

# 2018 INFORME DE LABORES Y BALANCE SOCIAL



# CARTA DEL PRESIDENTE

Siendo centenaria, la Institución que creó el P. José María Campoamor S.J. en 1911 ha sido en las últimas décadas de muy poco conocimiento público. Sí están muy presentes en el imaginario de la sociedad colombiana, de manera individual, las piezas que la conforman (cada una de las empresas y de los programas directos con comunidades populares), pero no la totalidad y complejidad del cuerpo. Ello se debe a una política —oportuna y acertada en su momento histórico- que propendió explícitamente por un muy bajo perfil, como forma de protección frente al riesgo espiritual de la competencia por la figuración y la exhibición de logros: el profundo fortalecimiento de las características de la propia identidad y la consolidación de una muy firme cultura organizacional enraizada en los valores fundacionales han sido algunos de los frutos de tal decisión.

Nada ha cambiado respecto a esa forma de ser: la Organización existe exclusivamente para servir a la sociedad y no para la búsqueda de poder o reconocimientos; pero como hemos venido informando, durante este 2019 se está poniendo en práctica una nueva política de visibilidad, que podría resumirse simplemente en "dejarse ver" (muy distinto a "exhibirse" o "mostrarse"). Ello obedece al momento histórico de la sociedad y a la madurez de la propia Institución: aunque con muchos logros y señales positivas, vivimos en Colombia (por no hablar de la realidad internacional), una época de marcada oscuridad, en la cual el testimonio de personas y organizaciones (las hay, y muchas) que en medio de la aridez reinante cultivan día a día los brotes verdes de una sociedad distinta se convierte en una obligación: "Nadie enciende una lámpara y la tapa con una vasija, o la pone debajo de un lecho, sino que la pone sobre un candelero, para que los que entren vean la luz" (Evangelio según Sn. Lucas, 8,16).

Siendo depositarios y administradores de un legado, recibido de generaciones anteriores, quienes hoy tenemos a cargo esta Obra asumimos la obligación de permitir que ella sea un testimonio de construcción de una sociedad como la soñamos. No pretendemos ser EL testimonio; solo UN testimonio que unido a otros vaya, desde la realidad misma, transformado entornos cada vez más amplios. Como venimos diciendo, nos reconocemos como nada mas (pero tampoco nada menos), que UNA SEMILLA DE CAMBIO.

Nuestra presentación en público ha venido acompañada de un ajuste en la marca, que ha pasado a ser ahora FUNDACIÓN GRUPO SOCIAL, mas explicativa de nuestra compleja naturaleza de obra social/grupo empresarial.

Ahora bien: me permito presentar a Uds. nuestro informe y balance social del 2018, año en el cual todavía estuvo vigente la denominación de FUNDACIÓN SOCIAL, que encontrarán por tanto a lo largo del texto.

FDHARDO VILLAR BORRERO

Pre sic ente



# Tabla de contenido

El Contexto en el 2018				
1.	La Organización	11		
	1.1. Historia 1.2. Axiología	12 13		
2.	La Estrategia	15		
	<ul><li>2.1. Programas Sociales Directos</li><li>2.2. Empresas</li><li>2.3. Personas y Cultura</li><li>2.4. Estado</li><li>2.5. Posicionamiento</li></ul>	17 41 58 68 69		
3.	Situación Financiera	71		
4.	Información Adicional	75		
5.	Anexos	81		

ΕN



# EL CONTEXTO EN EL 2018

Como hemos venido señalando en informes anteriores, es claro que vivimos un momento de profundísimos cambios, que más que turbulencias y ajustes coyunturales, parecerían estar golpeando muchos de los cimientos del orden que ha regido la sociedad global por cerca de seis décadas. La trajinada expresión de "cambio de época" cobra cada vez más vigor.



