

# Informe de Labores y Balance Social 2016



**FUNDACIÓN  
SOCIAL**





# Tabla de contenido

---

<b>Carta del Presidente</b>	<b>5</b>
<b>El contexto en el 2016</b>	<b>7</b>
<b>1. La Fundación Social</b>	<b>9</b>
1.1. Historia	11
1.2. Axiología	12
<b>2. La Estrategia</b>	<b>15</b>
<b>3. Avances de la Estrategia</b>	<b>19</b>
3.1. Programas Sociales Directos	21
3.1.1. Intervenciones con Resultados en Condiciones Básicas de Desarrollo (iniciadas con anterioridad a la aprobación del objetivo estratégico)	22
3.1.2. Intervenciones con Resultados en Calidad de Vida (iniciadas con posterioridad a la aprobación del objetivo estratégico)	30
3.2. Empresas	37
3.2.1. De las empresas en particular	37
3.2.2. Nuevos proyectos	41
3.2.3. Retorno justo	41
3.3. Personas - Cultura	42
3.4. Programas especiales y participación en nuevos espacios	53
3.5. Posicionamiento	55
<b>4. Situación financiera</b>	<b>57</b>
<b>5. Información adicional</b>	<b>61</b>
<b>6. Anexos</b>	<b>67</b>
6.1. Cuadro contenido e indicadores GRI	69
6.2. Cuadro de indicadores del suplemento de servicios financieros GRI	70
6.3. Global Compact Communication on Progress (COP 2015)	72
6.4. Principios del Global Compact	73
6.5. Principios de la resolución de la Agrupación Europea de Cajas de Ahorros sobre la RSE	74



# Carta del Presidente

---

Es muy grato para mí presentar el Balance Social e Informe de Labores de la Fundación Social, correspondiente al año 2016.

Este ejercicio, que la organización viene haciendo desde hace varios años, fue reformado en el 2014, fusionando dos documentos: el balance social y la rendición de cuentas.

Esta edición da cuenta de los principales elementos de la gestión de nuestra Organización, y su impacto social, tanto desde su quehacer empresarial como desde los programas de desarrollo integral en comunidades excluidas.

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 que aquí presentamos son fruto del esfuerzo de miles de personas, que a lo largo de varias generaciones, durante 106 años, se han comprometido con la construcción de un mejor País. A todos ellos, mi recuerdo agradecido.

Cordialmente,



**EDUARDO VILLAR BORRERO**  
Presidente



# El contexto en 2016

La actividad de la Institución en el 2016 ha de enmarcarse en un entorno caracterizado por grandes convulsiones en la sociedad colombiana, y el mundo entero. Somos testigos quizás del periodo más complejo, volátil e impredecible desde que se edificó el orden actual sobre las cenizas y el mar de sangre de las dos guerras mundiales. Pero también es uno de los más interesantes.

Evitando una extensión inadecuada para este informe, basta señalar algunos de los movimientos que con características casi sísmicas sacudieron el mundo en el año 2016, y que continúan su dinámica hoy:

- La cada vez más explosiva situación de Oriente medio, a la cual vino a sumarse la intervención directa de las fuerzas armadas rusas y turcas – y en estos últimos días las de Estados Unidos –.
- La migración masiva y fuera de control de esta región y las costas africanas, que ha puesto en una encrucijada insoluble a los gobiernos europeos.
- La propagación epidémica del terrorismo indiscriminado contra la población civil en amplias regiones de Asia y África, y ahora también en la “tranquila” Europa.
- El fortalecimiento creciente de los radicalismos ideológicos y/o nacionalistas en el seno de las democracias más maduras del mundo.
- Las grietas en la unidad europea, de las cuales el tan sonado *Brexit* es solo la más protuberante.
- La reaparición de las peligrosas tensiones históricas en el lejano oriente.
- El perezoso despegue de las economías del primer mundo, las cuales, con base en la respiración asistida con potentes flujos de oxígeno monetario, aun no se sabe si dejan atrás el terrible 2008 o apenas lo disimulan sin mucha sostenibilidad; sumado esto a la marcha menos vigorosa de la “locomotora china”, y las incertidumbres de sus modelos económico y político.
- Y mención especial requieren, claro, los sorprendentes resultados de varios procesos electorales emblemáticos, de los cuales las elecciones presidenciales americanas y el *Brexit* son por supuesto los más llamativos, que en su conjunto empiezan a evidenciar una nueva e interesante realidad: el pensar correcto que por décadas ha estado impulsado por la dirigencia y la intelectualidad de las democracias liberales –pero que se ha mezclado de manera muy amorfa con las élites del poder y todos sus descréditos y desgastes–, ha perdido su capacidad para conducir a las masas de ciudadanos, más incon-

formes, más libres y mejor comunicados, por la senda de la supuesta corrección. ¿Estará esto marcando, acaso, el momento de inflexión del sistema de ordenamiento que ha guiado a los estados occidentales por las últimas seis décadas, a partir de los mecanismos de democracia representativa? ¿Cuál será su evolución y su punto de llegada?

En latitudes más cercanas, América Latina terminó sin duda su *década dorada* por cuenta del derrumbe de los precios de las materias primas y las convulsiones políticas internas y los problemas de gobernabilidad en buena parte de los países, con la tragedia venezolana y los mega escándalos de corrupción como desarrollos más protuberantes.

En Colombia, como es bien sabido, también estuvo marcado el año por sucesos relevantes:

- La firma y el comienzo de la implementación del acuerdo entre el Gobierno Colombiano y las FARC, con base en modificaciones muy mayores del marco institucional, en medio de una polarización cada vez más marcada y una consulta popular que le fue desfavorable, marcó y seguirá marcando la agenda nacional, no solo porque la entrada en la etapa del *pos acuerdo* ha de producir cambios relevantes en varias zonas del país y en las dinámicas políticas, sino porque la rutas constitucionales y normativas de excepción que se adoptaron, independientemente de lo que se piense sobre la bondad del fin que han perseguido, abren un complejo y peligroso precedente para la institucionalidad, que sin duda tendrá consecuencias no menores en los sucesos futuros y en la predictibilidad del entorno jurídico.
- En lo económico, la evidente desaceleración ha sido de todas maneras más benigna que la de buena parte del subcontinente, con lo cual el país ha mostrado una resiliencia muy superior a la de coyunturas adversas del pasado. Sin embargo, los fundamentales de la economía –comercio exterior, dinámica de los sectores productivos, finanzas públicas estructurales, dependencia de capitales de corto plazo– siguen mostrando debilidades sobresalientes que no permiten, a nuestro juicio, afirmar que la vulnerabilidad está superada.
- No por ser el tema de moda en los registros mediáticos, sino por sus características de auténtico cáncer que ha hecho metástasis en muy buena parte de nuestro organismo, debe mencionarse la tan nombrada *corrupción*. Pero no quisiéramos entender a esta con el simplismo del pago/recibo de sobornos por la con-

tratación estatal, únicamente, sino como el muy complejo entramado de búsqueda de intereses particulares en el cual, tanto actores públicos como privados, se acogen al principio de que el *fin justifica los medios*, a la hora del logro de prebendas, oportunidades de negocio o posiciones de poder. Y por supuesto que la forma de hacer política y de cooptar para ello los intereses particulares de distintos grupos de interés, puede ser el *tumor primario* desde el cual el cáncer ha ido extendiéndose de forma tan preocupante.

Puede juzgarse la sucinta enunciación anterior como un listado de dolores, catástrofes y malos augurios. No es ese su sentido: todo ello pretende esbozar lo que para nosotros es el escenario general: nos encontramos en un verdadero momento de transformación estructural en muy diversos órdenes –casi todos– del devenir global. Tales cambios siempre se marcan con la aparición de grietas y resquebrajamientos de construcciones; pero de tales grietas van surgiendo dinámicas nuevas y promisorias, como son sin duda la disminución general de los índices de pobreza en nuestra sociedad, el mayor empoderamiento de los ciudadanos, la apertura a otras formas de hacer política y de entender las relaciones con el poder, la creciente sed de trascendencia y espiritualidad, la visión crítica y propositiva de las nuevas generaciones, los procesos de transformación de distintas ciudades y regiones, gestado a partir de verdaderas dinámicas ciudadanas, etc. En una palabra, creemos que es el momento de la ESPERANZA; es decir, de la creencia en que tras el polvo que producen ciertos derrumbes –a veces de estatuas que se creían imperecederas– se vislumbra un camino más despejado que sin embargo hay que construir y conquistar porque en buena parte está aún por hacerse. Precisamente en ese anhelo, y la fe firme en que es posible, descansa la esencia y la razón de ser de la Fundación Social.





**1**

# **La Fundación Social**







# 1.1.

## Historia

La Fundación Social es una persona jurídica, de derecho civil, sin ánimo de lucro, de utilidad común, de nacionalidad colombiana, con patrimonio propio y objeto social definido.

Su historia se remonta al 1º 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...”*<sup>1</sup>.

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.

<sup>1</sup> Casas Fajardo María. “El R.P. Campoamor, S.J. y su obra – El Círculo de Obreros”. Bogotá, 1953, pág., 54.

# 1.2.

## Axiología

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.

### 1. 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.**

### 2. 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, 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:

#### ✚ 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.







**2**

# La estrategia





Con 106 años de existencia, más de la mitad de nuestra historia como Nación, la Fundación Social ha podido mantenerse fiel a su Misión:

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

Así mismo ha podido preservar sus características esenciales, pero ajustando al mismo tiempo su estrategia de cuando en cuando para responder a los desafíos cambiantes de la sociedad.

Con ese marco de referencia, en 2012, se formuló la línea central que debería guiar la actuación de la Institución para los siguientes años a partir del siguiente objetivo estratégico:

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

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 cumplimiento de ese objetivo estratégico la Fundación Social actúa a través de dos instrumentos:

- Programas Sociales Directos
- Empresas





**3**

# **Avances de la estrategia**









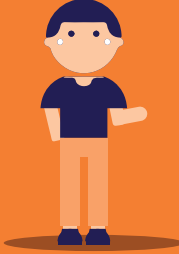





# 3.1.

## Programas Sociales Directos

Mediante los Programas Sociales (PSD) la Fundación Social, fiel a su legado, trabaja de manera directa con los pobres a través del acompañamiento a las comunidades marginadas para que construyan condiciones para su propio desarrollo, de forma que logren un mejoramiento integral y sostenible en su calidad de vida. Producto de la reflexión del objetivo estratégico de la Fundación Social en 2012 se determinó que los programas sociales deben no solo generar condiciones para el desarrollo de las comunidades, sino lograr una mejor calidad de vida en los territorios donde intervienen.

Por lo anterior, actualmente, se ejecutan dos tipos de programas que buscan resultados diferenciados: en Condiciones Básicas de Desarrollo, aquellas iniciativas desarrolladas antes del objetivo estratégico y en Calidad de Vida las iniciativas desarrolladas posterior a esta definición.

La siguiente tabla presenta los tipos de intervención, los territorios y la población:

TIPOS DE INTERVENCIÓN	TERRITORIO	NÚMERO DE HABITANTES
<p>• CALIDAD DE VIDA</p> 	<p>Cartagena</p> <p>Unidad Comunera de Gobierno 6. ....</p>	<p>82.589</p> 
	<p>Bogotá D. C. - Bosa</p> <p>Proyecto Parques de Villa Javier. ....</p>	<p>25.000 Aprox.</p> 
	<p>Antioquia</p> <p>Buriticá. ....</p>	<p>6.600</p> 
<p>• CONDICIONES BÁSICAS DE DESARROLLO</p> 	<p>Nariño</p> <p>Pasto (Comuna 3, 10, 12 y los corregimientos de Cabrera, La Laguna, Mocondino, Buesaquillo y San Fernando). Norte Nariño: municipios de Taminango, San Pedro de Cartago, La Unión y Buesaco. ....</p>	<p>204.452</p> 
	<p>Antioquia</p> <p>9 Municipios del Valle de Aburrá: Barbosa, Girardota, Copacabana, Bello, Caldas, Itagüí, La Estrella, Sabaneta y Envigado. ....</p>	<p>1'335.074</p> 
	<p>Bogotá D. C.</p> <p>Localidades Bosa y Kennedy. ....</p>	<p>1'896.354</p> 
	<p>Soacha</p> <p>Comuna 1. ....</p>	<p>99.263</p> 
	<p>Ibagué</p> <p>Comunas 6, 7 y 8. ....</p>	<p>201.173</p> 

## 3.1.1. Intervenciones con Resultados en Condiciones Básicas de Desarrollo.

### RESULTADOS EN CONDICIONES BÁSICAS DE DESARROLLO:

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 con identidad, 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.**

#### 3.1.1.1. Comunidad cohesionada que gestiona el Plan Participativo de Desarrollo.

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

En el año 2016 se formularon planes de desarrollo gubernamentales para el periodo 2016 - 2020. Por tanto, con las diferentes comunidades, se desarrollaron los siguientes procesos orientados a fortalecer las propuestas:

- i) Incidencia en la formulación de los planes de desarrollo.
- ii) Revisión de metas programáticas en alcaldías y gobernaciones.
- iii) Plan de gestión.
- iv) Revisión y ajuste de los proyectos.

La ejecución de los planes participativos requiere del esfuerzo de diversos actores que aportan recursos en especie o en dinero. La inversión total de otros actores en la ejecución de los planes durante 2016 fue de \$ 22.372 millones, de los cuales \$ 1.605 millones corresponden a aportes en especie y \$ 20.767 millones a aportes en dinero.

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. En el siguiente gráfico se presenta un consolidado de los beneficiarios por cada propuesta colectiva.

## CONSOLIDADO BENEFICIARIOS DE LOS PROYECTOS ESPECÍFICOS DE LOS PLANES PARTICIPATIVOS



### REGIONAL Bogotá D. C.

#### ■ DIM BOSA KENNEDY

#### ■ Agenda Interlocal Bosa Kennedy.

Número de personas beneficiadas 2016

 **9.208**

TOTAL DE  
PERSONAS  
BENEFICIADAS  
2016



**85.079**



### REGIONAL Antioquia

#### ■ DIL BARBOSA

#### ■ Lectura y Escritura del Territorio desde las Agencias Locales de Desarrollo Autónomo - Aldeas. Plan Participativo 2011.

Número de personas beneficiadas 2016

 **6.451**

#### ■ DIR VALLE DE ABURRÁ

#### ■ Planes Estratégicos Aburrá Norte y Sur.

Número de personas beneficiadas 2016

 **14.418**



### REGIONAL Ibagué

#### ■ DIM COMUNAS 6, 7, 8

#### ■ Agenda Interterritorial de Desarrollo del Corredor Norte de Ibagué.

Número de personas beneficiadas 2016

 **24.353**

#### ■ Plan de Desarrollo Turístico de la Comuna 7 y los Corregimientos 12 y 13.

Número de personas beneficiadas 2016

 **12.071**



### REGIONAL Nariño

#### ■ DIL LA UNIÓN

#### ■ Plan de Vida Morada al Sur, La Unión 2022.

Número de personas beneficiadas 2016

 **15.228**

#### ■ DIM CORREDOR ORIENTAL

#### ■ Corredor Oriental.

Número de personas beneficiadas 2016

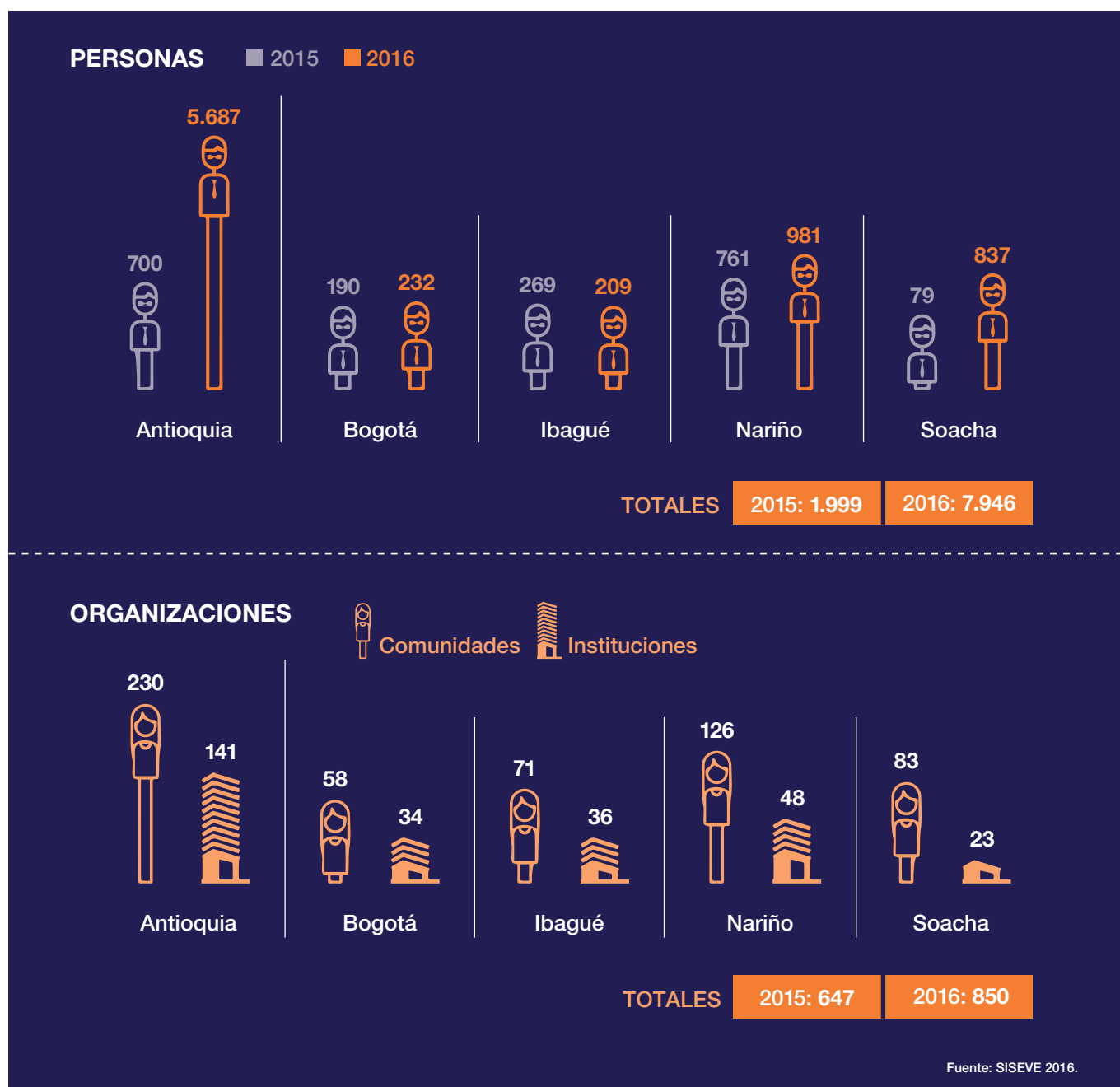
 **3.350**

Fuente: reportes de las regionales a diciembre de 2016.

