la Fundación es matriz, los activos llegaron a \$16,0 billones.







Información Adicional

4

Gobierno Corporativo

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

En virtud de dicho sistema, el Grupo Empresarial liderado por la Fundación Social es administrado con una alta competencia profesional, responsabilidad, eficiencia y conforme a los principios de la cultura organizacional en orden al cumplimiento de su objeto.

El Sistema de Gobierno Corporativo, adicionalmente, está estructurado también con el propósito de preservar adecuadamente los intereses que tienen las poblaciones beneficiarias de los proyectos de intervención social directa, los clientes de las empresas que hacen parte del Grupo, los accionistas que participan en el capital de las mismas, colaboradores, proveedores, Estado y sociedad en general.

Durante el año 2017, el Consejo Social, el Consejo Directivo y la Sala General, como órganos de gobierno de la Fundación Social, se reunieron en la forma prevista en los estatutos, atendiendo las funciones que a cada uno les corresponde en el marco de sus respectivos ámbitos de competencia. Así mismo, se realizaron las elecciones de Consejeros a que hubo lugar. El proceso de selección de Consejeros adoptado por el Consejo Social, y apoyado por el comité creado para tal efecto por el propio Consejo, avanzó en su consolidación, permitiendo el análisis riguroso, de acuerdo con el perfil definido, de los diferentes nombres propuestos como candidatos.

En el segundo semestre del año la Sala General aprobó una reforma a los artículos 11 y 16 de los estatutos de la Fundación, los cuales hacen referencia a la “Composición, Periodo y Dignatarios” y a la “Ausencia Absoluta y Vacancia”, respectivamente, cuyo trámite y registro se surtió de acuerdo con lo establecido en los estatutos y en la ley.

Actuando con el rigor que se otorga a este frente, las empresas que hacen parte del Grupo Empresarial liderado por la Fundación Social transmitieron a los organismos competentes las encuestas que en materia de adopción de las medidas y recomendaciones de gobierno corporativo y prácticas empresariales les resultan aplicables. Como balance, en el diligenciamiento de esa información se ha evidenciado que las empresas del Grupo cuentan con estándares muy satisfactorios que resultan acordes con los intereses de todos aquellos con quienes ellas se relacionan. Asimismo incorporaron en sus informes de fin de ejercicio una referencia muy suficiente a la gestión que llevaron a cabo en relación con su gobierno corporativo.

Finalmente, es pertinente mencionar que la Fundación Social, después de un proceso de selección riguroso, designó como nuevo revisor fiscal a la firma Deloitte & Touche Ltda, entidad que cuenta con reconocimiento, reputación y trayectoria.



Propiedad Intelectual

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

Sistemas de revelación de información contable y financiera

Durante el periodo se evidenció un adecuado desempeño de los sistemas de revelación y control de la información financiera. No se presentaron deficiencias que hubieran impedido a la Fundación Social registrar, procesar, resumir y presentar adecuadamente esta información, de tal forma que los estados financieros que en su momento fueron presentados y aprobados por los órganos competentes cumplen satisfactoriamente las afirmaciones que se derivan de las normas básicas y de las normas técnicas contables sobre existencia, integridad, derechos y obligaciones, valuación y, finalmente, sobre presentación y revelación.



— Informe especial del Grupo Empresarial - artículo 29 de ley 222 de 1995

Las relaciones económicas entre las entidades que conforman el Grupo Empresarial liderado por la Fundación Social se reflejan, entre otros aspectos, en su participación en las Unidades de Actividades Compartidas (UAC), creadas con el fin de aprovechar sinergias y economías de escala, así como en la celebración de operaciones propias del objeto social de las entidades del Grupo con la Fundación y entre ellas.

Se resalta que las operaciones de mayor importancia celebradas entre la Fundación Social y sus subordinadas fueron debidamente reveladas en los estados financieros y en las notas a los estados financieros de la entidad, las cuales, conforme a los lineamientos de la Fundación Social y a los de cada una de las empresas que hacen parte del Grupo Empresarial que lidera, obedecen a condiciones de mercado y son objeto de revelación y de aprobación por las instancias correspondientes, tal es el caso de la venta al Banco Caja Social del 93.65% de participación de la Fundación Social en la Fiduciaria Colmena y el préstamo otorgado a la Promotora de Inversiones y Cobranzas para compra de cartera al Banco.