#### En el Mundo

- La Economía ha seguido teniendo una lenta recuperación, sin que todavía pueda descartarse el riesgo de una recaída en la crisis del 2008.
- Las tensiones de la "diplomacia económica", que señalábamos como amenaza importante un año atrás, continúan concretándose en los enfrentamientos arancelarios chino-americanos y la extensión por toda la geografía de un ambiente proteccionista, que ha llevado ya a ajustar los pronósticos de crecimiento mundial.
- En este marco, no ha sido posible que los bancos centrales de Estados Unidos y Europa empiecen a reducir en serio la abundante respiración artificial que han dado a la economía mediante su expansión monetaria. La disponibilidad de instrumentos para enfrentar una nueva fuerza recesiva, por tanto, está casi agotada.
- El temor tanto británico como europeo a una aplicación aparatosa del "Brexit" ha permitido dilatarlo, pero su amenaza no ha sido desactivada.
- Al contrario, en Europa las fuerzas "antiunión" han seguido ganando terreno, a veces con verdadera relevancia, como es el caso de Italia.
- La crisis de los partidos políticos tradicionales, que han dado la estabilidad al mundo occidental de la posguerra continúa acentuándose, a niveles extremos –España, por citar uno-, o más ligeros –Alemania-, pero en todos los casos con la irrupción de fuerzas alternativas con enfoques populistas o idearios extremos, en los cuales el nacionalismo a ultranza vuelve a tomar un lugar en la agenda, como ocurrió ya en épocas bien oscuras.
- Oriente continúa en situación de máxima inestabilidad, con las interminables confrontaciones en Siria, Irak y Yemen; el agravamiento de las tensiones Palestino-Israelíes, y por otra parte las confrontaciones internas en Libia, y Sudán del Sur.
- Y en todos esos escenarios, de una u otra manera involucradas las potencias, con una presencia cada vez más agresiva de la que parece ser una nueva oleada de expansionismo armado ruso, al cual viene a sumarse la cancelación del tratado que "finalizando" la guerra fría acordó limitar los desarrollos nucleares ofensivos.
- Estados Unidos, por su parte, aparece en el ojo del huracán por su inédito estilo presidencial y su preocupante polarización interna.



#### América Latina

- Ha seguido teniendo cambios de signo político, con dos plataformas ideológicas extremas y opuestas en sus países más relevantes: Brasil y México.
- En buena parte de los países se da un difícil ambiente de gobernabilidad (Argentina, Ecuador, Guatemala), causa y a su vez consecuencia de dinámicas económicas muy afectadas, y/o de graves tramas de corrupción que han atravesado la Región (Perú, Brasil, Panamá...).

- Los gobiernos históricos de corte izquierdista más extremo —Bolivia, Nicaragua, Venezuela- enfrentan serias dificultades internas ante la insistencia de sus mandatarios por continuar en el poder pese a una muy fuerte oposición interna y marcos constitucionales contrarios, con violencia creciente en Nicaragua y catastrófica inviabilidad en Venezuela.
- La Economía regional exhibe un comportamiento relativamente positivo, ante el cierto repunte que han tenido los precios de las materias primas, pero lejos de las dinámicas de otras épocas y de las que serían necesarias para la verdadera superación de la pobreza.



#### **En Colombia**

El año estuvo marcado por varios hechos significativos:

- El relevo presidencial hacia un signo político distinto, en un ambiente de polarización que desafortunadamente no cede, en el cual las fuerzas políticas parecen inclinarse cada vez más a la búsqueda de la consolidación de sus propios intereses particulares y grupales que a la búsqueda sincera y coherente del bien común.
- La implementación de los acuerdos con las FARC, que, como mencionábamos un año atrás, al ser muy complejos y en no pocos casos confusos, amén de que no hay un adecuado consenso en la sociedad sobre su contenido y bondades, siguen dando pie a debates interminables y a vacíos institucionales y normativos nada convenientes.
- La expansión de la violencia caotizada por multitud de grupos copando territorios a los cuales el Estado fue incapaz de llegar oportunamente, aleja dolorosamente las esperanzas de una verdadera paz. Y ello enmarcado en la alarmante expansión del narcotráfico que, reconózcase o no, continúa siendo protagonista de muchos de los acontecimientos.
- Capítulo aparte para los efectos actuales y potenciales de la crisis venezolana, no solo por la migración masiva y de casi imposible absorción, sino por el efecto desestabilizador que puede tener para Colombia la internacionalización del conflicto en torno al País Hermano, convertido más o menos en un tablero importante del ajedrez geopolítico internacional.
- Y título especial, también, para los deprimentes escándalos de corrupción pública y privada que cada vez han tocado más espacios de la vida nacional y desangran no solo las finanzas públicas sino a la credibilidad de todos, y abonan el terreno para el populismo mesiánico.
- La economía ha seguido repuntando, en cifras todavía tímidas pero mejores que las de períodos anteriores y las de buena parte del vecindario, pero subsisten serias amenazas fiscales, -no resueltas y aun agravadas por la aparatosa reforma tributaria de fines de año-, y por los desequilibrios externos frágilmente sobrellevados por precios aceptables del petróleo y acceso generoso a la muy abundante pero volátil financiación internacional.