Adicionalmente, concertar y ejecutar los planes de forma participativa implica involucrar personas de la comunidad e instituciones que representen intereses diver-

sos. El siguiente gráfico da cuenta de los actores que participaron en las actividades relacionadas con la gestión de los planes participativos.

## NÚMERO DE PERSONAS, ORGANIZACIONES E INSTITUCIONES QUE PARTICIPAN EN LA GESTIÓN DEL PLAN PARTICIPATIVO 2016



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

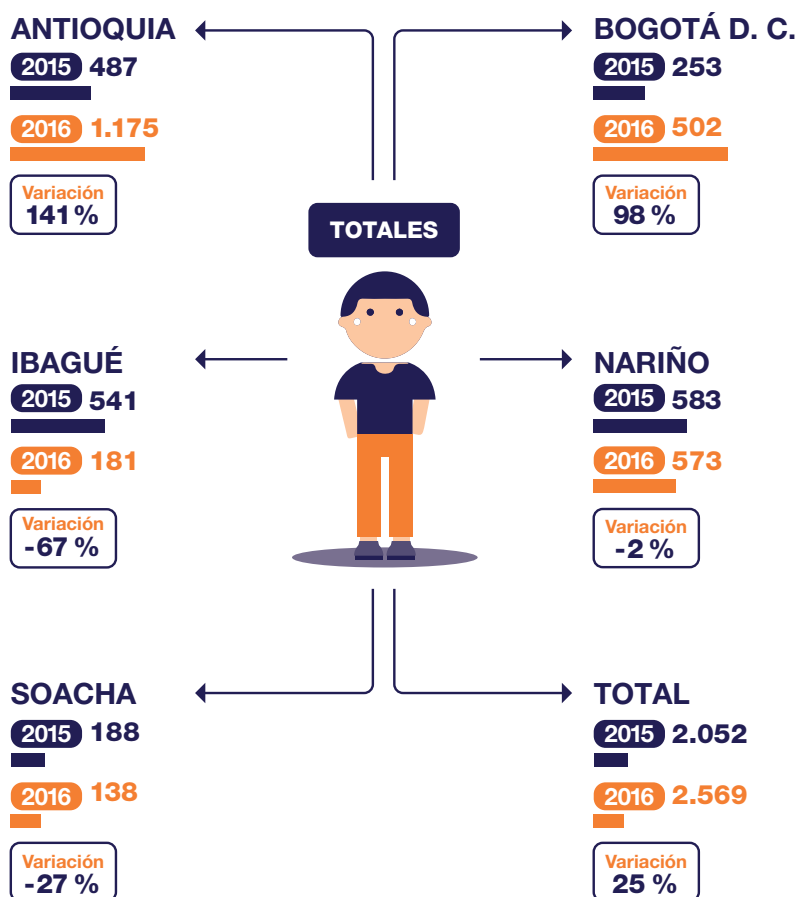
Las capacidades y competencias humanas son el conjunto de saberes, valores y habilidades, presentes en la comunidad, que habilitan a sus miembros para aportar y participar con capacidad de decisión en los procesos de desarrollo territorial. En alianza con instituciones educativas se desarrollan procesos de formación formal y no formal y de sensibilización en ciudadanía, convivencia y para el trabajo con enfoque multiplicador.

#### Procesos de formación.

Los principales procesos de formación de líderes y sus aliados son: Antioquia, la Escuela de Planeación Participativa y Ciudadanía Activa (que incluye los capítulos en Barbosa, La Estrella, Girardota y Acueductos veredales), realizada con la Universidad Lasallista; Bogotá y Soacha, los diplomados de Formación de Formadores y Formación de Gestores desarrollados con la Universidad Nacional; Ibagué, el diplomado de Gerencia Estratégica del Desarrollo con la Universidad de Ibagué; y Nariño, la Formación de Gestores Ambientales y Culturales del Agua con la Universidad Mariana. En la siguiente gráfica se presenta la cobertura de los procesos formativos.

## PERSONAS QUE PARTICIPARON EN PROCESOS FORMATIVOS 2016

	CIUDADANÍA	CONVIVENCIA	TRABAJO
Antioquia	435	573	167
Bogotá D. C.	194		308
Ibagué	106	75	
Nariño	391	162	20
Soacha	100		38
<b>Total</b>	<b>1.226</b>	<b>810</b>	<b>533</b>



Fuente: SISEVE 2016

### Procesos de sensibilización.

En cuanto a los procesos de sensibilización, en 2016 participaron 6.579 personas. Dicha cobertura representa un incremento del 49 % con respecto a 2015, generado principalmente por un importante trabajo en convivencia realizado en Antioquia con instituciones educativas de todo el Valle de Aburrá (talleres con estudiantes, docentes y padres de familia) y por acciones de sensibilización sobre el medio ambiente en Nariño.

### 3.1.1.3. Organizaciones comunitarias con identidad eficaces, sostenibles, democráticas y transparentes.

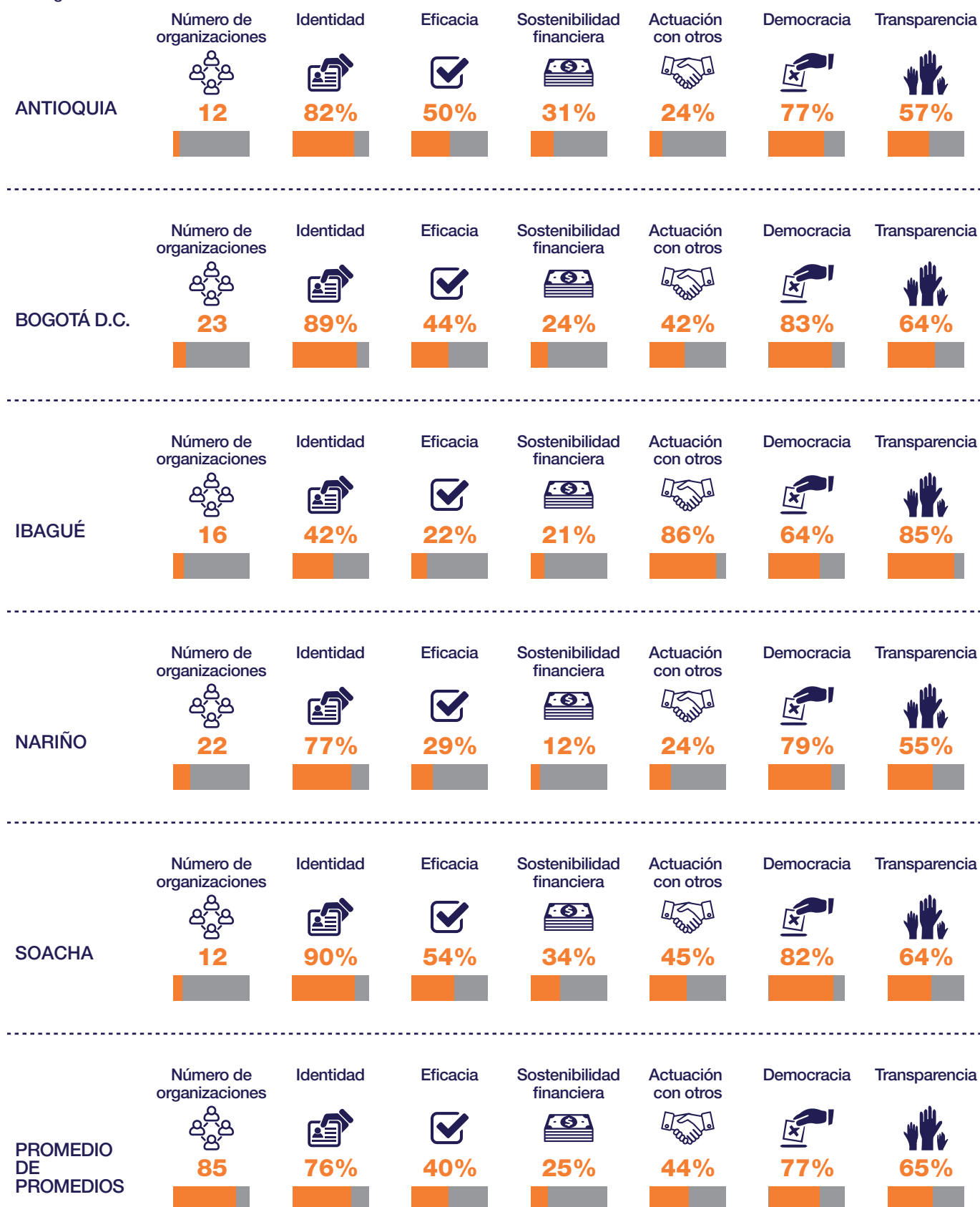
Los Programas Sociales Directos apuntan a fortalecer una comunidad organizada como mecanismo para el empoderamiento y la sostenibilidad del proceso de Planeación y Gestión Participativa del Desarrollo. Para ello, se trabaja directamente con las organizaciones en un proceso que busca resultados en identidad,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

En 2015 se inició la implementación de la metodología de fortalecimiento en la que se recogió la experiencia de las regionales y se complementó con nuevas aproximaciones conceptuales y metodológicas. Para conocer el estado de fortalecimiento de las organizaciones en 2014 se realizó una línea de base y en 2016 una línea de seguimiento.

Los resultados obtenidos en la línea de seguimiento (2016) por regional para nuevas organizaciones y el comparativo de seguimiento se aprecian en el siguiente cuadro.

## RESULTADOS LÍNEA DE SEGUIMIENTO DE ORGANIZACIONES 2016 (LÍNEA BASE ORGANIZACIONES NUEVAS)

● Regional



Fuente: Medición organizaciones 2016.

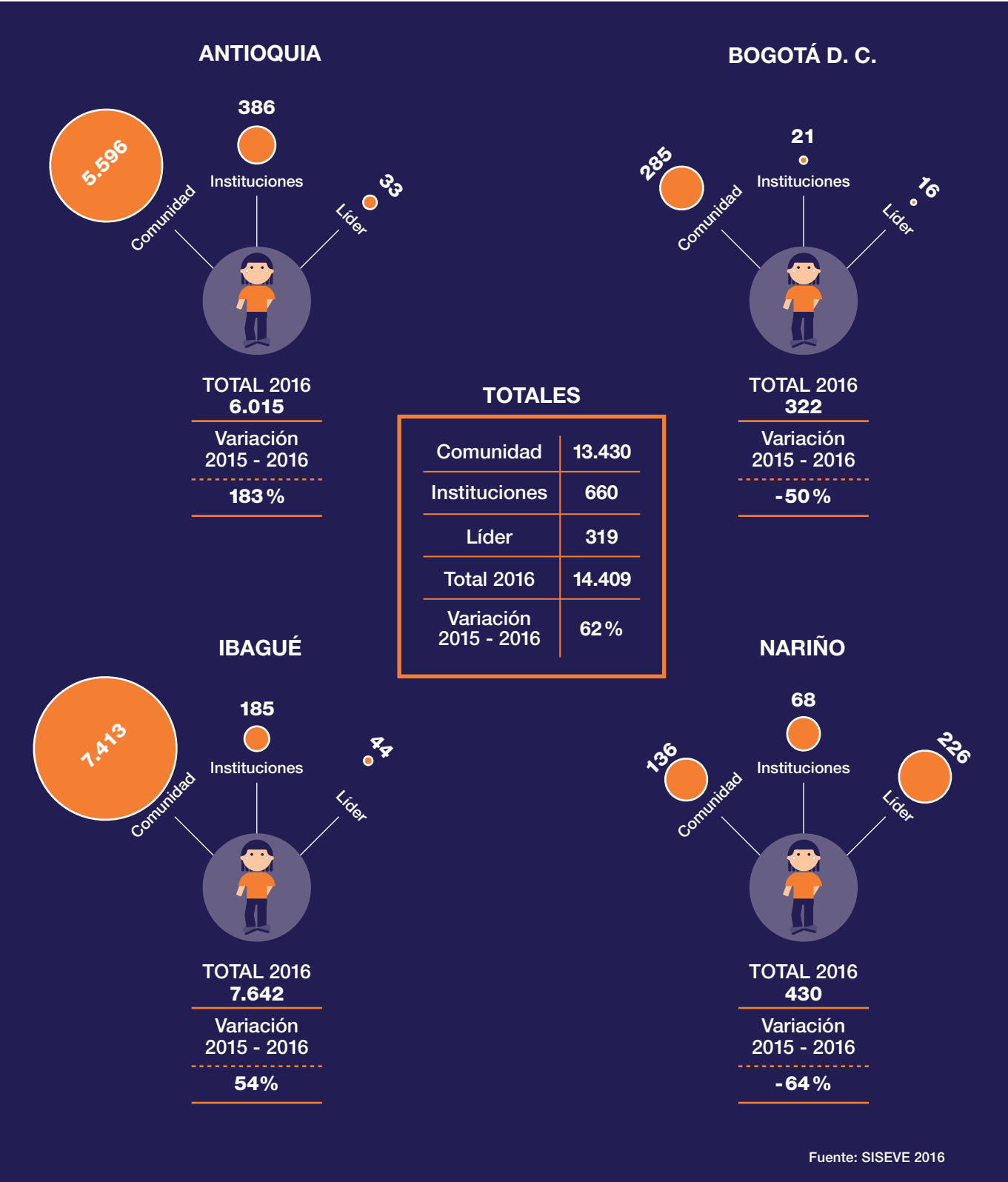


3.1.1.4. Experiencias demostrativas de acción colectiva en convivencia.

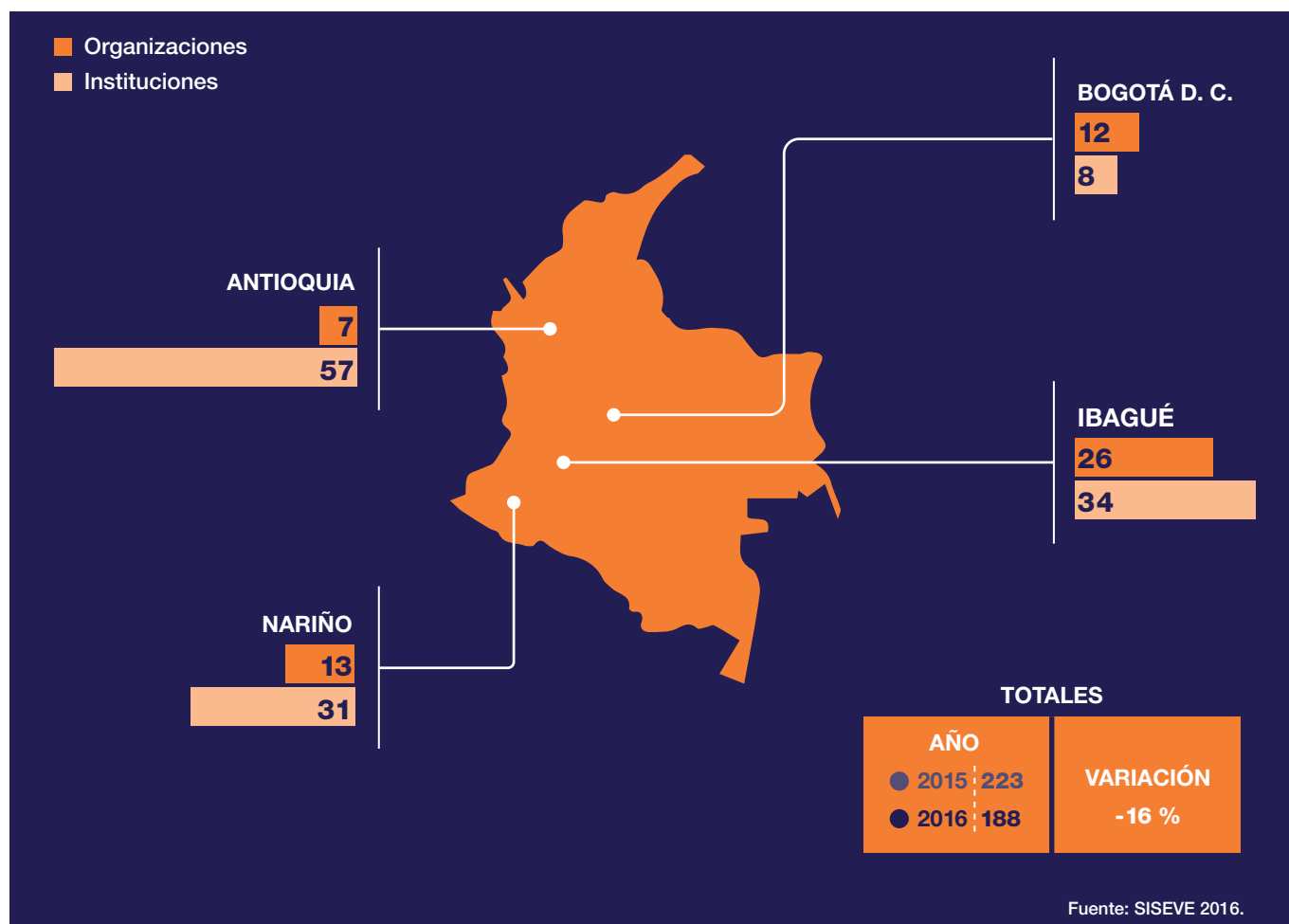
Se desarrollan con el concurso de actores que promueven en otros actitudes favorables para la convivencia

En la siguiente tabla se aprecia el número de personas que participan en las acciones de convivencia y de organizaciones que la promueven en los territorios donde se desarrollan las intervenciones de la Fundación.