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

— Libre circulación de las facturas emitidas por los vendedores o proveedores

En cumplimiento del artículo 7 de la Ley 1231 de 2008, modificado por el artículo 87 de la Ley 1676 de 2013, se impartieron instrucciones precisas respecto al cumplimiento de la norma citada en lo relativo a la libre circulación de esos títulos valores. Asimismo, se informa que no se tuvo conocimiento de situaciones en las que se entorpeciera la libre circulación de las facturas emitidas por los vendedores o proveedores de la Fundación Social.

Consideraciones finales

Solo restaría señalar, para completar este informe, que poco a poco se ha ido logrando reestablecer, para los funcionarios que libre y personalmente quieran acceder a ella, una oferta de vida sacramental y formación en la Fe -la cual había quedado huérfana con el retiro de la Compañía de Jesús-. Gracias a convenios con las parroquias en cuyos territorios están ubicadas las oficinas centrales de la Organización en Bogotá (Calle 72, Calle 77, Calle 59, Calle 31 y Escuela de Formación), se ha ido organizando una forma de servicios pastorales que incluyen Eucaristías semanales, conversatorios de profundización, disponibilidad para confesiones y orientación espiritual, e incluso, celebración del Sacramento de la Confirmación para empleados de la Institución, y del Bautismo para sus hijos. Y la Capilla ubicada en la sede central de la Fundación Social, en la que el Señor nos bendice con su presencia Eucarística hace ya casi cinco años.

No solo en el texto del documento, sino en el proceso mismo seguido por el Consejo para su construcción, y en todo el ejercicio de difusión posterior, la Fundación reafirmó con vigor su Concepción Teológica, mediante la declaración de que ella: *"...nace de la inspiración de la fe en Dios, está consagrada a Él y responde al mensaje evangélico de opción preferencial por los pobres"*³⁹. Con ello se reconoce que en Campoamor, y por tanto en la Institución a la que él dio origen, la relación con Dios no fue una simple fuente de referencia filosófica, moral o doctrinal. Fue, y sigue siendo hoy, la raíz viva a través de la cual se alimenta y potencia esta Obra. Es decir, respetando plenamente la libertad individual, la Institución cree, y su historia lo demuestra, que ella es una manifestación del poder actuante de Dios quien ha bendecido y magnificado por 107 años los esfuerzos de miles de personas que por aquí hemos trasegado.

Sobra decir entonces, que a Él agradezco que este año, una vez más, haya hecho fructíferos los intentos de los 9.023 compañeros de quienes soy vocero; los de Uds. Sres. Consejeros; los de los miembros externos de nuestras juntas; y, los de tantos aliados y colaboradores de distinta índole.

Como siempre, no puedo dejar de mencionar y reconocer a los miles de personas -anónimas la mayoría- cuyo ejemplo, creatividad y entrega han formado las bases sobre las cuales construimos hoy. Siempre será injusto mencionar nombres -por todos aquellos que no se citan-, pero en esta ocasión más injusto sería no hacer referencia a dos: Pablo Stiefken, puntal importantísimo en todos los procesos vividos por la Fundación en alrededor de tres décadas, presidente en distintos momentos de ambos Consejos y ser humano ejemplar, quien, recordando que todos estamos de paso, concluyó su último periodo el pasado mes de Septiembre; y Carlos Morales, quien después de un lapso similar y de haber sido protagonista, entre otras cosas, de que la Fundación tenga hoy una estructura interna sólida y moderna, deja al final de este mes la Vicepresidencia Administrativa de la Fundación y la gerencia de DECO Construcciones. Además de compañero irrepetible, lo recordaremos como ejemplo de servicio silencioso, disponibilidad y compromiso con la más alta competencia profesional.