El panorama anterior pareciera desolador. Sin embargo, tras él subyacen semillas potentes de transformación que, confiamos, han de permitir que en esa tierra revuelta por el arado de fenómenos difíciles vaya tomando vida una nueva sociedad como la anhela nuestra Institución:

- A nivel regional, y sobre todo local, se siguen consolidando procesos muy interesantes y promisorios de búsqueda compartida de rumbo por parte de diversos actores. Ya es notorio el florecimiento de ciudades y regiones donde la ciudadanía corriente, el sector empresarial privado y los poderes públicos vienen construyendo rutas de desarrollo y mejoramiento de calidad de vida y de convivencia realmente prometedoras.
- Con todo y las dificultades, los indicadores de pobreza, niveles educativos, cobertura de salud y disponibilidad de servicios han mejorado sustantivamente en las últimas décadas.

- Especialmente entre los jóvenes siguen surgiendo liderazgos con sentido de bien común y visiones de futuro, realmente prometedoras.
- A tiempo con una profunda crisis ética y moral —que sería torpe desconocer-, sectores de la sociedad, entidades e individuos cada vez en mayor número, parecen tomar conciencia a partir de la revisión de sus propios comportamientos y los de sus entornos.
- La Institucionalidad —ciertamente desarticulada y maltrecha- es al mismo tiempo una oportunidad para nuevas formulaciones y búsqueda de consensos que tarde o temprano habrán de llevar a un marco más sólido y sobre todo más compartido. No puede olvidarse que Colombia es una nación joven —en este año apenas completa su segundo siglo-, al comparar sus brechas de hoy con sociedades milenarias que apenas ahora parecen haber encontrado su camino.

Esta es una perspectiva que los colombianos de hoy no podemos perder, para contextualizar nuestro papel concreto en el momento de la historia que nos ha correspondido. En él basa la Fundación Social su Misión: la de influir, como semilla de cambio, en la construcción de una sociedad que con "dolores de parto", parafraseando a San Pablo, lucha por encontrar su rumbo, su identidad y su desarrollo en prosperidad, solidaridad y paz.







# 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>2</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> Documento Legado de la Fundación Social. Marzo de 2017

<sup>2</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, eficiencia y competitividad, libertad, autonomía, participación y fraternidad.

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

## Dignidad humana:

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

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

#### Bien común:

Conjunto de condiciones que permiten el ejercicio pleno de los derechos y el cumplimiento de los deberes de todas las personas, a fin de que éstas 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 éste 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.





Desde su fundación el 1º de enero de 1911 y durante ciento ocho años, la Fundación Social ha sido fiel al propósito, valores y estilo de actuación que inspiraron a José María Campoamor S.J., cuando creó el Círculo de Obreros de San Francisco Javier en Bogotá. Ello ha sido posible gracias a varias generaciones de personas que han sentido como propio y se han comprometido con ese propósito inicial.

Junto con los demás elementos esenciales que constituyen el Ser de la Organización y que se han transmitido a lo largo de los años, la Misión está recogida en el documento de El Legado:

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

Como ruta hacia la Misión, se optó a fines de 2012 por centrar el esfuerzo de la Institución en el siguiente objetivo estratégico:

"Es indispensable que la Fundación Social 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 considerar el abandono del campo como otra causa fundamental de la pobreza, se apunta como objetivo complementario al 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".

Esos objetivos han enmarcado durante el 2018 la evolución de los dos instrumentos de actuación que caracterizan la Institución —Programas Sociales Directos y Empresas—. Este informe da cuenta de manera sucinta sobre lo ocurrido en cada uno de ellos, lo mismo que en los frentes de Cultura Organizacional, Posicionamiento y Relaciones con el Estado, centrales también en el desarrollo de la estrategia. Finalmente, se da una mirada general a la situación financiera de la Fundación y se destacan otros eventos relevantes.