PERSONAS QUE PARTICIPAN EN LAS ACCIONES DE CONVIVENCIA Y ORGANIZACIONES QUE PROMUEVEN LA CONVIVENCIA EN LOS TERRITORIOS 2016



## ORGANIZACIONES E INSTITUCIONES QUE PROMUEVEN LA CONVIVENCIA EN LOS TERRITORIOS - 2016



En 2016 los procesos de convivencia continuaron desarrollándose a partir de dos estrategias de trabajo: acciones de sensibilización a través de las instituciones educativas y desarrollo de acciones comunitarias en territorios delimitados a partir de la articulación de los actores estratégicos.

### ➤ Acciones de sensibilización.

Dentro de las principales actividades desarrolladas se destacan:

Antioquia, cuyo propósito era disminuir los casos de violencia escolar, para ello, se trabajó en el fortalecimiento de 35 comités de convivencia, la cualificación de docentes, padres de familia y estudiantes como multiplicadores en herramientas pedagógicas para la convivencia, y la creación y fortalecimiento de una instancia para la acción coordinada. Por su parte, en Nariño, se inició la formación y formulación de 10 proyectos con los jóvenes mediante la formulación del plan de convivencia con 13 instituciones educativas y actores estratégicos del Corredor Andino donde además se promueve el rol de los jóvenes como constructores de convivencia en el territorio.

### ➤ Acciones comunitarias.

La segunda estrategia en territorios delimitados (zonas priorizadas por su alto nivel de conflicto) busca principalmente sensibilizar a la comunidad en cultura de la convivencia; se busca también que los actores comunitarios e institucionales trabajen conjuntamente en planes que respondan a problemáticas identificadas en el análisis de realidad; y también se quiere recuperar espacios públicos para la vivencia familiar, la integración comunitaria, el aprovechamiento del tiempo libre y la promoción de la convivencia.

Los avances más relevantes en el año 2016 fueron:

En Ibagué se trabajó a partir de los círculos de convivencia en espacios donde se articulan actores estratégicos del territorio. Se avanzó en la intervención física y participativa de parques que ha permitido un mayor uso por parte de la comunidad, y se implementó una agenda cultural en las zonas priorizadas que contó con una participación de 7.413 personas.

En Bosa-Kennedy las acciones se desarrollaron con dos estrategias en el marco del corredor de conviven-

cia que inicia en el colegio Fernando Mazuera y termina en Parques de Villa Javier: la construcción de imaginarios a partir de la implementación de una agenda cultural y la intervención física de dos espacios para el disfrute de la comunidad.

En Soacha se avanzó en el trabajo de identificación de situaciones a transformar en la comunidad, habida cuenta de que la apuesta de convivencia está en proceso de reformulación.

### 3.1.1.5. Experiencias exitosas de inserción al mercado laboral y de iniciativas económicas que contribuyen a la generación de ingresos.

#### ➡ Inserción al mercado laboral.

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 la planeación formulada hasta 2018 se fijó que este proceso se desarrolle exclusivamente en Bogotá. Se destaca que en 2016 se vincularon laboralmente 166 personas de 308 que participaron en los procesos de formación que se desarrollaron en alianza con Compensar, el SENA, la Agencia Pública de Empleo del SENA y la Fundación Panamericana para el Desarrollo (FUPAD). Las empresas en las que se vincularon laboralmente son: Atento, Aseos La Perfección, Brilladora Diamante, Porvenir, Banco Caja Social y Hogaru.

#### ➡ Iniciativas económicas.

Son 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 de nuevos emprendimientos para contribuir a mejorar los ingresos.

A continuación los avances por regional: en Ibagué, con el objetivo de desarrollar el turismo como una oportunidad de desarrollo 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 la promoción de la oferta de prestadores turísticos, se fortalecieron emprendimientos relacionados con el turismo y se conformó el Centro de Desarrollo de Turismo (Cedetur) como agencia de viajes y operadora de congresos, ferias y convenciones.

Adicionalmente, como experiencia piloto se cofinanció la confección de chocolate en barra “Héroes de Cultivo” con Juan Choconat (empresa transformadora de cacao). Esta experiencia mejoró en 26 % el ingreso de 32 productores de cacao de San Bernardo.

En Nariño, con el propósito de mejorar la calidad y la productividad de los caficultores en Buesaco, se prestó asesoría directa en buenas prácticas de cosecha a 416 productores. Se construyó una propuesta de trabajo directo con los caficultores centrada en la experimentación de buenas prácticas agrícolas para mejorar la productividad y calidad en 52 fincas piloto y ejercicios de réplica con 416 productores (se implementará en 2017)<sup>3</sup>. Por otra parte, en la Unión, Taminango y San Pedro de Cartago se continuó el proceso de mejoramiento para la productividad y comercialización a través de 8 asociaciones de productores de café y limón. Finalmente, en convenio con la Corporación Colombia Internacional, se entregó a la organización Coodenar el Centro de alistamiento de frutas y verduras.

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

- ♦ La puesta en funcionamiento del centro piloto de transformación agroindustrial.
- ♦ La conformación de la Corporación turística.
- ♦ El mejoramiento de la infraestructura de los parques Sainete y Diego Echavarría.
- ♦ La asesoría en normas técnicas sectoriales a 10 prestadores de servicios turísticos.
- ♦ La asesoría a 36 unidades de negocio desde el Centro de Desarrollo Empresarial.

<sup>3</sup> Debe anotarse que con el objetivo de potenciar esta actividad de pequeños caficultores el Programa Nariño coordina su actuación con la sociedad Café Con Altura Buesaco, comercializadora creada por la Institución para este propósito. De ella se dará cuenta en otra sección de este informe.

## 3.1.2. Intervenciones con Resultados en Calidad de Vida

### RESULTADOS CALIDAD DE VIDA:

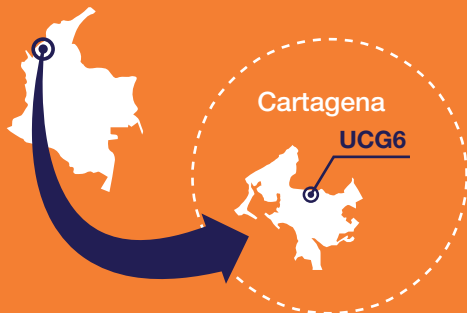
1. La mayoría de las personas de la comunidad cuenta con un ingreso sostenible para el acceso a los bienes y servicios compatibles con una vida digna.
2. Comunidad educada: calidad y pertinencia.
3. Ciudadanos con iniciativa y poder. Participan en la gestión de lo público con sus derechos y deberes (control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

Las intervenciones que pretenden el mejoramiento en términos de Calidad de Vida son, hasta ahora, Cartagena (Unidad Comunera de Gobierno 6, UCG6), Parques de Villa Javier (en Bosa) y Buriticá (Antioquia). A continuación se presentan los avances más relevantes logrados en el año 2016 para cada una de estas intervenciones.

### 3.1.2.1. Cartagena: Unidad Comunera de Gobierno 6 (UCG6).

#### LA UNIDAD COMUNERA DE GOBIERNO 6

está ubicada al suroccidente de la ciudad de Cartagena, pertenece a la localidad de La Virgen y Turística y la integran los sectores del Pozón, Nuevo Paraíso, Villa Estrella, Fredonia y Olaya Herrera.



#### SU POBLACIÓN ES DE

**97,573 HABITANTES<sup>1</sup>**



9 % de la población total de Cartagena

y es considerada como la zona con mayor número de asentamientos construidos de manera informal y con mayor población en condiciones de vulnerabilidad.



Para el total de **Cartagena** el NBI (Indicador de Necesidades Básicas Insatisfechas) obtiene un puntaje de

**57,9**

Nutrición y cuidados médicos básicos

**66.0**

Agua y saneamiento básico

**81.5**

Seguridad Personal

**58.6**

Vivienda y Servicios públicos<sup>2</sup>

**23.6**

Coeficiente de Gini<sup>3</sup>

**0.46**

#### PARA LA UCG6, EN EDUCACIÓN

las principales problemáticas se centran en la calidad y cobertura en primera infancia y básica



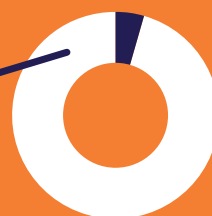
**33 %**

de cobertura en primera infancia<sup>4</sup>



**34 %**

con resultados insuficientes en pruebas de Saber 3, 5 y 9 grado



y deserción en el nivel media

**4,5 %**

en deserción en 9, 10 y 11<sup>5</sup>

En hábitat la vivienda es insuficiente, inadecuada e informal



déficit cuantitativo de vivienda del

**22 %**

**1.968 UNIDADES** en zonas de protección<sup>6</sup>



**64 %**

del territorio tiene déficit de espacios públicos<sup>7</sup>

**0.7 m<sup>2</sup>**

parques, plazas y zonas verdes por habitante.<sup>8</sup>

<sup>1</sup> DANE (datos 2016). <sup>2</sup> Cartagena Cómo Vamos (datos 2016). <sup>3</sup> [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones\\_vida/pobreza/bol\\_pobreza\\_16.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/bol_pobreza_16.pdf)

<sup>4</sup> ICBF, 2015. <sup>5</sup> Secretaría de Educación, 2014. <sup>6</sup> Fuente: Línea Base de UCG6. <sup>7</sup> MIDAS. <sup>8</sup> Línea Base de UCG6.

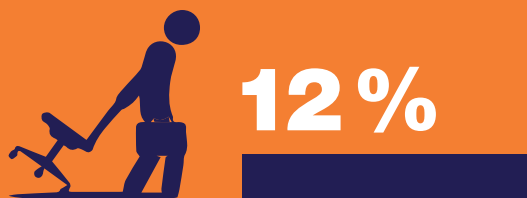
### 3.1.2.1. Cartagena: Unidad Comunera de Gobierno 6 (UCG6).

#### EN EL ASPECTO ECONÓMICO

el ingreso promedio se encuentra bajo el mínimo legal y existen altas tasas de desempleo



y la tasa de desempleo de personas con educación superior<sup>9</sup>



**EN CONVIVENCIA** se presentan altos casos de violencia



de los hogares reporta que algún familiar fue víctima de un caso de violencia durante el último año.<sup>10</sup>

#### PRESENCIA DE PANDILLAS



de las 82 pandillas de Cartagena,



#### EN CUANTO A PARTICIPACIÓN

**CIUDADANA**, existe una baja participación



(de los hogares conocen ejercicios de planeación territorial y el 9% ha participado)<sup>12</sup>

#### ALTA DESCONFIANZA HACIA

**LAS INSTITUCIONES** 18 % confía en las formas asociativas de su comunidad.

La intervención en Cartagena descansa en las siguientes estrategias:

- Educación y formación para el ser, el saber y el hacer.
- Planeación y gestión participativa del desarrollo.
- Comunicación para la construcción de sentidos.
- Hábitat y medio ambiente.
- Oportunidades productivas.



<sup>9</sup> DANE (datos 2016) y Ministerio de Trabajo (datos 2015). <sup>10</sup> Línea de Base. <sup>11</sup> Línea de Base. <sup>12</sup> Línea de Base.

A continuación se presentan los avances en cada una de las estrategias, las cuales se desarrollan de manera paralela al trabajo directo con la comunidad para el fortalecimiento de las relaciones de confianza y alcanzar victorias tempranas.

- ❑ **Educación y formación para el ser, el saber y el hacer.**  
La propuesta aprobada para el desarrollo de esta

línea contiene tres componentes en los que la Fundación le apuesta a potenciar y cualificar lo que otros hacen en el territorio y no a asumir un rol directo como educador.

Estos son:

- a) Apropiación de modelos pedagógicos (en primera infancia, primaria, básica y media).

- b) Articulación para formación pertinente.
- c) Formación a la comunidad.

En el marco de esta propuesta, en el 2016, se avanzó en la selección de modelos pedagógicos y aliados para la intervención. A la fecha de este informe las instancias de la Institución han aprobado los acuerdos que se suscribirán con los aliados seleccionados, de manera que la estrategia estará en plena ejecución en el 2017.

#### ➡ **Planeación y gestión participativa del desarrollo.**

Se avanzó en:

- a) La socialización del proceso en el cual la comunidad de manera amplia y participativa, a través de herramientas de observación, realiza una reflexión sobre las problemáticas de su territorio.
- b) La difusión del proceso de formulación de la propuesta y de los resultados del estudio de memoria cultural.
- c) La participación de líderes de la UCG6 en la discusión del Plan de Desarrollo Distrital.
- d) La aplicación del proceso de fortalecimiento de las organizaciones sociales.

En el año 2015 se recogió una línea de base y en 2016 una línea de seguimiento a las organizaciones, teniendo en cuenta indicadores que responden a los siguientes resultados de fortalecimiento: identidad, eficacia, sostenibilidad financiera, transparencia, actuación con otros y participación y democracia.

#### ➡ **Comunicación para la construcción de sentidos.**

Se inició la implementación de un proyecto piloto que permita priorizar una práctica cultural importante para la identidad del territorio que conlleve a la transformación de comportamiento, proyecto que comprende los siguientes pasos: precisión de la transformación (investigación), definición de audiencias y mensajes, planeación de acciones comunicativas y su puesta en marcha. Con este piloto se busca recoger aprendizajes para enriquecer la metodología y desencadenar cambios profundos en la comunidad.

Como logros iniciales obtenidos de manera paralela al proceso de formulación de la estrategia, se conformó una red de comunicaciones con 130 jóvenes, 6 grupos de comunicación y 3 grupos de reeditores. Con la conformación de la red se llevaron a cabo acciones de comunicación con contenidos relacionados con la solidaridad, la protección del medio ambiente, los valores en la familia y la ética de lo público.

Por otra parte, en el marco de la mesa interinstitucional de convivencia, se elaboró e inició la implementación del Plan de Convivencia el cual contempla un diagnóstico sobre violencia escolar en tres

instituciones educativas y una serie de actividades educativas y deportivas que promueven respeto, tolerancia, puntualidad y responsabilidad.

#### ➡ **Hábitat y medio ambiente.**

El trabajo en esta línea estratégica es fundamental, dado que por tratarse de una zona subnormal en áreas geográficas de probable riesgo, ella define las posibilidades para el desarrollo integral de la intervención y buena parte de su rumbo. Por ello se desarrolló un estudio con varios frentes de trabajo y el acompañamiento de expertos para identificar las características físicas del territorio y las posibles alternativas para su desarrollo. Este trabajo permitió evidenciar con mayor precisión los riesgos de la zona y permitirá que en el año 2017 se precise la ruta correspondiente de largo plazo.

Adicionalmente, con el propósito de generar victorias tempranas, se inició la implementación del proyecto ambiental de recuperación de canales con un grupo importante de aliados como la GIZ, la Cámara de Comercio y organizaciones ambientales comunitarias. En el marco de este proyecto se han formado 144 personas como multiplicadores en la gestión del riesgo, y a partir de los ejercicios de multiplicación, se han sensibilizado 1.009 personas sobre los mapas de riesgos, inundaciones, cambio climático, problemas por obstrucción, contaminación de canales y el manejo inadecuado de residuos sólidos.

Finalmente, en cuanto a la experiencia de acupuntura urbana, se avanzó en el diseño participativo para la intervención física en el parque Olaya Herrera, y en la gestión con aliados institucionales para su implementación y sostenibilidad.

#### ➡ **Oportunidades productivas.**

En 2016 se construyó la metodología de estudio para la identificación de oportunidades económicas. El estudio busca el entendimiento de las dinámicas socioeconómicas de la UCG6 y la identificación de oportunidades en la demanda. Dicho estudio se desarrolla en tres fases: (1) documentación de fuentes secundarias, (2) exploración cualitativa y (3) conclusiones cuantitativas. En abril de 2017 se tendrán las conclusiones.

Finalmente, se realizó un campamento de innovación y emprendimiento como experiencia para identificar iniciativas de los jóvenes para la protección, preservación y recuperación de los cuerpos de agua de la UCG6. Esta experiencia se convirtió en la justificación para consolidar alianzas, promover la participación de los jóvenes y generar una red de comunidades integrada por instituciones educativas, organizaciones ambientales, universidades y semilleros. Se cuenta con 15 prototipos de iniciativas evaluados para ser priorizados e implementados.

### 3.1.2.2. Parques de Villa Javier - Bosa.

**EL PROYECTO PARQUES DE VILLA JAVIER** es una iniciativa de construcción de vivienda de interés social y prioritario de la Fundación Social y sus empresas, en la localidad de **Bosa en Bogotá.**



El proyecto, que es desarrollado por las constructoras DECO y APIROS tiene una extensión total de

**357.321 m<sup>2</sup>**

y contempla la construcción de

**5.132**     

**3.884 VIS** (Vivienda de Interés Social)

**1.248 VIP** (Vivienda de Interés Social Prioritaria)



El objetivo es desarrollar una experiencia innovadora de construcción de comunidad para fortalecer la convivencia y condiciones de calidad de vida de los habitantes del sector, a partir de un proyecto urbanístico inclusivo y dinamizador del desarrollo.



**EN EDUCACIÓN**, en la localidad existe un déficit de cobertura del **42 %**

para primera infancia



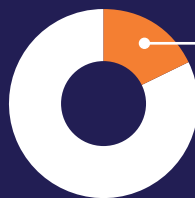
**-4.875**  
niños menores  
de 5 años



**-7.196**  
(cupos para NNJ)  
que equivale el 11,7 %  
en básica y media

En la localidad de Bosa, el **Índice de Pobreza Multidimensional** es de

**18,2 %**



(Bogotá 11,3 %)

La población en condición de pobreza es de:



**23,5 %**

(Bogotá 15,8 %)

y en condición de pobreza extrema



**5,2 %**

(Bogotá 4,1 %)

**EN HÁBITAT**, el 70 % de la malla vial está en mal estado, ocupando los últimos lugares con respecto a las otras localidades del distrito



**70 %**

**EL DÉFICIT EN M<sup>2</sup>** de zonas verdes por habitante es de -0,79 m<sup>2</sup> para la UPZ Bosa Central



**2,41 m<sup>2</sup>**

(el Decreto 308 de 2006 es de 2,41 m<sup>2</sup> de parque por habitante en la red local y Bosa central cuenta con 1,62 m<sup>2</sup> de zonas verdes por habitante).