A Uds., Señores consejeros, muchas gracias por su compañía, sus orientaciones y su ejemplo.



EDUARDO VILLAR BORRERO
Presidente

³⁹ Legado, Sección C.







Anexos

Cuadro contenido e indicadores GRI

Contenido	Páginas
1,1 Declaración del máximo responsable de la toma de decisiones de la Organización	5
1,2 Descripción de principales impactos, riesgos y oportunidades	18 - 77
2,1 Nombre de la Organización informante	5
2,2 Principales marcas, productos y/o servicios	45 - 58
2,3 Estructura operativa de la Organización	18, 85
2,5 Países en los que opera la Organización	13
2,6 Naturaleza de la propiedad y forma jurídica	13, 85
2,7 Mercados servidos	45 - 58
2,8 Dimensiones de la Organización Informante	80
2,9 Cambios significativos durante el periodo cubierto por el informe	80
3,1 Periodo cubierto por la información contenida en la memoria	5
3,2 Fecha de la memoria anterior más reciente	5
3,3 Ciclo de presentación de memorias	5
3,4 Punto de contacto	96
3,5 Proceso de definición del contenido de la memoria	5
3,6 Cobertura de la memoria	5
3,9 Técnicas de medición de datos y bases para la realización de cálculos	5
3,11 Cambios significativos relativos a periodos anteriores	80
3,12 Tabla que indica la localización de los contenidos básicos de la memoria	3
4,1 Estructura de gobierno de la Organización	85
4,5 Procedimientos para evitar conflictos de interés	15, 16, 59 - 65
4,8 Misión, valores y principios de la Organización	15, 16, 19
4,13 Principales asociaciones a las que la Organización pertenezca o apoye	77
4,14 Relación de grupos de interés que la Organización ha incluido	21 - 44
4,15 Bases para la identificación y selección de grupos de interés	21, 45, 66, 85

Cuadro de indicadores del suplemento de servicios financieros GRI

Desempeño Económico	Páginas
EC1 Valor económico directo generado y distribuido	80
EC5 Rango de la relaciones entre el salario inicial estándar y el salario mínimo local	62, 66 - 74
EC6 Política, prácticas y proporción de gasto correspondiente a proveedores locales	77, 85
Desempeño ambiental	Páginas
EN1 Materiales utilizados por peso o volumen	77
EN3 Consumo directo de energía	77
EN5 Ahorro de energía debido a la conservación y a mejoras de la eficiencia	77
EN6 Iniciativas para proporcionar productos y servicios eficientes en el consumo de energía	77
EN8 Captación total de agua	77
EN18 Iniciativas para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero	77
EN26 Iniciativas para mitigar los impactos ambientales de los productos y servicios	77

Prácticas laborales y ética del trabajo **Páginas**

LA1	Desglose del colectivo de trabajadores por tipo de empleo, contrato y región	66 - 68
LA2	Número total de empleados y rotación media de empleados	67 - 70
LA3	Beneficios sociales para los empleados con jornada completa	72
LA7	Tasas de absentismo, enfermedades profesionales, días perdidos, y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo	72
LA8	Programas de educación, formación, asesoramiento, prevención, y control de riesgos para trabajadores y sus familias	60
LA11	Programas de gestión de habilidades y de formación	60 - 63
LA14	Relación entre el salario base de los hombres con respecto al de las mujeres	69

Derechos Humanos **Páginas**

HR6	Actividades identificadas que conllevan un riesgo potencial de incidentes de explotación infantil, y medidas para contribuir a su eliminación	15, 16, 59 - 65
HR7	Operaciones identificadas como riesgo significativo de ser origen de episodios de trabajo forzado, y medidas para contribuir a su eliminación	15, 16

Sociedad **Páginas**

S01	Naturaleza, alcance, y efectividad de programas y prácticas para evaluar y gestionar los impactos de las operaciones en las comunidades	21
S03	Porcentaje de empleados formados en políticas y procedimientos anticorrupción de la organización	15, 16, 85
S05	Posición en las políticas públicas y participación en el desarrollo de las mismas y en las actividades de "lobbying"	24 - 27, 85