# 2.1. Programas Sociales Directos

A través del acompañamiento a comunidades excluidas, situadas en distintos territorios del País, busca que ellas logren condiciones para su propio desarrollo y alcancen un mejoramiento sostenible en su calidad de vida, entendida esta no solo en el aspecto material, sino en la auténtica realización integral de las personas, en el marco de la ética y los valores.

En la actualidad se ejecutan dos tipos de programas que buscan resultados diferenciados: en Condiciones Básicas de Desarrollo; y, en Calidad de Vida. Los primeros son iniciativas que se venían desarrollando con anterioridad a la definición del planteamiento estratégico (2012), y los segundos aquellos iniciados con posterioridad a dicho planteamiento.

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

#### Tipos de proyectos, territorio y población

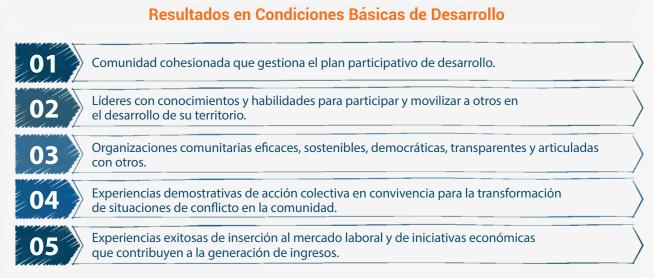
Tipos de programas	Territorios		Población del territorio <sup>4</sup>
	Nariño	Pasto:  • Comuna 3, 10 y 12  • Corregimientos de Cabrera, La Laguna, Mocondino, Buesaquillo y San Fernando.  Norte Nariño:  • Municipios de Taminango, San Pedro de Cartago, La Unión y Buesaco.	209.791
Condiciones Básicas de Desarrollo	Antioquia	<ul> <li>9 Municipios del Valle de Aburrá: Barbosa, Girardota, Copacabana, Bello, Caldas, Itagüí, La Estrella, Sabaneta y Envigado.</li> </ul>	1.380.326
	Bogotá	Localidades Bosa y Kennedy.	1.984.035
	Soacha	• Comuna 1.	101.252
	Tolima	<ul> <li>Comunas 6, 7 y 8 de Ibagué</li> <li>Corregimientos 12- San Bernardo y 13 - El Salado.</li> </ul>	201.716
	Antioquia	Buriticá	6.495
Calidad de Vida		• Necoclí	67.395
	Cartagena	• Unidad Comunera de Gobierno 6 (UCG6)	82.891
		Total	4.033.901

Fuente: Elaboración Fundación Social

<sup>4</sup> DANE (2018), "Colombia. Proyecciones de población municipal por área (2005, 2020). Recuperado de: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06\_20/ProyeccionMunicipios2005\_2020.xls

# 2.1.1. Programas con resultados en Condiciones Básicas de Desarrollo

Los Programas con resultados en Condiciones Básicas de Desarrollo buscan acompañar a las comunidades para generar en ellas las capacidades y condiciones que les permitan ser gestores de su propio desarrollo y alcanzar condiciones de vida digna.



Fuente: Elaboración Fundación Social

Las fases para el desarrollo de estos programas son: llegada, enlace, formulación, consolidación y transición. Cuando se considera que la comunidad ha logrado los 5 resultados señalados arriba, y quedan instalados los mecanismos de gestión para la sostenibilidad de los procesos; es decir, la comunidad está en capacidad de lograr los objetivos de manera autónoma y sostenible, se da la salida de la Fundación Social del respectivo territorio (transición).



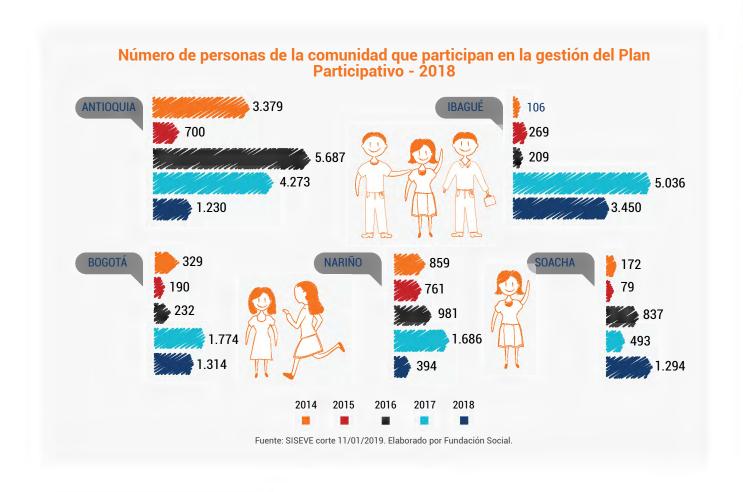
A continuación los avances en cada uno de los 5 resultados:

# 2.1.1.1.Comunidad cohesionada que gestiona el Plan Participativo de Desarrollo<sup>5</sup>

Este resultado se materializa en la construcción de un Plan Participativo que busca comprometer la acción de diversos actores en pro del desarrollo del territorio, a partir de la corresponsabilidad; el Plan, a su vez, se expresa en un portafolio de proyectos que desarrolla la comunidad. El 2018 fue un año de ejecución y, en algunos casos de finalización de proyectos, entendida ésta como el cumplimiento de los objetivos planteados y la sostenibilidad asegurada.

La ejecución de los planes participativos requiere del esfuerzo de diversos actores quienes aportan recursos en especie o en dinero. La inversión total durante el 2018 fue de \$3.170 millones de pesos, de los cuales \$2.081 millones corresponden a aportes en especie y \$1.089 millones a efectivo.

En el 2018, durante la ejecución de los proyectos, en total participaron 7.682 personas y 797 organizaciones e instituciones. Adicionalmente, de 57 proyectos, 32 han finalizado y 25 están en ejecución<sup>6.</sup> En el siguiente gráfico se presenta en detalle la participación de personas, organizaciones e instituciones en la gestión de cada uno de los planes.



<sup>5</sup> 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.

<sup>6</sup> De 2018 a 2019 el número total de proyectos pasó de 51 a 57 debido a que en Soacha inició la ejecución de 6 proyectos.



Fuente: SISEVE corte 17/01/2019. La disminución en la participación se debe a que 3 regionales están en fase de transición. Elaborado por Fundación Social.

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. A continuación se presenta un consolidado de beneficiarios por plan.

## Beneficiarios de la gestión del Plan Participativo de Desarrollo

Regional	Ámbito	Nombre del Plan Participativo	N° Personas beneficiadas 2018		
Antioquia	DIL <sup>7</sup> Barbosa	Lectura y Escritura del Territorio desde las Agencias Locales de Desarrollo Autónomo - Aldeas - Plan Participativo 2011.	866		
	DIR <sup>8</sup> Valle de Aburrá	Planes Estratégicos Aburrá Norte y Sur.	9.204		
Bogotá	DIM <sup>9</sup> Bosa Kennedy	Agenda Interlocal Bosa Kennedy	3.183		
Soacha	DIM Comuna 1	Plan Estratégico Territorial: vivir, construir sentir la Comuna 1 de Soacha	1.724		
Ibagué	DIM Comunas 6,7,8	Agenda Interterritorial de Desarrollo del Corredor Norte de Ibagué	9.577		
Nariño	DIL La Unión	Plan de Vida Morada al Sur, La Unión 2022	2.511		
	DIM Corredor Oriental	Corredor Oriental	2.681		
Total 29.746					

Fuente: SISEVE corte 01/17/2019. Elaborado por Fundación Social.

<sup>7</sup> Desarrollo Integral Local (DIL). Se desarrolla en una unidad de planeación. Puede ser municipal o puede ser una unidad de planeación menor dentro de un municipio o un distrito ej. DIL Barbosa y DIL la Unión.

<sup>8</sup> Desarróllo Integral Regional (DIR). Se desarrolla en un conjunto de municipios. Ej. DIR Valle de Aburrá que agrupa el conjunto de municipio del Valle de Aburrá.

<sup>9</sup> Desarrollo Integral Meso (DIM). Se desarrolla en un conjunto de unidades de planeación dentro de un mismo municipio o Distrito. Ej. DIM Bosa Kennedy, que agrupa dos localidades de Bogotá.

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

Para alcanzar este objetivo se definieron con anterioridad 5 competencias<sup>10</sup> cuyo desarrollo en los líderes se promueve mediante alianzas con instituciones educativas.

En 2018, los programas de Soacha, Bogotá, Antioquia (Aburrá Norte) e Ibagué realizaron procesos de formación de líderes.