La particularidad de esta intervención, inédita para la Institución, radica en que el proyecto inmobiliario se desarrolla dentro de un territorio en el cual ya estaba en marcha el trabajo con la comunidad de cara al logro de condiciones básicas de desarrollo. Se optó pues por una "intervención dentro de la intervención", con la cual se busca que, a partir del proyecto urbanístico, pueda incidirse en la calidad de vida de la comunidad residente y circundante.

Las acciones se han orientado a promover una comunidad del entorno receptiva y participante del proyecto urbanístico y una comunidad cohesionada y con identidad en Parques de Villa Javier que construya colectivamente un espacio para el buen vivir en armonía con el entorno. Para ello se realizó un trabajo directo con las familias que llegan a Parques de Villa Javier mediante la sensibilización de la comunidad frente al entorno y se desarrollaron de alianzas para equipamientos urbanos.

Así, durante el año 2016, se estructuró una estrategia de sensibilización para las familias en deberes y derechos de propiedad horizontal, convivencia, cultura del reciclaje y cuidado del entorno. En el marco de esta estrategia se trabajó con 1.768 propietarios. Por otra parte, con el propósito de sensibilizar a los niños y jóvenes en convivencia y medio ambiente, se realizó un proceso de formación deportiva y en valores y se desarrollaron acciones de toma de conciencia y formación ambiental y artística.

Con la comunidad del entorno se avanzó en el fortalecimiento de 8 organizaciones sociales y el acompañamiento a 6 emprendimientos culturales. Así mismo con las Universidades Santo Tomás y Piloto se construyó una propuesta para el mejoramiento de espacios públicos de los barrios El Jardín, Getsemaní y San Eugenio.

Finalmente, se gestionaron alianzas con instituciones públicas, Secretaría de Educación, Secretaría de Integración Social, Secretaría de Hábitat, Secretaría de Ambiente, Red Suroccidental de Servicios de Salud, y con instituciones privadas, Universidad Uniagustiniana, Universidad Piloto y Universidad Santo Tomás. En desarrollo de dichas alianzas se logró la entrega de un área para la construcción de un parque pedagógico que ayude a conservar la ronda del río; además se definió la ruta para la construcción de un colegio para 1200 estudiantes cuyas obras iniciarán en 2017, a tiempo que la Secretaría de Integración Social, en coordinación con la Secretaría de Educación, avanza en el diseño de un jardín infantil para atender 300 niños. En materia de salud debe destacarse que se definió la ruta para la contratación de los diseños del centro de atención prioritaria cuya construcción comenzará en 2018.

En la siguiente tabla se presenta el número de personas y organizaciones que participaron en el proyecto durante 2015 y 2016.

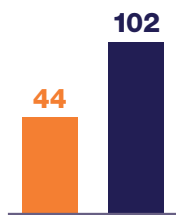
## ORGANIZACIONES Y PERSONAS QUE PARTICIPARON EN LAS ACCIONES 2015 Y 2016

■ 2015 ■ 2016

### ORGANIZACIONES



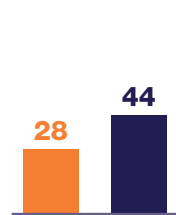
#### COMUNIDAD



#### Variación



#### INSTITUCIÓN



#### Variación



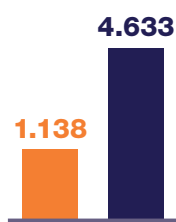
TOTAL ORGANIZACIONES: ■ 72 ■ 146

Variación: 103 %

### PERSONAS



#### COMUNIDAD



#### Variación



#### INSTITUCIÓN



#### Variación

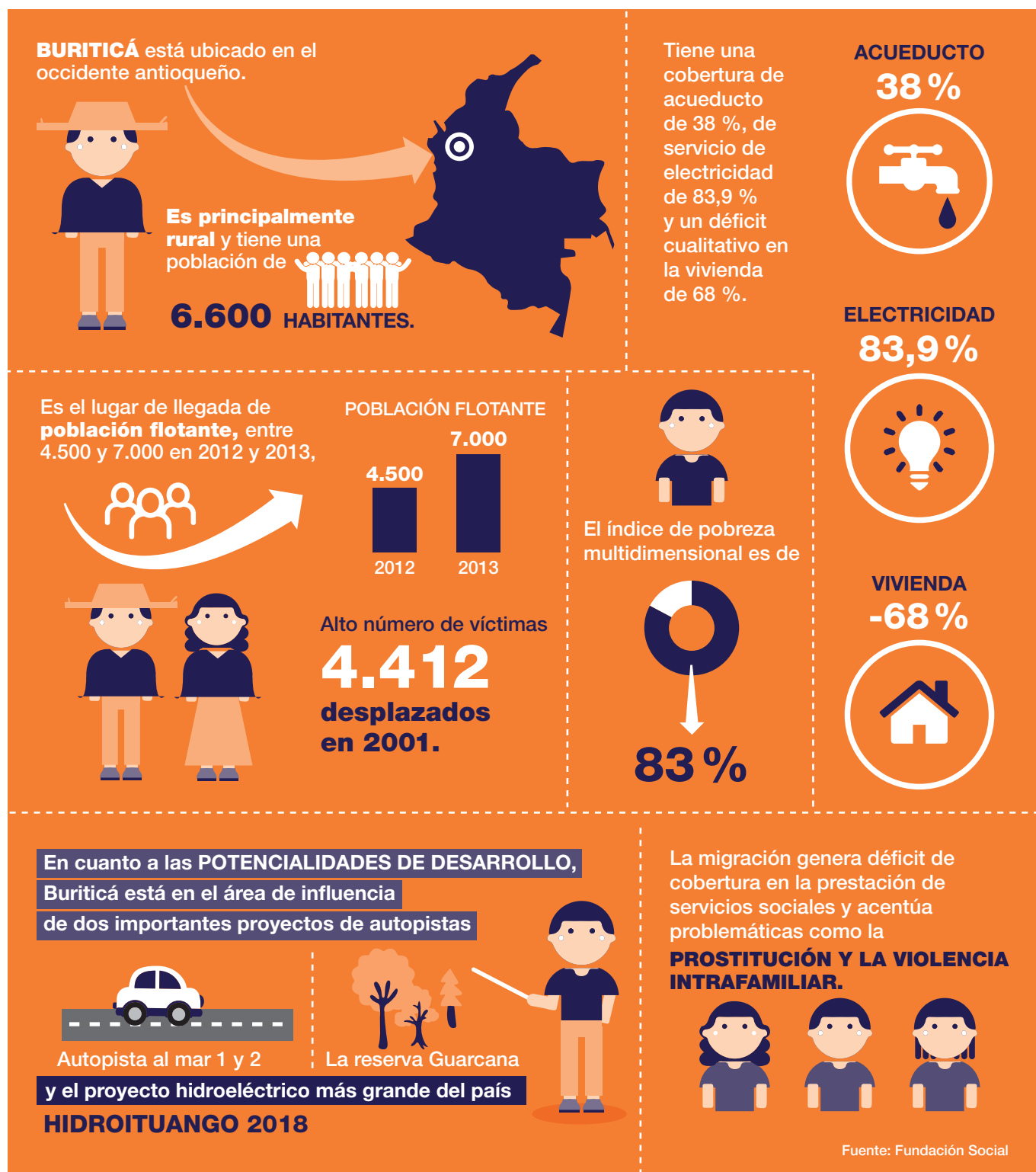


TOTAL PERSONAS: ■ 1.246 ■ 4.688

Variación: 276 %

Fuente: SISEVE 2015 - 2016.

### 3.1.2.3. Buriticá



El Consejo Social aprobó durante el 2016 la intervención en esta Zona, en consideración a que ella es, además, territorio con intensa actividad en la minería de oro ilegal, y sede del mayor proyecto legal que pretende desarrollarse en el País. Por tanto es epicentro de toda la multitud de problemas que van marcando la agenda de numerosas comunidades rurales y semiurbanas hacia las cuales, a pesar de su complejidad –o debido preci-

samente a ella,– la Misión de la Fundación exige mirar. El propósito de la intervención de los Programas Sociales es mejorar la calidad de vida de los habitantes implementando estrategias de desarrollo local articuladas a la industria minera y el desarrollo rural. Durante 2016 se avanzó en la ubicación en la zona y el relacionamiento con actores instituciones y comunitarios.

## 3.2.

# Empresas

La actividad empresarial en el marco del objetivo estratégico tiene como reto lograr una verdadera diferenciación en sus respectivos sectores convirtiéndose en experiencias reales, de esa “forma de organización económica orientada a la solidaridad, el bien común y la preocupación por los más débiles”, en compatibilidad con la solvencia, la viabilidad económica y el retorno justo para los accionistas que quiere ejemplificar la Institución.

### 3.2.1. De las empresas que forman parte del grupo

#### Banco Caja Social

La actividad bancaria es la más antigua de la Organización y uno de sus mayores retos misionales, dado no solo el peso relativo que presenta en los activos de la Fundación, sino la expectativa que se tiene para influir desde ella en la sociedad mediante el logro de una banca que al mismo tiempo que sólida y rentable, esté verdaderamente al servicio del bien común.

Aunque siempre ha sido referente en materia de inclusión de segmentos populares no atendidos tradicionalmente por el sector, desde la aprobación del objetivo estratégico en 2012 el Banco ha venido dando pasos sólidos para llevar a la práctica la nueva visión que se le ha señalado.

Dentro de los avances registrados cabe mencionar:

- ♦ Se revisaron y ajustaron los atributos de la marca para garantizar la incorporación plena de la visión establecida por la Fundación Social y de la definición de servicio adoptada en el marco del proyecto de cultura. Todo esto se complementó con la definición de unos comportamientos que faciliten la adopción de los mismos.
- ♦ Se avanzó en los dos proyectos transformacionales definidos: el proyecto de canales, que busca servir mejor al cliente al optimizar el uso de los canales para él disponibles, cuyo piloto en Bucaramanga alcanzó los niveles de madurez básicos para emprender su masificación en 2017; y el proyecto de transformación del modelo operativo que culminó su fase de conceptualización e inició diseños en los procesos prioritarios identificados.
- ♦ Se definieron las propuestas de valor ideales para todos los mercados estratégicos como fundamento de la evolución a un enfoque en el que el corazón es la necesidad real del cliente. Igualmente se identificaron las mayores brechas como insumos para el desarrollo y mejoramiento de soluciones así como

para el proyecto de canales y el modelo operativo garantizando la total alineación de estos últimos.

- ♦ Se continuó avanzando en las soluciones orientadas a los mercados populares dentro de las cuales se destaca el inicio del piloto de la solución innovadora de ahorros Alcancía Amiga, el lanzamiento del nuevo modelo de atención para el mercado microempresarial y los avances en el proceso de consolidación del canal de Corresponsales Bancarios.

#### ✚ Principales resultados del ejercicio.

Al cierre del año la entidad alcanzó más de dos millones de clientes activos, tuvo un crecimiento neto a diciembre de 2016 de 164.000 y continuó fortaleciendo su presencia en el mercado con la apertura de dos oficinas y la instalación de cinco nuevos cajeros automáticos completando así:

- ♦ 269 oficinas y centros de pago en 67 municipios del país.
- ♦ 596 cajeros automáticos.
- ♦ 57 máquinas multifuncionales.
- ♦ 1.570 corresponsales bancarios activos.

Durante 2016 se continuó con la activa participación del Banco Caja Social en las siguientes iniciativas específicas que plasman su vocación por los mercados populares: la decimocuarta edición del Premio a la Excelencia de la Micro y Pequeña Empresa, la financiación de cultivos de palma aceitera y cacao para pequeños productores en el marco del Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio y la atención de personas en proceso de reintegración en el marco del Convenio con la Agencia Colombiana para la Reincorporación y Normalización (ARN).

Así mismo se mantuvo el Sistema de Gestión Ambiental para mitigar posibles impactos negativos de la actividad bancaria sobre el medio ambiente y se continuó con una activa participación en los espacios de discusión sobre definiciones normativas, con el propósito de fortalecer el marco institucional vigente en torno a la actividad bancaria y la inclusión financiera.

El año 2016 fue un periodo de resultados comerciales y financieros positivos para el Banco, a pesar de la desa-

celeración económica, gracias a una gestión rigurosa de sus fuerzas comerciales y una robusta gestión de los diferentes riesgos de la actividad bancaria.

Los activos totales del Banco Caja Social registraron un crecimiento del 4,8 % respecto al año anterior, ubicándose en \$ 12.9 billones. El principal activo del Banco, la cartera de créditos, mantuvo una senda de moderado y sano crecimiento de acuerdo con lo definido en el plan de negocio alcanzando los \$ 10.3 billones. Por su parte, los depósitos y exigibilidades ascendieron a \$ 10 billones, rubro en el cual se destaca el crecimiento de los títulos emitidos, dada la emisión de bonos subordinados por \$ 400 mil millones efectuada por el Banco que tuvo una muy buena aceptación en el mercado especializado. El patrimonio de la entidad ascendió a \$ 1.68 billones con una variación del 8,5 % con respecto a 2015. La rentabilidad sobre el patrimonio fue del 19.8 % y el índice de solvencia se ubicó en el 17,89 %, superando ampliamente los mínimos exigidos.

La dinámica de los negocios ya comentada, junto con una adecuada gestión de riesgos y control del gasto, permitieron que el Banco Caja Social obtuviera una utilidad neta de \$ 311.009 millones al finalizar 2016, lo que representó un crecimiento anual del 6,2 %. Ello, después de acumular un *stock* de provisiones contra cíclicas de \$ 130.625 millones, hechas por decisión de la Junta Directiva en desarrollo de las orientaciones de la Fundación sobre la conducción de los negocios con extrema prudencia en la actual coyuntura macroeconómica.

Habida cuenta de la situación general del Banco y la positiva evolución en el marco de su estrategia de largo plazo, la Sociedad Calificadora de Valores Value & Risk Rating, en el mes de septiembre de 2016, mantuvo para el Banco Caja Social la calificación de VrR1+ para la Deuda de Corto Plazo, que corresponde a la más alta categoría en grado de inversión y AAA para Deuda de Largo Plazo que indica que la capacidad de pago de intereses y capital es la más alta.

## Colmena Seguros

El proceso de incorporación del objetivo estratégico definido por la Fundación Social en la actividad aseguradora apunta al tránsito de Colmena de ser una administradora de riesgos laborales a ser una compañía de seguros de personas. Todo ello como uno de los pasos hacia el objetivo ambicioso de satisfacer una gama integral de necesidades de protección de la población, vida, daños y asistencia, a través de los vehículos que sean adecuados para ello. Por lo anterior, la compañía en los últimos años ha venido trabajando en un proceso de fortalecimiento de su estructura y su tecnología que hoy le permite estar preparada para responder a las exigencias que le imponen los retos fijados.

En el año 2016 se priorizaron los siguientes frentes en Colmena Seguros:

1. Revisión del planteamiento estratégico de la Compañía.
2. Entendimiento de las verdaderas necesidades de protección de los clientes.
3. Mejoramiento de los procesos críticos en la interacción con los clientes.
4. Avance en la sensibilización e interiorización de los atributos de Servicio por parte de colaboradores y proveedores.

### 1. Revisión del planteamiento estratégico de la Compañía.

El mapa estratégico de Colmena Seguros confirma como segmento objetivo a todas las personas con especial interés en aquellas poblaciones que no encuentran soluciones de protección adecuadas en el mercado. También establece que su foco es atender integralmente las necesidades de protección de estas personas con soluciones innovadoras que satisfagan sus necesidades reales, mientras refleja consistentemente sus atributos de Servicio.

### 2. Entender las verdaderas necesidades de protección de los clientes.

Para poder implementar el planteamiento estratégico es preciso partir de un conocimiento profundo de las necesidades de protección de las personas, razón por la cual en 2016 se construyeron capacidades para hacer de ese conocimiento el insumo permanente y fundamental. Se concluyó un primer estudio respecto de las necesidades de las personas asalariadas e independientes, formales e informales, a partir del cual se hicieron ajustes en la segmentación y se dio inicio al diseño de las primeras ofertas de valor para los segmentos elegidos utilizando metodologías de innovación centradas en las personas. Los equipos han quedado preparados para continuar en 2017 con las siguientes etapas en el proceso de diseño de las ofertas de valor y su puesta en el mercado.

### 3. Mejoramiento de los procesos críticos en la interacción con los clientes.

A partir del análisis de los momentos críticos en la interacción con el cliente, complementado con las estadísticas de quejas y reclamos, de cumplimiento de los acuerdos de servicio y las encuestas de satisfacción de clientes, se identificaron los procesos más críticos. Para estos procesos se diseñaron mejoras y se procedió a implementarlas.

Los procesos mejorados fueron el de venta en los productos de los ramos de personas desde la prospección hasta la entrega de la póliza al cliente; el de administración de novedades para Riesgos Laborales y Seguros de Personas, desde la solicitud hasta la respuesta al cliente confirmando la aplicación de la novedad; y el de indemnizaciones para

Riesgos Laborales y Seguros de Personas, desde la radicación del siniestro hasta la entrega de la respuesta al cliente.

#### **4. Avance en la sensibilización e interiorización de los atributos de Servicio por parte de colaboradores y proveedores.**

Se realizaron acciones, para avanzar en la incorporación de los atributos de Servicio en los comportamientos de los colaboradores y de los proveedores, utilizando mediciones para evaluar logros e identificar los aspectos prioritarios de mejoramiento.

Para los colaboradores se implementó durante el año un plan de comunicación y sensibilización a nivel nacional. Para los proveedores principales de riesgos laborales se realizaron dinámicas de interiorización de servicio y se desarrolló un boletín periódico para comunicarles temas de interés común con énfasis en servicio.

En paralelo se definió el método de evaluación de percepción de Servicio, y se aplicaron las primeras encuestas de evaluación de atributos de Servicio interáreas, y de proveedores. Los resultados se han divulgado a las diferentes áreas de la organización, las cuales han elaborado y empezado a implementar planes concretos de mejoramiento.

#### **➔ Principales resultados del ejercicio.**

No obstante, el año 2016 fue complejo para la actividad aseguradora en Colombia impactada por el decrecimiento del sector hidrocarburos, gracias a una desaceleración general en el desempeño empresarial y por el pago de la compensación del Sistema de Riesgos Laborales, impuesta por el Gobierno con un fundamento legal muy cuestionable que hoy se discute en los tribunales, los resultados de Colmena Seguros fueron satisfactorios. En efecto, en medio de ese entorno, Colmena Seguros logró un total de \$ 500.137 millones en primas emitidas, lo que representa un cumplimiento de 99 % frente a lo presupuestado, obteniendo igualmente avances importantes en la diferenciación competitiva de su oferta.