Responsabilidad sobre los productos **Páginas**

PR5	Prácticas con respecto a la satisfacción del cliente	45 - 58
PR6	Programas de cumplimiento de las leyes o adhesión a estándares y códigos voluntarios	80

Indicadores específicos del suplemento de servicios financieros **Páginas**

FS1	Descripción de las políticas medioambientales y sociales aplicadas a la líneas de negocio	80
FS2	Procesos para evaluar y controlar los riesgos medioambientales y sociales en las líneas de negocio básicas	80
FS3	Procesos para monitorear la implementación y cumplimiento, por parte de los clientes, de los aspectos medioambientales y sociales detectados en los procesos de evaluación de riesgos	32 - 36, 80
FS4	Procesos para mejorar la competencia de los empleados a la hora de abordar los riesgos y oportunidades medioambientales y sociales	43 - 44, 80
FS5	Interacción con clientes, inversores y socios, con respecto a los riesgos y oportunidades medioambientales y sociales	43 - 44, 80, 85
FS6	Estructura del portafolio según líneas de negocio y por sector	45 - 58
FS7	Valor monetario de los productos y servicios diseñados para otorgar un beneficio social, por línea de negocio especificando el propósito	80 - 87
FS9	Número y frecuencia de auditorías que incluyen el examen de los sistemas y procedimientos de riesgos medioambientales y sociales vinculados a las líneas de negocio	80 - 84

Global Compact Communication on Progress (COP 2017)

Bogotá, Junio de 2018

Señor:

António Guterres

Secretario General de la Organización de Naciones Unidas

UH Headquarters

New York, NY

Respetado Señor Guterres:

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

Nuestra Organización continúa trabajando bajo la misión de contribuir a superar las causas estructurales de la pobreza en Colombia en pro de una sociedad más justa, solidaria, productiva y en paz. Para lograrlo las empresas adelantan su actividad asumiendo y gestionando deliberadamente su impacto en la sociedad.

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

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

Cordialmente,



Eduardo Villar Borrero
Presidente
Fundación Social

Principios del Global Compact

Principios	Descripción	Políticas o programas (Páginas)	Indicadores de Progreso (Páginas)
Principio 1	El negocio debe apoyar y respetar la protección de los derechos humanos declarados internacionalmente _____	15 - 16	21 - 74
Principio 2	El negocio debe asegurar que no es cómplice en abusos de derechos humanos _____	15 - 16	45 - 58
Principio 3	El negocio debe pregonar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a convenciones colectivas _____	15 - 16	59 - 63
Principio 4	El negocio debe apoyar la eliminación de todas las formas de trabajo forzado _____	15 - 16	59 - 63
Principio 5	El negocio debe apoyar la abolición efectiva del trabajo infantil _____	15 - 16	21 - 74
Principio 6	El negocio debe apoyar la eliminación de la discriminación con respecto al empleo y ocupación _____	15 - 16	21 - 74
Principio 7	El negocio debe apoyar el abordaje cauteloso de los retos ambientales _____	15 - 16	21 - 74
Principio 8	El negocio debe tomar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental _____	15 - 16	80
Principio 9	El negocio debe promover el desarrollo y la difusión de tecnologías amigables al ambiente _____	15 - 16	80
Principio 10	El negocio debe trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno _____	15 - 16	85 - 87

Principios de la Resolución de la Agrupación Europea de Cajas de Ahorros sobre la responsabilidad empresarial

Principio	Páginas
1 Relación transparente y justa con los clientes _____	45 - 58
2 Promoción de la accesibilidad y de la inclusión financiera _____	45 - 58
3 Negocio ecológico _____	85 - 87
4 Actores responsables que contribuyen al desarrollo de la comunidad _____	21 - 74
5 Empleadores responsables _____	59 - 74
6 Comunicación _____	N/A

Fundación Social y sus empresas
Para cualquier información adicional, escriba un correo a:
ldcortes@fs.com



**FUNDACIÓN
SOCIAL**

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