- En Bogotá, finalizó el Diplomado de Gestores Sociales y Formador de Formadores, en alianza con la Universidad Nacional.
- En Ibagué, finalizó el Diplomado Convivencia, Comunidad y Territorio, en alianza con la Universidad de Ibagué.
- En Antioquia, finalizó el Diplomado de Gestión Territorial, en alianza con la Universidad Lasallista y se fortaleció el trabajo autónomo de la instancia "Mesa de Buen Gobierno y Ciudadanía Activa" como mecanismo de sostenibilidad de la formación de líderes en el Valle de Aburrá.
- En Soacha, se desarrolló la segunda cohorte del Diplomado de Gestores Sociales mediante el aula virtual de la Programas Sociales Directos de la Fundación Social.

De otro lado, con el fin de conocer el avance que han tenido los líderes en la apropiación de las competencias, durante el año se realizó la medición en 180 personas, los resultados evidenciaron un nivel satisfactorio en su apropiación y en algunas de ellas mejoras significativas frente al año anterior.

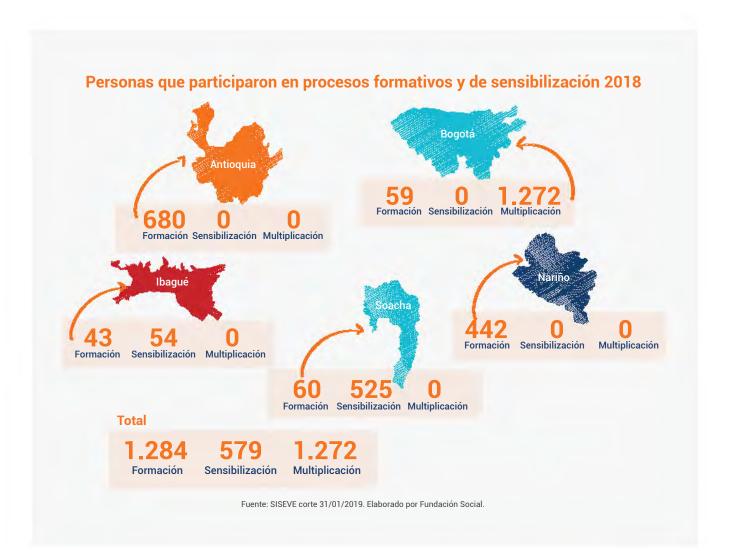
Adicionalmente, en Antioquia se realizó una medición con el propósito de evidenciar el nivel de apropiación de los docentes una vez finalizado el Diplomado sobre Mediación de conflictos escolares y promoción de la convivencia, en alianza con la Universidad de Antioquia; en Nariño se realizó la evaluación para identificar el punto de partida frente a las competencias que se espera fortalecer con el proyecto de convivencia, en alianza con la Universidad Mariana.

En total la medición de las seis competencias <sup>11</sup> de mediación escolar, se aplicó a 132 personas y mostró un nivel de apropiación alto de las competencias definidas.

Finalmente, se desarrollaron otros procesos de formación encaminados a sensibilizar en herramientas o conocimientos específicos como comunicación, convivencia, gestión financiera de organizaciones y participación juvenil. En el siguiente cuadro se presenta la cobertura de los procesos formativos por regional.

<sup>10</sup> Los procesos de formación se miden a través de cinco competencias: realización personal, comunicación asertiva, trabajo en equipo orientado a resultados y movilización para el bien común, transparencia y lectura del territorio.

<sup>11</sup> Las competencias en mediación escolar son: realización personal, identificación del conflicto, mediación, prácticas restaurativas, legalidad y sana convivencia y lectura del territorio

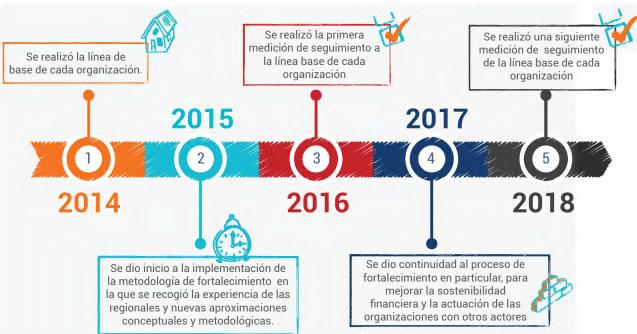




# 2.1.1.3. Organizaciones comunitarias con identidad, eficaces, sostenibles, democráticas y transparentes<sup>12</sup>

Para lograr este resultado, se trabaja directamente con las organizaciones sociales del territorio en un proceso de fortalecimiento que busca resultados en identidad, eficacia, sostenibilidad financiera, actuación con otros, transparencia, y participación y democracia.