Para Riesgos Laborales se terminaron los ajustes de la plataforma Colmena Gestión para gran empresa con nuevos módulos, se reforzó la capacitación con proceso de certificación a los colaboradores a nivel nacional y se implementaron más de 1.066 empresas con los módulos básicos de gestión de riesgo. En Colmena Gestión para pequeña y mediana empresa se estructuró la plataforma centrada en autoatención, se definió e instrumentó el modelo de atención y acompañamiento y se hizo un plan piloto con 100 empresas con excelente respuesta de los clientes. A la emisión de este informe ya iban 700 empresas pymes implementadas.

En cuanto a Seguros de Personas, como parte del desarrollo del modelo de llegada directa masiva a los clientes, se estructuró el Seguro Exequial de Acompañamiento

Familiar y se realizó el desarrollo de la plataforma digital web y móvil para su lanzamiento en el año 2017.

A diciembre de 2016, la Compañía de Seguros contaba con 853.300 afiliados en el ramo de riesgos laborales, de los cuales el 31,3 % proviene de empresas medianas y pequeñas. En seguros de personas, a diciembre de 2016 se registraron 1'154.537 asegurados.

El activo total se ubicó en \$ 1.05 billones, presentando un crecimiento del 12 % frente a 2015; las reservas de aseguramiento llegaron a \$ 781.340 millones. El resultado final neto para los accionistas, después de los gastos que se asumen con recursos propios, fue de \$ 76.078 millones, superior en el 13 % frente a 2015. Finalmente, durante 2016, habida cuenta del trabajo que ha venido realizando Colmena Seguros en el desarrollo de su estrategia de negocio siendo fiel a su razón de ser, mantuvo la calificación otorgada por la firma Value & Risk: F-AAA para riesgo de crédito, VrR 1 para riesgo de mercado y 1+ para el riesgo administrativo y operacional, lo que corresponde, en los tres casos, a la máxima calificación posible, la cual se ha mantenido en el tiempo. Así mismo, se mantuvo la calificación AAA a la fortaleza financiera y capacidad de pago para el cumplimiento de pólizas y otras obligaciones financieras.

## **Fiduciaria Colmena**

Para el año 2016 se había propuesto que la compañía avanzara de manera relevante hacia su integración a la propuesta de valor del Banco Caja Social. En el marco de esta perspectiva se decidió la compra por parte del Banco Caja Social de la participación accionaria con la que completa el 94 % de la misma. Esta operación, que está sujeta a la autorización de la Superintendencia Financiera de Colombia, permitirá que el Banco se constituya en el controlante directo de la Fiduciaria, lo cual facilitará y potenciará la integración operativa, administrativa y comercial anteriormente mencionada.

Es preciso anotar que durante el segundo semestre de 2016, la compañía tuvo un repunte importante: los saldos de los fondos de inversión colectiva crecieron cerca de un 29 % frente al cierre del año 2015 y el número de clientes de tales fondos también se aumentó de manera significativa frente al año anterior. El fondo Rentafácil pasó de 17.890 inversionistas en diciembre de 2015 a 28.268 al cierre de 2016 y el fondo Universitas pasó de 16.332 inversionistas a 24.620 en diciembre de 2016; los negocios de fiducia estructurada, implicaron ingresos para la compañía que superaron en un 12 % los obtenidos para el año anterior. Los gastos de la compañía se contuvieron en un esfuerzo importante de austeridad y eficiencia. El resultado final arrojó una utilidad de \$ 1.147 millones que supera en un 52 % la generada al corte del año 2015.



De otra parte, la compañía emprendió durante el segundo semestre de 2016 un conjunto de actividades para fortalecer sus procesos y sus sistemas de administración de riesgos con cronogramas precisos que se han venido cumpliendo satisfactoriamente.

Finalmente y de cara la integración anotada, se han elaborado los planes y se han conformado los equipos que ya han empezado a trabajar en la efectiva incorporación de la Fiduciaria a la propuesta de valor del Banco, en un ejercicio que terminará en el año 2017.

## Capitalizadora Colmena

Para el año 2016 se había propuesto avanzar hacia la integración comercial, operacional y administrativa con Colmena Seguros.

En cuanto a sus resultados, durante el año 2016 se vendieron \$ 14.950 millones en 76.633 nuevos títulos de capitalización en los productos ligados a la propuesta de valor del Banco Caja Social. El 82 % de las ventas correspondió a títulos complementarios de desembolsos de créditos de consumo y el 18 % de las tarjetas de crédito.

El índice de penetración de la venta de los títulos de capitalización continuó su tendencia creciente de los últimos años, pasando de 42,9 % a 44,24 % para el caso del producto Pagacrédito, medido sobre el número de desembolsos de créditos de consumo, y del 28,7 % a 35,2 % para el producto Pagacupo, medido este sobre el número de tarjetas de crédito vigentes.

Durante el año 2016 se entregaron \$ 151'585.000 en premios a 255 clientes.

El activo total de la Compañía fue de \$ 90,753 millones con un crecimiento de 4,72 %; el patrimonio aumentó el 5,77 %. La utilidad neta a diciembre de 2016 fue de \$ 1,816.7 millones.

## DECO

La estrategia de DECO está dirigida a la gerencia y estructuración de proyectos que incidan de manera efectiva en mejoramiento de la calidad de vida de las personas, lo mismo que de las comunidades de su entorno. Dentro del desarrollo de la estrategia se llevaron a cabo las siguientes acciones:

- En el proyecto Parques de Villa Javier (Bosa), al finalizar el año se había vendido el 94 % del total de las unidades (4.830 de las 5.130 viviendas VIP y VIS).
- Se inició la comercialización del proyecto San Juan Bosco ubicado en calle 170 con carrera 7.ª de Bogotá, comercialmente se le denominó "Hacienda La Estancia" y tendrá alrededor de 4.000 viviendas de las

cuales 630 son tipo VIP. Durante el último trimestre del año se iniciaron las ventas y al corte de diciembre 31 se habían vendido 365 unidades de las viviendas VIP y 115 unidades de los proyectos no VIS.

## Promotora de Inversiones y Cobranzas

Con la misión actual de ser la entidad especializada en administrar cartera de mala calidad que ella misma u otras Entidades de la Organización adquieren al Banco Caja Social, tuvo un acertado desempeño con un recaudo de \$ 6,732 millones que equivale al 130,30 % de la meta esperada. Lo anterior se ha hecho a partir de un buen equilibrio entre la efectividad de la cobranza y una actuación respetuosa de los clientes y comprensiva de sus dificultades particulares.

## Servir

En el año 2016 la Corporación cumplió 40 años, la segunda empresa más antigua de la organización, desarrollando su objeto social que proviene de una antigua estrategia de la Fundación cuando consideró prioritaria su presencia en la recreación social. Su objetivo hoy consiste en mantener el centro vacacional con un buen nivel de mantenimiento y servicio, además de continuar aportando al desarrollo de la región y consolidar el valor de un activo importante.

En relación con el aporte que realiza la Corporación al municipio de Villeta, en el cual sigue siendo uno de los actores económicos más relevantes, continúa sobresaliendo la generación de empleo. Pagó sueldos y prestaciones en 2016 por valor de \$ 2.300 millones a personal de planta, además de las compras y servicios que contrata con proveedores locales.

Durante el año 2016 se registró una cifra cercana a los \$ 5.000 millones de ventas con una pérdida neta del ejercicio de \$ 180 millones.

Se atendieron cerca de 59.000 huéspedes y 32.800 personas para paseos de un día, la gran mayoría de estratos 1, 2, 3 y grupos integrados por madres cabezas de hogar, madres comunitarias, recicladores, personas en condición de discapacidad física o mental, adultos mayores, líderes comunitarios, sindicatos, cooperativas y fondos de empleados entre otros.

La entidad mantuvo su patrocinio y apoyo a la Alcaldía de Villeta y al Instituto de Cultura y Turismo en el Festival y Reinado Nacional de la Panela y al Festival Regional de Bandas, dos de los eventos más importantes de la región. Lo mismo que a los niños integrantes de la Escuela de Formación de Danzas del Instituto de Cultura y Turismo de Villeta.

### 3.2.2. Nuevos proyectos.

Este es quizás el mayor reto de cuantos asumió la Organización a partir de su estrategia de 2012. Sin descartar expansiones en los sectores en que tradicionalmente se ha actuado se quiere que los nuevos desarrollos empresariales miren hacia otros campos de la actividad económica, en los cuales, como en su momento lo hizo el P. Campoamor, exista en la realidad de hoy un clarísimo potencial de inclusión para quienes no tienen oportunidades, en equilibrio con la sostenibilidad económica y un justo retorno. Desde su misma definición, este frente es un desafío para la innovación y el aprendizaje, y descansa en la intuición de que es indispensable que LA CAPACIDAD EMPRESARIAL, entendida no solamente como la disponibilidad de capital, se emplee a fondo en desarrollar vías sostenibles de conexión entre “las dos Colombias”: la formal, moderna, globalizada y conectada con la agenda internacional; y la excluida, marginada, que funciona en torno a agendas de supervivencia por fuera de la formalidad y el modernismo.

Dentro de este marco, para la consecución, análisis y puesta en marcha de proyectos al interior de la Organización, desde el año 2016 se cuenta con dos estructuras diferentes. Por una parte, aquellas iniciativas que se gestionan con la lógica habitual de las empresas grandes y que internamente se han denominando Proyectos de la Fundación, puesto que son manejados directamente por la estructura de esta; y, por otra, proyectos de ordinario pequeños, cuya forma de gestión es distinta y especial en cada uno de ellos, puesto que implican acompañamiento cercano y relaciones especiales con comunidades u organizaciones populares no muy formales, para los cuales se constituyó en 2016 la Gestora de Proyectos Empresariales S.A.S., una especie de fondo de capital de riesgo, aunque opera totalmente con recursos propios.

En cuanto al primer grupo, se ha venido trabajando en la identificación de diferentes iniciativas, todas ellas brindando aprendizajes en relación con la forma de asociación, las implicaciones que tiene el entorno para su desarrollo y la identificación de la viabilidad técnica entre otros. Se ha venido avanzando en su estructuración y se tiene para 2017 la meta de concretar al menos dos iniciativas nuevas. Una de ellas a la fecha de este informe ya recibió el visto bueno de los Consejos de la Fundación Social y esperaba concretarse en breve.

En relación con las actividades de la Gestora de Proyectos Empresariales, al cierre del año 2016, la compañía ya se encontraba gestionando Café con Altura Buesaco S.A.S., empresa constituida en abril de 2015 en el municipio de Buesaco, Nariño, y que a través de la comercialización de café especial busca que los productores de la comunidad con la cual se trabaja desde hace largo tiempo en el marco de los programas sociales directos de la Fundación, mejoren su situa-

ción económica a través de ingresos dignos y sostenidos logrados por la buena comercialización del café de alta calidad.

Adicionalmente, la Gestora ha adelantado un trabajo de identificación de posibles iniciativas empresariales en las que pueda participar, empezando por aquellas que correspondan a comunidades con las que la Fundación Social viene trabajando en el marco de los proyectos sociales directos; se han evaluado de manera preliminar cerca de 38 iniciativas, de ellas la fecha se han preseleccionado por la Junta Directiva 11, de las cuales se esperaba dar viabilidad a unas cuatro en 2017.

### 3.2.3. Retorno justo.

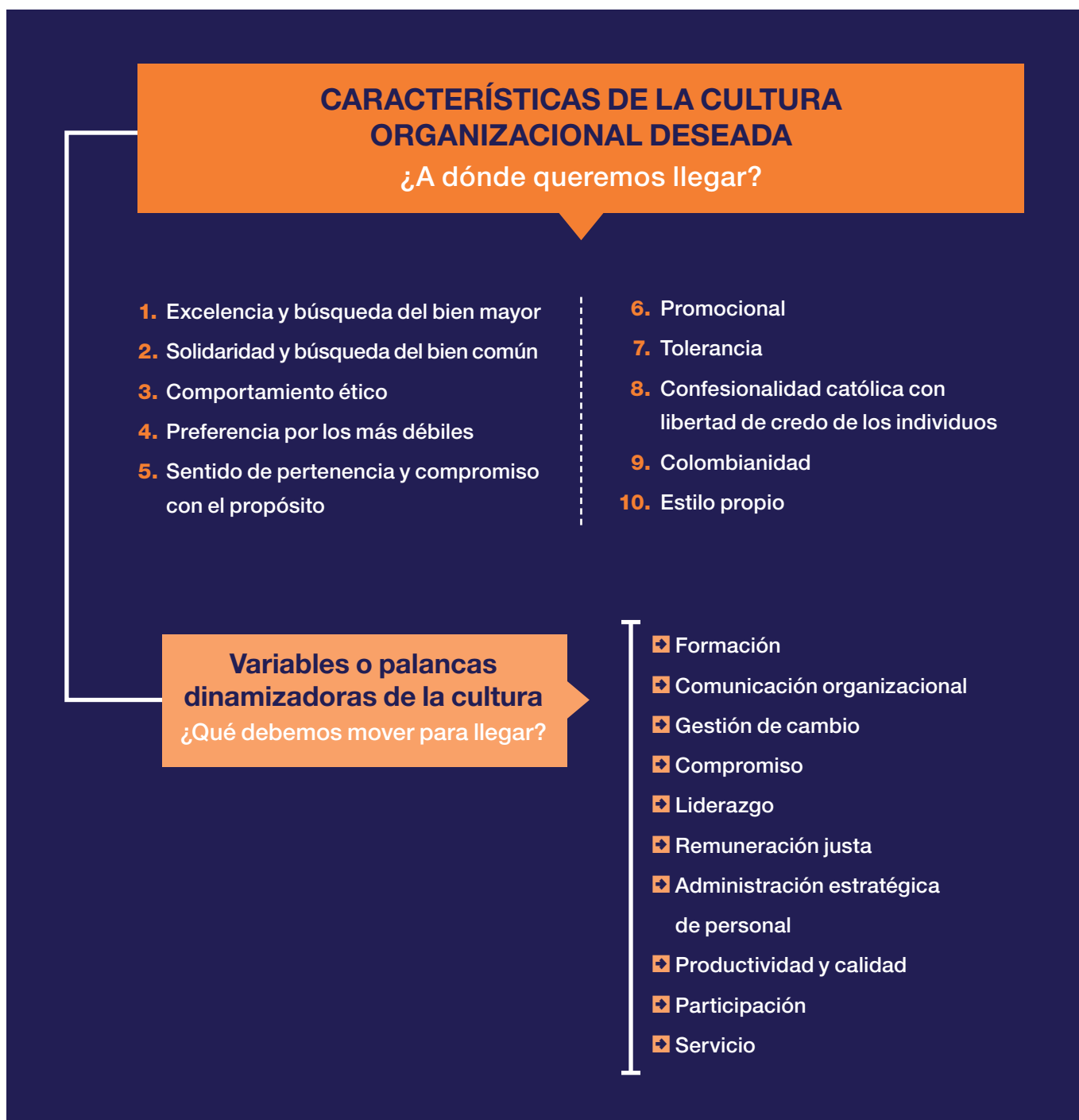
Uno de los retos más relevantes que tiene la Fundación Social, una vez formulada la estrategia de contribuir a la construcción una nueva cultura, consiste en determinar cuál es el retorno considerado justo para sus inversiones de capital. Tal pregunta implica cuestionar algunos de los paradigmas más sensibles del sistema de mercado el cual, de una u otra manera, parte de la obtención del máximo retorno como guía central de las decisiones. De hecho, la Institución está dispuesta a asumir para sus inversiones en empresas retornos que no sean necesariamente los máximos de mercado, en beneficio de otros eslabones de la cadena productiva, de los clientes y de la sociedad en su conjunto a partir de una seria definición en esta materia.

Durante el 2016 se continuó con el proceso paciente e innovador de análisis, el cual ha permitido que a la fecha del presente informe se haya dado ya en el Consejo Social la definición conceptual y la forma de estimación del retorno justo, elemento que a su vez deberá constituirse en el insumo fundamental para tomar decisiones para la gestión concreta de las empresas, y será una manifestación coherente de una forma de actuación económica sólida y exitosa, pero diferente, de cara al bien común, como pretende misionalmente la Institución con su testimonio.

## 3.3.

# Personas y cultura

La Institución ha entendido que, dada su naturaleza verdaderamente fundacional, asegurar la sostenibilidad de su Legado en el largo plazo depende de manera fundamental de su cultura organizacional y de la gestión de su talento humano. Además, en el marco del objetivo estratégico, la cultura organizacional es un requisito obvio de coherencia. El Proyecto de Cultura Organizacional, que tiene más de 25 años, fue repotenciado con ocasión de la revisión de la estrategia. Para ello se establecieron las características de la cultura deseada como referente ideal, y se determinaron las variables que funcionan como palancas dinamizadoras del proyecto.



A continuación se presentará la evolución de cada una de las variables teniendo en cuenta que se trabajará en 2017 en el diseño de los instrumentos que permitan observar la evolución de la cultura.

### 3.3.1. Formación.

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.

En el año 2016 se llevaron a cabo definiciones importantes en el ordenamiento del trabajo en formación y en sus implicaciones en el desarrollo de personas. Dentro de estas definiciones se encuentra la aprobación del Modelo de Competencias Comportamentales y su aplicación a los diferentes cargos de las unidades empresariales y de gestión. Así mismo, se definieron los mecanismos de aprendizaje a tener en cuenta en la organización para procesos de formación y de desarrollo individual tales como la exposición, el acompañamiento, la capacitación y el entrenamiento. Adicionalmente, se definieron diferentes estadios de formación y desarrollo necesarios para el aseguramiento del mantenimiento a futuro del legado y el cumplimiento de la misión de la organización.

El año 2017 se enfocará en el reto de generar un plan de formación integral de largo plazo que integre los elementos anteriormente mencionados, particularmente los referidos a las dimensiones del talento en la organización y que son la identificación con la Organización, las competencias comportamentales y las habilidades y conocimientos técnicos.

### 3.3.2. 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.

En el año 2016 se determinó el marco conceptual para la variable y a partir de él se formularon las líneas de la estrategia para los próximos años. En ese contexto se establecieron los pasos que deberán recorrerse en el año 2017 y que apuntan fundamentalmente a generar

las capacidades en el área encargada de liderar el proceso de comunicación organizacional; la depuración y producción oportuna de los medios internos masivos de comunicación; el impulso del compromiso a partir de la información y el conocimiento de la institución; el fortalecimiento de la comunicación de los jefes con sus equipos y el desarrollo de la de la buena comunicación como competencia.

Es pertinente destacar que durante el año 2016 se publicaron 4 ediciones de la revista Noticias, cada una de las cuales contó con 10.000 ejemplares dirigidos a cada uno de los colaboradores y que permitieron dar cuenta de información integral de la Fundación Social, sus empresas y sus programas sociales directos; se llevaron a cabo las ceremonias de quinquenios en Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla, Pereira y Bucaramanga, con un alto impacto en el compromiso de los colaboradores; se adelantaron campañas conforme a las necesidades de las diferentes unidades y se trabajó, además, en la formulación de la estrategia digital cuya primera fase concluirá con una Intranet renovada en el primer semestre de 2017.

### 3.3.3. Gestión de cambio.

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 abocada.

Durante el año 2016 se determinaron los roles relacionados con la gestión de cambio, definiéndose que los líderes de iniciativas y proyectos son los responsables directos de tal gestión y la Vicepresidencia de Cultura Organizacional y Talento Humano de la definición metodológica, el monitoreo, la capacitación y el acompañamiento. A partir de tal definición se adelantó en el segundo semestre del año un curso de formación en la metodología de gestión de cambio a 120 líderes de iniciativas y proyectos de la Institución, con efectos positivos en el liderazgo de tales transformaciones, y se acompañaron con un buen suceso de procesos de cambio que en temas relevantes viene desarrollando la Organización.

### 3.3.4. Compromiso.

Para fortalecer el compromiso de los colaboradores y su motivación hacia la Institución se ha determinado el trabajo en los siguientes frentes, cada uno de los cuales viene desarrollando su respectivo plan de trabajo:

- ♦ Conocimiento de la Institución, que propende a que los colaboradores, a través del plan integral de formación, puedan conocerla suficientemente, y a partir de tal conocimiento puedan comprometerse con ella y su propósito.

- Formación vivencial, más allá de lo puramente académico, que permita a los colaboradores, en el marco del plan de formación integral, exponerse a diferentes experiencias en la Institución que los motiven hacia ella.
- Espacios de reflexión como escenarios de aplicación de los valores y principios de la Organización en la realidad cotidiana de los diferentes cargos.
- Comunicación que dé a conocer lo que toda la Organización es y hace.
- Coherencia en los procesos, pues tal coherencia fortalece el compromiso.
- Coherencia en el liderazgo: el estilo de dirección de los líderes es un referente clave que orienta e inspira a los colaboradores.

### 3.3.5. 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 referente.

Se destacan aquí los frentes de trabajo relacionados con selección, formación y sucesión para lo cual vale referirse a lo indicado en las variables de formación y de administración estratégica de personal.

### 3.3.6. Remuneración justa.

La remuneración justa comprende, como variable del Proyecto de Cultura, toda compensación de carácter económico percibida por el colaborador en el marco de su relación laboral.

Teniendo como aspecto central el estudio de suficiencia realizado por la Institución, y que permitió comprobar a partir de la realidad concreta de los distintos grupos de funcionarios, la suficiencia de las remuneraciones frente a las canastas de necesidades familiares, se continuó con la aplicación de la política de largo plazo revisada en 2015 en materia de salarios (mejorando algo más en 2016 el poder adquisitivo en términos reales), y las modificaciones en los planes de beneficios que, como se sabe, apuntan a un enfoque que estimule mucho más el autocuidado y la responsabilidad, complementando al mismo tiempo, en los casos en que se requiere, las compensaciones de naturaleza salarial.

### 3.3.7. Administración estratégica de personal.

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.

Los procesos de talento humano o de personal se pueden clasificar en: los de gestión estratégica; los de bienestar, clima y cambio; los de operación.

#### ✚ Gestión estratégica de talento humano.

En relación con los procesos de desempeño, desarrollo, compensación y selección se destaca lo siguiente:

- En el año 2016 se sentaron las bases conceptuales y se realizaron los primeros pilotos para la implementación del sistema de gestión del desempeño y desarrollo. Se continuarán realizando las siguientes aplicaciones de dicho sistema incorporando la retroalimentación de las aplicaciones anteriores que logran una mayor simplicidad y formulan de manera más concreta los logros y resultados propuestos. Así mismo, el cubrimiento a lograr involucrará a poblaciones de primero, segundo y tercer nivel de las empresas objetivo.
- En cuanto al proceso de selección, durante el segundo semestre de 2016, se masificó la herramienta de automatización y visibilización del proceso, la cual ha tenido buenos resultados.

#### ✚ Bienestar, clima organizacional y salud.

Como parte de la estrategia de cercanía con los colaboradores cobra relevancia en la organización abordar y generar las condiciones para atender de manera importante lo relacionado con el bienestar, el clima y la salud de los funcionarios.

- En materia de Bienestar, en 2016, se realizaron actividades deportivas, recreativas y sociales con cubrimientos importantes.
- En consideración a la importancia que tiene para la organización lograr niveles muy satisfactorios de clima organizacional, se continuaron adelantando sesiones que privilegian el contacto directo con los colaboradores y se llevaron a cabo acciones potentes en los casos en que la encuesta de clima aplicada en 2015 ("Tu Opinión Cuenta") mostró necesidades de mejoramiento.
- En materia de salud ha sido prioridad avanzar en el desarrollo de las actividades del programa "Fortaleciendo tu Bienestar" con base en una buena capacidad de relacionamiento con las personas que tienen afectaciones de salud.
- De otra parte, se tuvieron avances importantes en la planificación, documentación e implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo y en la ejecución de los programas de prevención y promoción en Seguridad Industrial.

#### ✚ La operación de Talento Humano.

Durante el año 2016 se desarrolló la iniciativa que define la visión del modelo operativo de talento humano, ejercicio que a partir del diagnóstico busca transformar el modelo de operación actual. La ruta del nuevo modelo apunta a la eficiencia, la seguridad y la coherencia con la cultura organizacional deseada.



### 3.3.8. Productividad y calidad.

Se quiere relevar que la máxima eficacia en el logro de su misión y la alta eficiencia en el uso de los recursos sean características relevantes 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.

### 3.3.9. Participación.

Se avanzó en la revisión del marco doctrinal y conceptual que guiará las políticas en este frente. Se espera que este tema sea abordado por el Consejo Social durante el año 2017.

### 3.3.10. Servicio.

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

Para la Fundación, Servicio (lo escribimos con mayúscula para significar el verdadero alcance que la palabra debe tener y distinguirlo del uso un poco manoseado y superficial que el término viene teniendo en el lenguaje comercial):

***“Es la orientación genuina, deliberada, permanente y estructural por conocer***

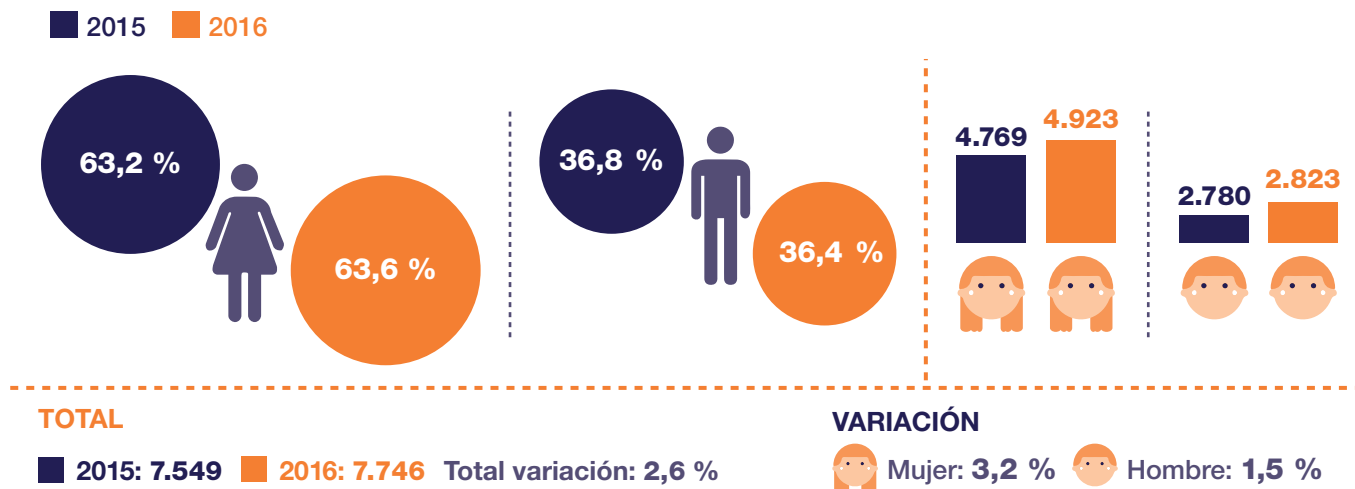
***profundamente la necesidad del otro, para encontrar en la satisfacción de esta, la razón de ser de la Organización.***

***Quienes hacen parte de la Organización, en su relación con el otro, preferentemente con el más débil, se entregan a sí mismos y encuentran en ello un medio para trascender en el marco del respeto por la dignidad humana y en consecuencia, procurando que el otro sea gestor de su propio desarrollo. Esto implica para la Organización el desarrollo de productos y servicios y el emprendimiento de intervenciones con la máxima calidad, de manera que aporten al mejoramiento de la calidad de vida de las personas y den respuesta a sus reales necesidades. También implica tener procesos fáciles, oportunos y claros, ser coherentes, respetuosos, dar soluciones y tener una actitud de interés legítimo por ayudar en cualquier circunstancia.”***

La definición transcrita ha implicado, según se indicó atrás, que cada una de las entidades en desarrollo de su visión, y la intervención directa, acompañadas con sus líneas de estrategia, desplieguen rutas de trabajo concretas que permitan avanzar seriamente en el cierre de brechas.

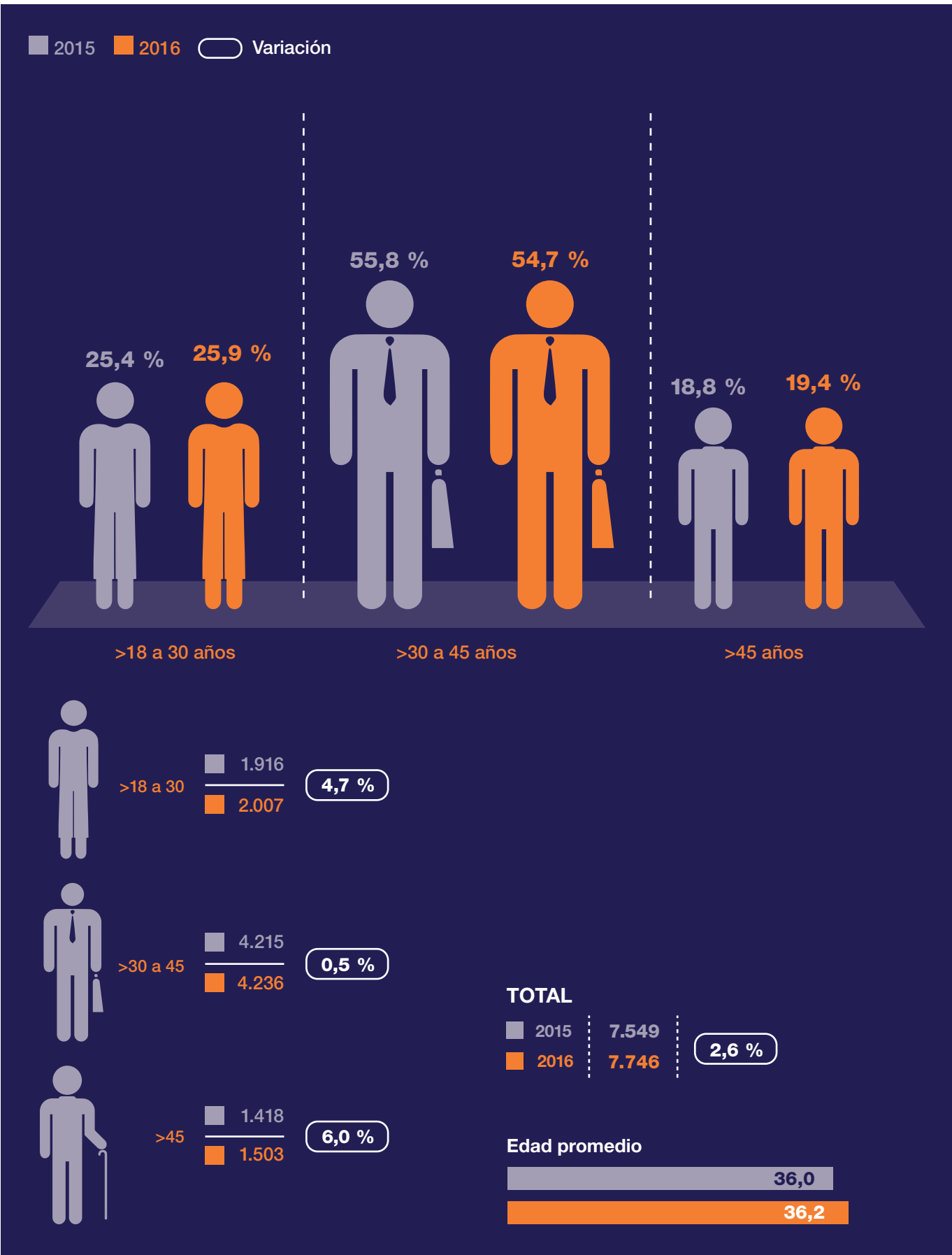
## INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA

### Distribución por género



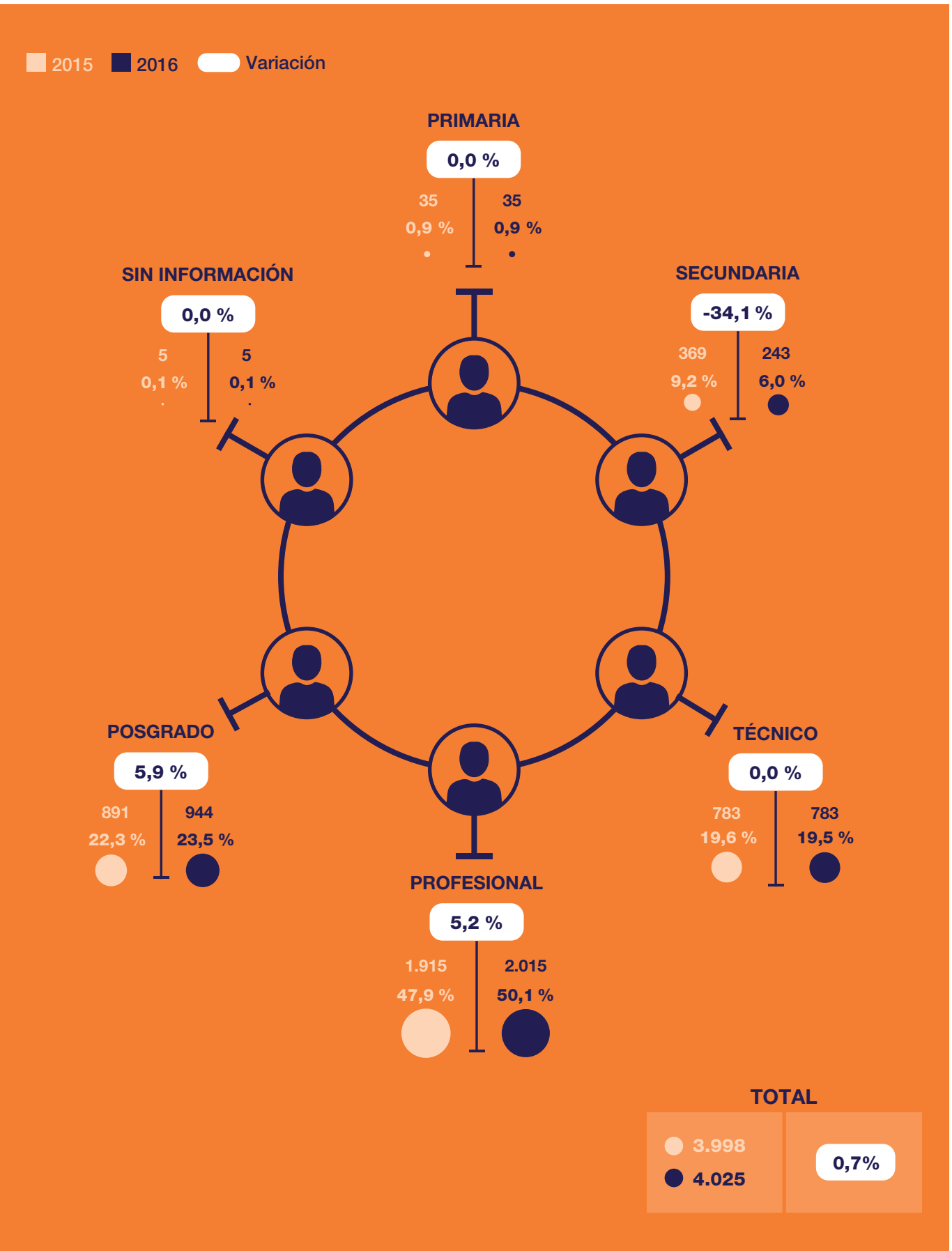
INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA

Distribución por rango de edad



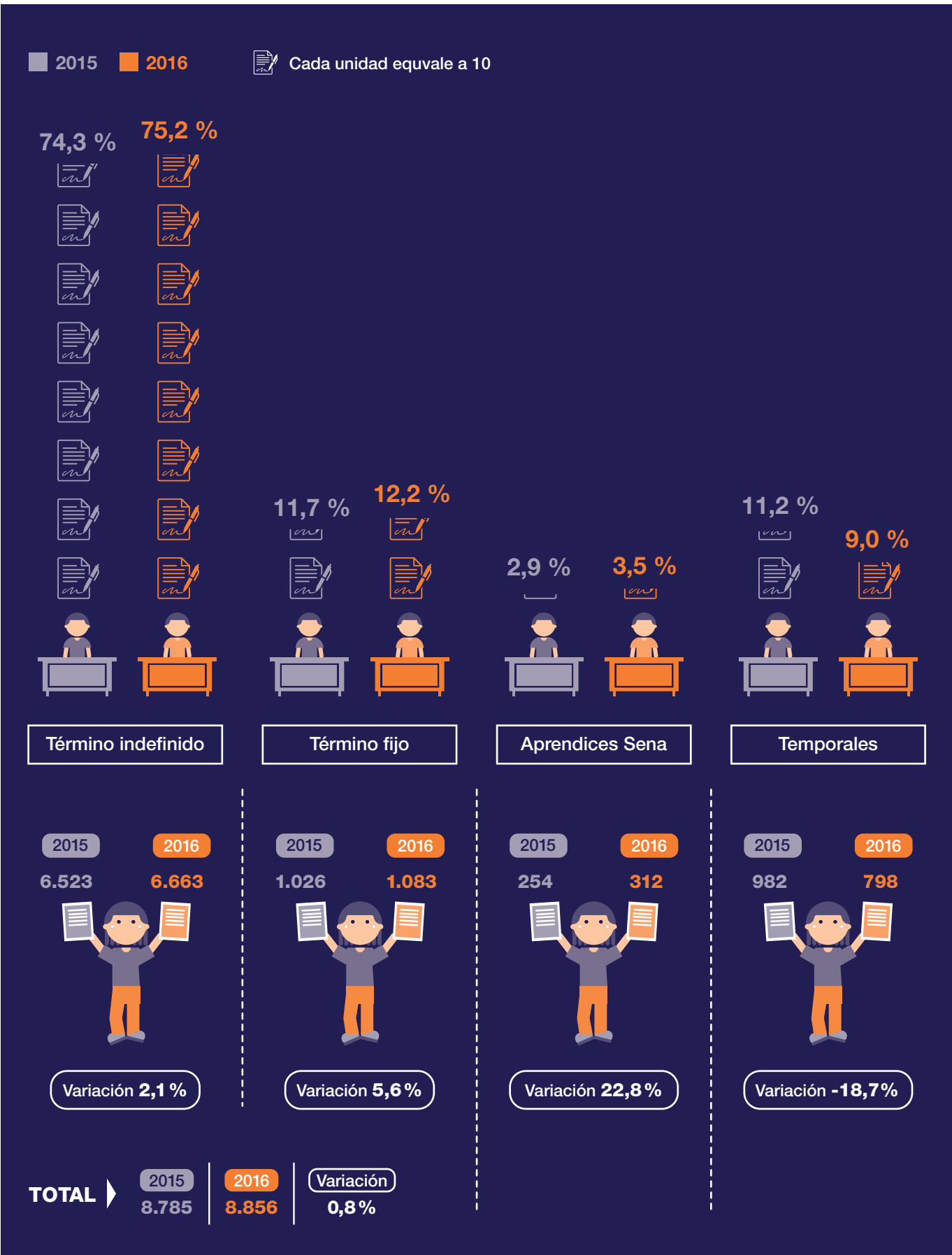
# INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA

## Distribución por grado de escolaridad terminada



INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA

Distribución por tipo de contrato



## INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA

### Distribución por antigüedad

2015 2016

#### <=3 AÑOS



Variación  
0,0 %

31,5 %

30,7 %



2.377

2.378



#### >3 a <=6 AÑOS



Variación  
8,3 %

17,3 %

18,2 %



1.305

1.413



#### >6 a <=9 AÑOS



Variación  
3,6 %

12,1 %

12,2 %



915

948



#### >9 a <=12 AÑOS



Variación  
-10,8 %

10,3 %

9,0 %



780

696



#### >12 a <=15 AÑOS



Variación  
18,2 %

7,8 %

9,0 %



588

695



#### >15 AÑOS



Variación  
2,0 %

21,0 %

20,9 %



1.584

1.616



8,8



8,5



Antigüedad Promedio



7.549



7.746



Variación  
2,6 %

TOTAL



## INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA

### Distribución por rango salarial

■ 2015 ■ 2016

<=2 SMLV



Variación  
-1,3 %

20,4 %

19,6 %



1.540

1.520

>2 <=4 SMLV



Variación  
3,3 %

49,5 %

49,8 %



3.737

3.860

>4 <=6 SMLV



Variación  
4,9 %

18,9 %

19,3 %



1.427

1.497

>6 <=8 SMLV



Variación  
-16,9 %

4,3 %

3,5 %



325

270

>8 <=10 SMLV



Variación  
29,1 %

3,3 %

4,1 %



247

319

>10 <=20 SMLV



Variación  
2,6 %

2,5 %

2,5 %



192

197

>20 SMLV



Variación  
2,5 %

1,1 %

1,1 %



81

83

TOTAL



Variación  
2,6 %

7.549

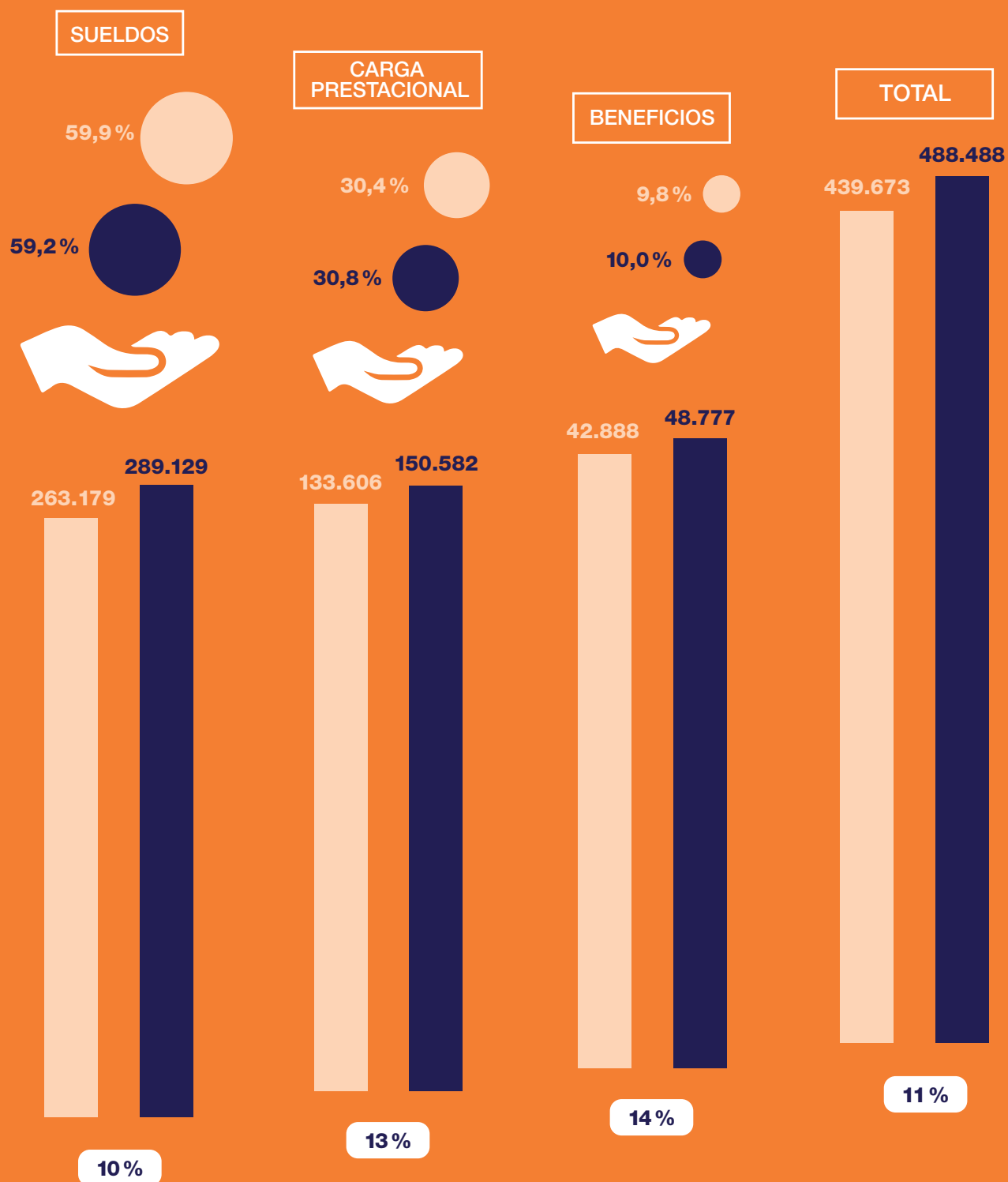
7.746

## SALARIOS Y BENEFICIOS

### Distribución de la remuneración del personal

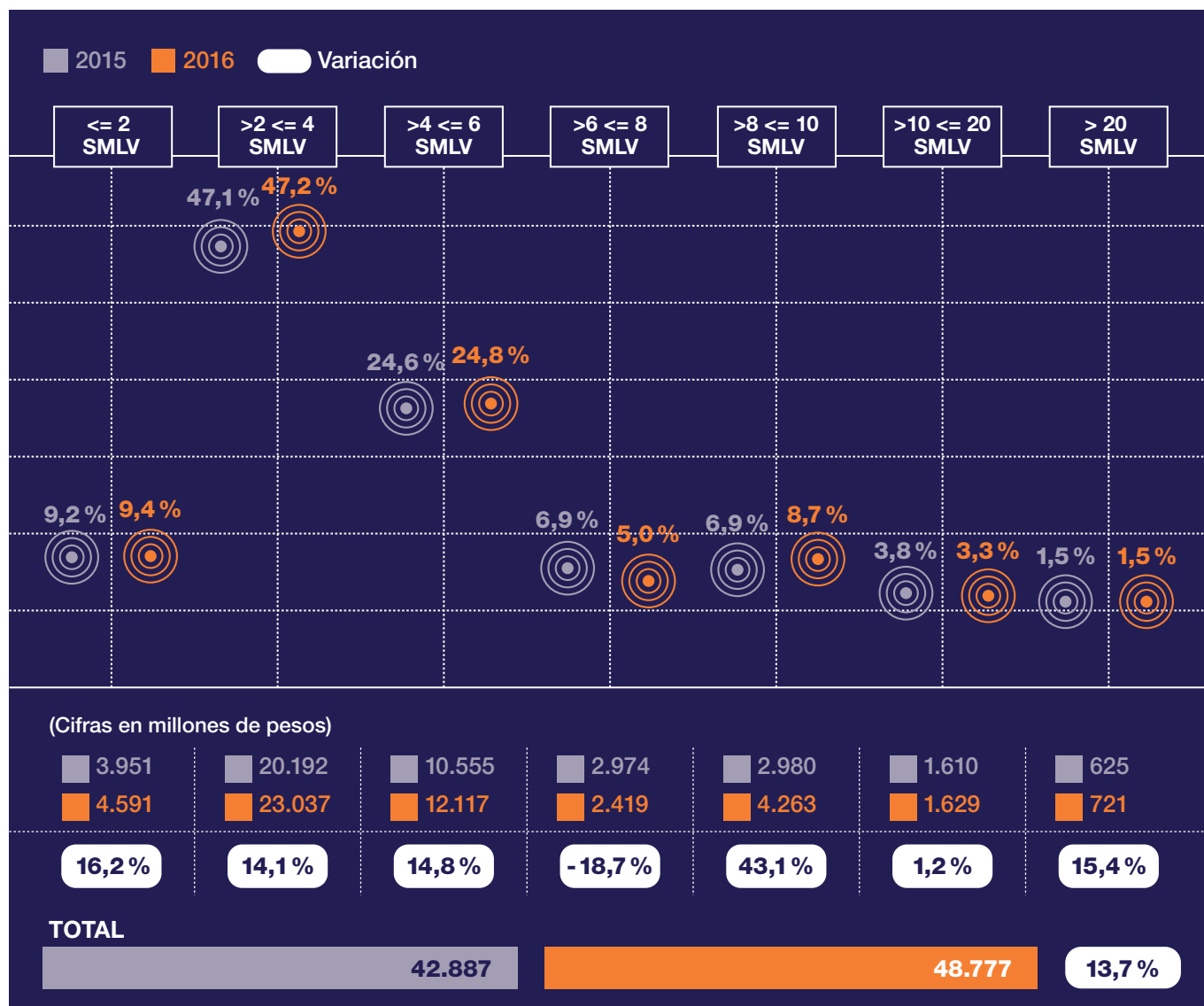
■ 2015 ■ 2016 Variación

Cifras en millones



## SALARIOS Y BENEFICIOS

### Distribución de los beneficios extralegales por rango salarial



En el 2016, la organización presentó una dinámica normal de la planta en relación con los ingresos y los retiros, que en algunos casos se ve reflejada por la modalidad de contratación en cada entidad.

- El índice de retiros aumentó del 14,3 % al 16,0 %; el índice de ingresos se aumentó del 15,8 % al 19,1 %, en tanto que los movimientos internos aumentaron del 26,0 % al 35,1 %.
- La principal causa de los retiros generales es administrativa, con un 53,0 %, mientras que la de los retiros voluntarios es por mejores oportunidades laborales, con un 35,6 %.
- Los recursos destinados a formación y capacitación, actividades culturales y deportivas presentaron un aumento a \$ 6.699 millones, lo que corresponde a un incremento del 2,6 % frente al año pasado.

- En materia de salud hubo un aumento del 8,6 % en eventos de accidentes de trabajo con respecto al 2015 y un incremento del 66,2 % en días de ausentismo por enfermedad laboral y 52,6 % en días de ausentismo por accidente. En enfermedades laborales se disminuyó en el 60 % de enfermedades calificadas. La organización ha considerado de manera importante los recursos que dedica a prevención, de los cuales asignó como presupuesto de las empresas un valor \$ 467 en el año 2016, y por parte de nuestra empresa aseguradora se contó con \$ 685 millones.

#### Medición e indicadores.

Finalmente, en materia de cultura organizacional, es fundamental encontrar indicadores y evidencias que permitan constatar la evolución de las características de la cultura deseada. Se buscará en el año 2017 avanzar en la construcción de tales indicadores.

## 3.4.

# Programas especiales y participación en nuevos espacios

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 del Grupo Empresarial que ella lidera, así como en la prevalencia y satisfacción del bien común. En una primera dimensión, lo anterior se proyecta en el postulado conforme al cual la Fundación Social y las sociedades que hacen parte de su Grupo ejercen sus derechos y cumplen 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 con el Estado y la interlocución con el mismo 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, ambientes académicos, etc.

Para mencionar unos pocos, señalamos la participación de la Fundación Social y del Banco Caja Social durante el 2016 en el análisis del proyecto de Ley mediante el cual se busca fortalecer la regulación y supervisión de los conglomerados financieros, así como la participación de la Fundación en espacios para la discusión y análisis de la ley de reforma tributaria, principalmente en lo relativo a las modificaciones propuestas al Régimen Tributario Especial; y en el análisis del proyecto de decreto elaborado por la Agencia de Contratación Estatal Colombia Compra Eficiente mediante el cual se pretende reglamentar la contratación de las entidades estatales con entidades sin ánimo de lucro, proyecto que posteriormente dio origen al Decreto 092 de enero 23 de 2017.

Se recogen en este espacio los avances en materia de gestión eficiente y responsabilidad de uso racional de

los recursos que soportan el desarrollo diario de la obra, entre ellas cabe destacar:

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

### ♦ Sistema de Gestión Ambiental del Banco Caja Social.

El Banco Caja Social cuenta con un Sistema de Gestión Ambiental que recoge consideraciones ambientales y sociales de la operación de las empresas clientes de la Entidad, en la evaluación de otorgamiento de crédito.

En 2016, se continuó con las medidas adoptadas por la mitigación de riesgos de este tipo como parte integral de la Política de Riesgo Crediticio del Banco. Entre estas medidas se encuentran la exclusión de actividades con impacto social o ambiental negativo y la validación de cumplimiento de la normativa ambiental y social vigente en el país, entre otras.

### ♦ Medidas adoptadas por DECO para reducir el impacto medioambiental

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

A continuación se relacionan algunos frentes en los cuales, de manera colateral a la gestión de las líneas de trabajo “orgánicas” de los distintos instrumentos de la Institución, se tienen presencias relevantes:

- ✦ El Premio Emprender Paz, existente desde 2008, pero asumido ahora por la Corporación Emprender Paz, entidad creada por la Fundación Social para dar continuidad a la iniciativa original de la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit – GLZ, la Fundación Konrad Adenauer y la propia Fundación Social. En el 2016 se consolidaron las alianzas con la Fundación Konrad Adenauer y la Embajada de Suecia; se mejoró notablemente la convocatoria entre empresas medianas y grandes (incremento del 31 % en la participación de este segmento empresarial), y se realizó en septiembre la novena edición del Premio en la cual se otorgaron reconocimientos a 4 iniciativas empresariales provenientes de Puerto Carreño, Tumaco y Risaralda.
- ✦ Se continuó el trabajo que se viene desarrollando desde el año 2007 con la Agencia Colombiana para la Reincorporación y la Normalización (anterior Agencia para la Reintegración, ACR), en el marco del convenio suscrito por la Fundación Social y el Banco Caja Social, para apoyar la reinserción económica permanente y sostenible de los participantes del programa, mediante el abono, en cuentas de ahorro, de las ayudas económicas del gobierno a cerca de seis mil (6.000) participantes del programa, y la financiación de sus necesidades de vivienda, consumo e inversión para el negocio. Así mismo, el apoyo de emprendimientos de dichos participantes mediante la compra de artesanías, café, artículos promocionales y uniformes. La Agencia reconoce a la Fundación Social como el más antiguo y uno de sus más relevantes aliados empresariales.
- ✦ Se continuó, a través del Banco Caja Social, la gestión de las carteras derivadas de los proyectos de financiación de cultivos de palma aceitera y cacao para pequeños agricultores, esto como apoyo a la reintegración social de varios municipios del Magdalena Medio.
- ✦ Así mismo, la Fundación Social trabaja con la Empresa de Renovación Urbana de Cali en aspectos sociales y técnicos para el diseño, estructuración e implementación de propuestas de inclusión social y económica en las zonas de renovación urbana de esa región del municipio de Cali. Las propuestas mejoran la calidad de vida de las comunidades vulnerables haciéndolas partícipes de los beneficios que se desprendan de la transformación urbana.
- ✦ Adicionalmente, se tuvo una presencia activa en distintos espacios e iniciativas complementarias tales como:
  - 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).
  - Confederación Colombiana de ONG's.
  - Comités gremiales de Sostenibilidad de Asobancaria y Fasecolda.