Los avances en los últimos años, han sido los siguientes:



Fuente: Elaboración Fundación Social

El establecimiento de la línea, y el monitoreo de su evolución, mediante indicadores en cada uno de los seis frentes, busca una observación objetiva de los resultados, en el 2018, 119 organizaciones participaron en la medición: Soacha 28, Nariño 27, Bogotá 39 e Ibagué 25.

Según los resultados obtenidos, en 5 de los objetivos se alcanzó un nivel medio con porcentajes que oscilan entre 61 y 64%. En cuanto a la sostenibilidad financiera las organizaciones obtuvieron un nivel bajo con el 31%.

<sup>12</sup> Los Programas Sociales Directos le apuntan a fortalecer una comunidad organizada, como mecanismo para el empoderamiento de las comunidades y la sostenibilidad del proceso de Planeación y Gestión Participativa del Desarrollo.

<sup>13</sup> La Mesa de Convivencia está constituida por miembros regulares (Universidad de Antioquia y 25 instituciones educativas y aliados , la Gobernación de Antioquia y el área metropolitana).

# 2.1.1.4. Experiencias demostrativas de acción colectiva en convivencia

Se siguen aquí dos líneas de trabajo: acciones de sensibilización a través de instituciones educativas, y acciones comunitarias en territorios delimitados a partir de la articulación de actores estratégicos. Estas se definen a partir de las problemáticas y las potencialidades de cada territorio. En 2018, participaron en total 3.510 personas. Un resumen por programa es el siguiente:

En Antioquia, culminó el proyecto para mejorar la convivencia escolar, en virtud del cual se certificaron 680 docentes en mediación escolar; 30 líderes de los 9 grupos municipales de "Somos Metropolitanos" se formaron para la producción de contenidos en convivencia; y, los grupos municipales desarrollaron de manera autónoma la sexta edición del concurso de contenidos audiovisuales para la promoción de la convivencia.

En desarrollo de la fase de transición, se fortaleció y entregó el método a la instancia "Mesa de Convivencia" <sup>13</sup> que continuará promoviendo el trabajo colaborativo entre instituciones educativas y otros actores alrededor de la convivencia escolar.

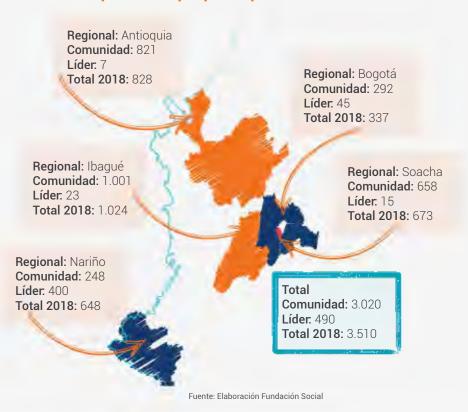
- En Ibagué, con el objetivo de que las comunidades de las zonas priorizadas de las comunas 6, 7 y 8 resuelvan los conflictos de manera pacífica, y cuenten con entornos adecuados para la vida familiar, escolar y comunitaria, en 2018 se avanzó en la implementación de la agenda cultural y deportiva definida por los 4 Círculos de Convivencia con la participación de 769 personas, 18 organizaciones comunitarias, 4 entidades y 6 instituciones educativas; y se avanzó en el mejoramiento físico de canchas deportivas (Nueva Castilla) y separadores viales (entrada de Nueva Castilla y calle 96, sector Hato de la Virgen).
- En Nariño, en alianza con la Universidad Mariana y su programa Paz y Territorio, se formaron 400 gestores y 40 mediadores de convivencia. Se implementaron 12 iniciativas impulsadas por 200 jóvenes de 12 Instituciones Educativas (3 en Buesaco, 3 en La Unión y 6 en Pasto), y se avanzó en la ruta metodológica para la construcción de narrativas escolares para ser implementadas en encuentros con padres de familia en 2019.<sup>14</sup>
- En Bogotá, en el corredor de convivencia (Mazuera/ Carlos Albán/ Parques de Villa Javier) en la localidad de Bosa, se realizó una consulta rápida para identificar la eficacia del proyecto desde la percepción de los habitantes frente a los espacios que habían sido intervenidos en 2017. De acuerdo con los resultados, se ajustaron las acciones de los componentes del proyecto. Se definió participativamente la imagen del corredor en aspectos físicos, culturales y comunicativos, y 9 organizaciones sociales implementaron la agenda de actividades en los 4 espacios.
- En Soacha, se inició la implementación del proyecto formulado en 2017 para generar relaciones de respeto, aprecio y confianza entre vecinos de los sectores San Nicolás, Ducales y Ciudad Latina. En 2018 se avanzó en el sector San Nicolás, con la implementación de 2 de los 3 momentos definidos en la metodología: construcción colectiva desde la comunidad a partir del contexto y las experiencias; y, encuentros transformadores del ser consigo mismo y el entorno.