## 3.5.

# Posicionamiento

---

El objetivo estratégico de la Fundación Social implica definir el posicionamiento de la Fundación Social, pues es fundamental resolver cómo la institución incidirá en la cultura del país a través de su propio testimonio.

El trabajo realizado por la Administración ha sido objeto de reflexiones profundas por parte del Consejo Social, quien logró definir a lo largo de 2016 buena parte de los lineamientos estratégicos que habrán de seguirse en este frente, muy retador, dada la complejidad que él tiene en la naturaleza, el estilo y la historia de la Institución.







**4**

# **Situación financiera**





## 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 años. En el estado individual, el activo total llegó a \$ 2.6 billones, con crecimiento del 10,7 %; las inversiones en empresas se incrementaron en el 61,6 %, debido entre otras razones a que se adquirió a J.P. Morgan el 18,84 % de las acciones del Banco Caja Social; y el endeudamiento apenas se situó en el 13,9 %. (Hay que recordar que la Fundación optó por el registro de sus inversiones en acciones a valor de costo, de manera que el activo, a valor de mercado, sería sustantivamente mayor). Habiendo apropiado recursos significativos al desarrollo con expansión de los programas sociales directos, el excedente del ejercicio fue de \$ 337 MM (21,8 % superior a 2015).

Mención especial merece la situación de liquidez, con un portafolio de casi un billón de pesos (\$ 964.8 MM), disponible para inversión en nuevos desarrollos estratégicos y reserva contracíclica para las fluctuaciones macroeconómicas.

Consolidando el Grupo del cual la Fundación es matriz, los activos llegaron a \$ 15.4 billones y el excedente total a \$ 366 MM (27,7 % sobre 2015).

## Generación de riqueza

Evidentemente, el modelo empresarial que pretende desarrollar la Fundación no es incompatible con la expectativa de generar una rentabilidad justa y sostenida para sus accionistas; antes bien, este es un elemento sustantivo 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 primordial desde el punto de vista social.

El valor agregado del grupo fue de \$ 1.07 billones. De este monto, el 40,5 % correspondió a trabajo, el 43,1 % a capital y el 16,3 % a Estado. La transferencia a la cadena de valor (riqueza generada para proveedores y usuarios) ascendió a \$ 2.05 billones, con un incremento del 10,6 % frente a 2015; y la producción creció un 10,2 % al llegar a los \$ 3.12 billones.

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

- ✦ Banco Caja Social: \$ 859 MM, con una variación del 8,1 % frente al resultado de 2015.
- ✦ Colmena Seguros: \$ 161.6 MM, (12,5 % de incremento).
- ✦ Colmena Fiduciaria: \$ 5.7 MM, (variación del 24,2 %).
- ✦ Colmena Capitalizadora: \$ 5.4 MM (incremento de 15,3 %).









**5**

# **Información adicional**





## Gobierno corporativo

---

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

En virtud de 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 programas de intervención social directa, los clientes de las empresas que hacen parte del Grupo, los accionistas que participan en el capital de las mismas, sus colaboradores, sus proveedores, el Estado y la sociedad en general.

Durante el año 2016, el Consejo Social, el Consejo Directivo y la Sala General, como órganos de gobierno de la Fundación Social, se reunieron en la forma prevista en los estatutos, atendiendo las funciones que a cada uno le corresponde en el marco de sus respectivos ámbitos de competencia. Así mismo, se realizaron las elecciones de Consejeros a que hubo lugar. El proceso de selección de Consejeros adoptado por el Consejo Social y apoyado por el Comité creado para tal efecto por el propio Consejo, se ha ido consolidando permitiendo el análisis riguroso de ajuste de perfil de los diferentes nombres que se proponen como candidatos.

Dado el interés permanente de las empresas que hacen parte del Grupo Empresarial liderado por la Fundación Social frente a aspectos relacionados con su Gobierno Corporativo, durante el año 2016 las mismas transmitieron a los organismos competentes las encuestas que en materia de adopción de las medidas y recomendaciones de gobierno corporativo y prácticas empresariales les resultan aplicables. También participaron en las encuestas que en relación con estos temas plantearon sus respectivos gremios. Como balance, en el diligenciamiento de esa información se ha evidenciado que las empresas del Grupo cuentan con estándares muy satisfactorios de gobierno corporativo que resultan acordes con los intereses de todos aquellos con quienes tales empresas se relacionan y atienden, adicionalmente, a su condición de ser sociedades cuyas acciones no se negocian en la Bolsa de Valores.

Las empresas incorporaron en sus informes de fin de ejercicio una referencia a la gestión que durante el respectivo periodo llevaron a cabo en relación con su go-

bierno corporativo y que permite dar cuenta de la importancia que para el Grupo tiene el tema y de la actividad permanente que en torno a él se lleva a cabo.

Por último, en el año 2016 se realizó una nueva actualización del documento denominado Gestión de Riesgos de Conglomerado de La Fundación Social, el cual regula la adecuada gestión de los riesgos de conglomerado que ella y las sociedades que hacen parte de su Grupo eventualmente podrían llegar a enfrentar.

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

## Propiedad intelectual

---

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

## Sistemas de revelación de información contable y financiera

---

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

## Informe especial de 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.

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

un cuadro que contiene información agregada sobre pagos efectuados por la entidad durante el ejercicio.

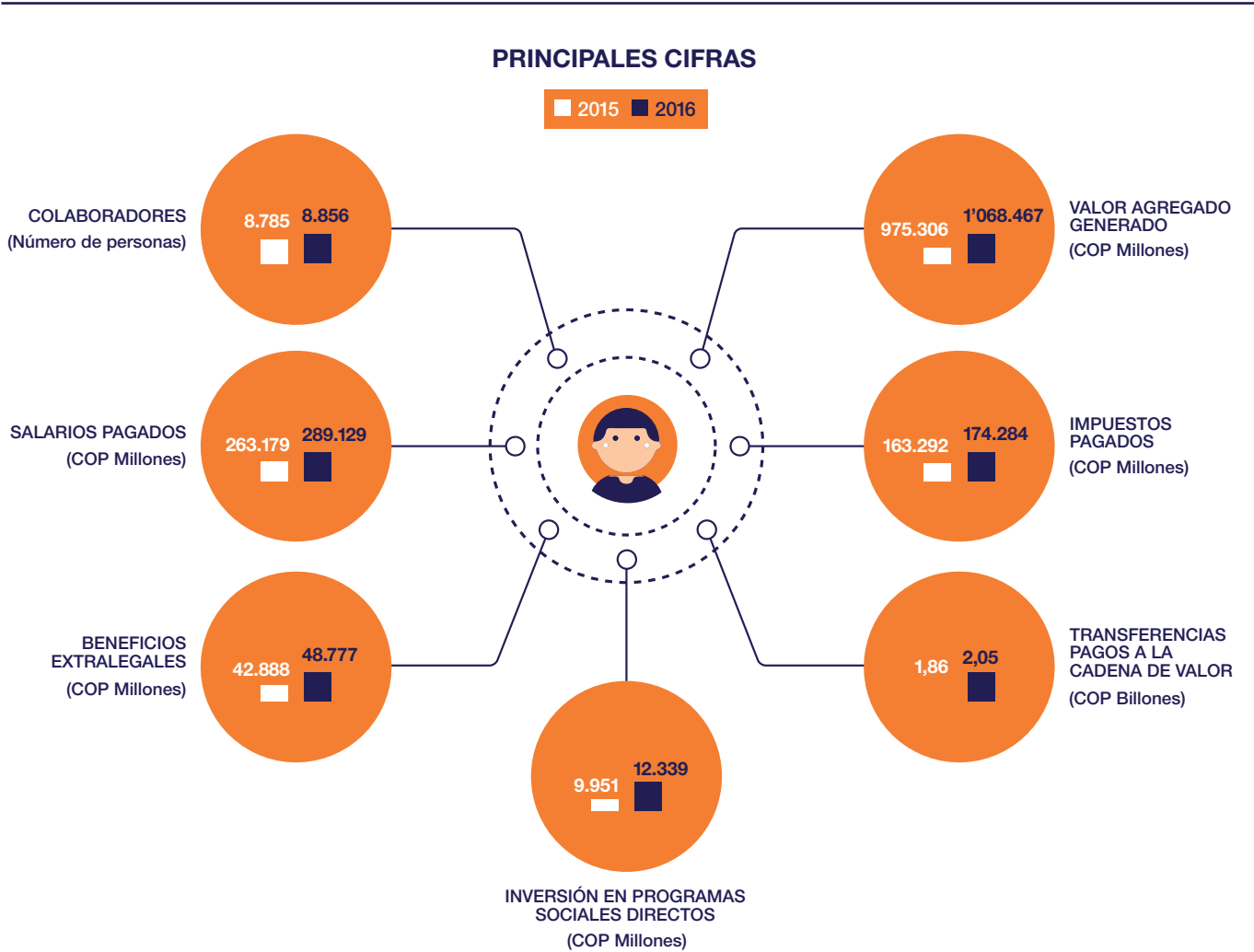
No hubo operaciones con administradores diferentes a las inherentes a la administración.

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

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

## Hechos posteriores al cierre

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





## Consideraciones finales

---

Muchas personas, desde Campoamor, han entregado día a día sus esfuerzos, su creatividad, su compromiso y su pasión por esta idea, a lo largo de 106 años. Nuestro reconocimiento y gratitud a todos ellos, los que ya no están físicamente aquí. Y también, claro, a las casi 9.000 personas que con sus familias, forman hoy la familia ampliada de la Fundación Social. ¡En los quinquenios del 2016, festejamos 13.165 años que sólo los homenajeados llevan dedicados a la Institución! Presento este informe en nombre de todos ellos, y en especial de quienes comparten la responsabilidad de dirección en el Comité de Presidencia de la Fundación y los primeros niveles de las empresas.

Muchas gracias a Uds., miembros de los dos Consejos, por su entrega y su compromiso permanentes, sus luces y su ejemplo. No muchos afuera creen o entienden que trece personas externas, muy ocupadas todas, sin más beneficio ni motivación que su profundo deseo de servir, y su sueño de un País mejor, dediquen tantas horas a asumir la más alta y última responsabilidad de esta Institución compleja y demandante.

Y muchas gracias al Dios hecho hombre que habita en nuestra pequeña Capilla, por haber inspirado en Campoamor esta iniciativa, haberla conducido con éxito por tanto tiempo y tantas vicisitudes como las que ha vivido Colombia en más de un siglo, y por el enorme privilegio que nos ha concedido a unos cuantos, de recibir este legado y conducirlo por un tiempo, en medio de las generaciones que se van sucediendo. Entre más se observa desde la Fundación la problemática social, ética y humana de nuestro mundo, y más herramientas se tratan de comprometer en su transformación, más me convengo de que, como se desprende de nuestro legado Ignaciano, aportando toda nuestra capacidad, poniendo en juego todos los medios y toda la creatividad que nos sea posible, como si todo dependiera únicamente de nosotros, tenemos que recordar que la verdadera fertilidad de nuestro quehacer depende, en últimas, de la Gracia Omnipotente de Él. No debe sorprender: si al fin de cuentas buscamos una sociedad distinta, en la cual las personas todas seamos distintas, no podemos olvidar que el Único que finalmente puede cambiar corazones es Dios mismo. Por eso nos seguimos acogiendo a su Bendición.



**EDUARDO VILLAR BORRERO**  
Presidente





6

# Anexos







# 6.1.

## Cuadro contenido e indicadores GRI

Contenidos	Páginas
1.1 Declaración del máximo responsable de la toma de decisiones de la Organización .....	5
1.2 Descripción de principales impactos, riesgos y oportunidades.....	18 - 55
2.1 Nombre de la Organización informante.....	5
2.2 Principales marcas, productos y/o servicios.....	37 - 41
2.3 Estructura operativa de la Organización .....	18, 61
2.5 Países en los que opera la Organización .....	11
2.6 Naturaleza de la propiedad y forma jurídica .....	11, 61
2.7 Mercados servidos .....	37 - 41
2.8 Dimensiones de la Organización Informante .....	59
2.9 Cambios significativos durante el periodo cubierto por el informe.....	59
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 .....	75
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 .....	59
3.12 Tabla que indica la localización de los contenidos básicos de la memoria.....	3
4.1 Estructura de gobierno de la Organización.....	61
4.5 Procedimientos para evitar conflictos de interés.....	12 - 13, 42 - 45
4.8 Misión, valores y principios de la Organización .....	12, 13, 19
4.13 Principales asociaciones a las que la Organización pertenezca o apoye .....	53
4.14 Relación de grupos de interés que la Organización ha incluido .....	21 - 61
4.15 Bases para la identificación y selección de grupos de interés .....	21, 37, 45, 61

## 6.2.

# Cuadro de indicadores del suplemento de servicios financieros GRI

Desempeño económico	Páginas
EC1 Valor económico directo generado y distribuido.....	59
EC5 Rango de la relaciones entre el salario inicial estándar y el salario mínimo local.....	44, 50 - 52
EC6 Política, prácticas y proporción de gasto correspondiente a proveedores locales.....	53, 61
Desempeño ambiental	
EN1 Materiales utilizados por peso o volumen.....	53
EN3 Consumo directo de energía.....	53
EN5 Ahorro de energía debido a la conservación y a mejoras de la eficiencia.....	53
EN6 Iniciativas para proporcionar productos y servicios eficientes en el consumo de energía.....	53
EN8 Captación total de agua.....	53
EN18 Iniciativas para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero.....	53 - 55
EN26 Iniciativas para mitigar los impactos ambientales de los productos y servicios.....	53 - 55
Prácticas laborales y ética del trabajo	
LA1 Desglose del colectivo de trabajadores por tipo de empleo, contrato y región.....	45 - 48
LA2 Número total de empleados y rotación media de empleados.....	48
LA3 Beneficios sociales para los empleados con jornada completa.....	52
LA7 Tasas de absentismo, enfermedades profesionales, días perdidos y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo.....	52
LA8 Programas de educación, formación, asesoramiento, prevención y control de riesgos para trabajadores y sus familias.....	44
LA11 Programas de gestión de habilidades y de formación.....	43 - 45
LA14 Relación entre el salario base de los hombres con respecto al de las mujeres.....	48
Derechos Humanos	
HR6 Actividades identificadas que conllevan un riesgo potencial de incidentes de explotación infantil y medidas para contribuir a su eliminación.....	12 - 13, 42 - 45
HR7 Operaciones identificadas como riesgo significativo de ser origen de episodios de trabajo forzado y medidas para contribuir a su eliminación.....	12, 13
Sociedad	
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.....	12 - 13, 61
S05 Posición en las políticas públicas y participación en el desarrollo de las mismas y en las actividades de "lobbying".....	24 - 28, 61
Responsabilidad sobre los productos	
PR5 Prácticas con respecto a la satisfacción del cliente.....	37 - 40
PR6 Programas de cumplimiento de las leyes o adhesión a estándares y códigos voluntarios.....	53 - 61



## 6.2.

# Cuadro de indicadores del suplemento de servicios financieros GRI

Indicadores específicos del suplemento de servicios financieros	Páginas
<b>FS1</b> Descripción de las políticas medioambientales y sociales aplicadas a la líneas de negocio.....	<b>53</b>
<b>FS2</b> Procesos para evaluar y controlar los riesgos medioambientales y sociales en las líneas de negocio básicas .....	<b>53</b>
<b>FS3</b> 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 .....	<b>30 - 36, 53</b>
<b>FS4</b> Procesos para mejorar la competencia de los empleados a la hora de abordar los riesgos y oportunidades medioambientales y sociales.....	<b>34 - 35, 53</b>
<b>FS5</b> Interacción con clientes, inversores y socios, con respecto a los riesgos y oportunidades medioambientales y sociales .....	<b>34 - 35, 53, 61</b>
<b>FS6</b> Estructura del portafolio según líneas de negocio y por sector .....	<b>37 - 41</b>
<b>FS7</b> Valor monetario de los productos y servicios diseñados para otorgar un beneficio social, por línea de negocio especificando el propósito .....	<b>53 - 67</b>
<b>FS9</b> 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 .....	<b>53 - 61</b>

## 6.3.

# Global Compact Communication on Progress (COP 2015)

Global Compact Communication On Progress (COP) 2015

Bogotá, junio de 2017

Señor

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

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

Cordialmente,



**Eduardo Villar Borrero**  
Presidente  
Fundación Social

## 6.4.

# Principios del Global Compact

Principios	Descripción	Políticas o programas (Páginas)	Indicadores de Progreso (Páginas)
<b>Principio 1</b>	El negocio debe apoyar y respetar la protección de los derechos humanos declarados internacionalmente	12 - 13	21 - 53
<b>Principio 2</b>	El negocio debe asegurar que no es cómplice en abusos de derechos humanos	12 - 13	37 - 43
<b>Principio 3</b>	El negocio debe pregonar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a convenciones colectivas	12 - 13	43
<b>Principio 4</b>	El negocio debe apoyar la eliminación de todas las formas de trabajo forzado	12 - 13	42 - 53
<b>Principio 5</b>	El negocio debe apoyar la abolición efectiva del trabajo infantil	12 - 13	21 - 53
<b>Principio 6</b>	El negocio debe apoyar la eliminación de la discriminación con respecto al empleo y ocupación	12 - 13	21 - 53
<b>Principio 7</b>	El negocio debe apoyar el abordaje cauteloso de los retos ambientales	12 - 13	21 - 53
<b>Principio 8</b>	El negocio debe tomar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental	12 - 13	53 - 54
<b>Principio 9</b>	El negocio debe promover el desarrollo y la difusión de tecnologías amigables al ambiente	12 - 13	53 - 54
<b>Principio 10</b>	El negocio debe trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno	12 - 13	61 - 65

# 6.5.

## 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 .....	37 - 41
2 Promoción de la accesibilidad y de la inclusión financiera .....	37 - 41
3 Negocio ecológico.....	53 - 54
4 Actores responsables que contribuyen al desarrollo de la comunidad .....	21 - 53
5 Empleadores responsables.....	42 - 51
6 Comunicación .....	N/A

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



**FUNDACIÓN  
SOCIAL**