Se formó un equipo facilitador (líderes y aliados) que cuenta con las herramientas necesarias en técnicas para el "diálogo social y ciudadanías creativas" y se diseñó un proceso de diálogo para el sector denominado Entretejiendo San Nicolás. Adicionalmente, se realizó la medición a partir del juego económico de confianza, que evidenció grandes desafíos para fortalecer la confianza y reciprocidad entre los vecinos del territorio.

<sup>14</sup> Las narrativas construidas son: obra de teatro "El valor de la confianza", obra de titiriteros" El poder de las familias", micro cuentos "mensajes diarios para reflexionar con las familias", y dos producciones audiovisuales para prevenir el consumo de droga, y reflexionar sobre la importancia de dedicar tiempo a los hijos.

El siguiente gráfico presenta el detalle de la cobertura:

#### Número de personas que participan en las acciones de convivencia



Número de organizaciones e instituciones que promueven la convivencia en los territorios 2018



**24/**Organizaciones **55/**Instituciones **79/**Total 2018

# BOGOTÁ

**22/**Organizaciones **14/**Instituciones **36/**Total 2018

# IBAGUÉ

**14/**Organizaciones **11/**Instituciones **25/**Total 2018

# **NARIÑO**

15/Organizaciones 0/Instituciones 15/Total 2018

## SOACHA

**5/**Organizaciones **2/**Instituciones **7/**Total 2018

Fuente: Directores Regionales corte 01/17/2019. Elaborado por Fundación Social.

# 2.1.1.5 Experiencias exitosas de inserción al mercado laboral<sup>15</sup> y de iniciativas económicas que contribuyen a la generación de ingresos<sup>16</sup>.

- En Bogotá, a partir de la experiencia implementada hasta 2017, en 2018 se transfirieron aprendizajes y método de trabajo a la organización Asociación Comunitaria para la Educación, el Desarrollo y el Trabajo (ASOCEDT), de manera que esta Organización cuenta ya con las herramientas para continuar promocionando cierta articulación entre la oferta y demanda de trabajo en Bosa y Kennedy.
- En Soacha, para lograr la vinculación de jóvenes al mercado laboral mediante mecanismos innovadores, se formuló e inició la implementación del proyecto "CONNECTOR"<sup>18</sup>. De acuerdo con el plan de trabajo se avanzó en la visita de 20 estudiantes a la Empresa Espumados, la visibilización de historias exitosas de 2 empleados con 115 jóvenes, la realización de un taller con 95 jóvenes en derechos y deberes en función del proyecto de vida y el desempeño laboral, y la Feria de Empleo con participación de 1.103 personas.
- En Ibagué, con el objetivo de desarrollar el turismo como una oportunidad de desarrollo económico en el territorio y de inclusión económica en el marco del Plan de Desarrollo Turístico de la Comuna 7 y los Corregimientos 12 y 13, se avanzó en:
  - 1. La construcción e implementación de la ruta de trabajo para el diseño del producto turístico, en virtud del cual se identificaron 4 productos que actualmente son objeto de un estudio de mercado.
  - 2. La realización del II Festival de Cine de San Bernardo y del III evento "El Salado se Ilumina", en el marco de la estrategia para posicionar el destino turístico.
  - 3. El fortalecimiento de 23 prestadores turísticos, quienes obtuvieron Registro Nacional de Turismo, previo cumplimiento de la Norma Técnica Sectorial NTS TS 002.
  - **4.** El fortalecimiento de 35 productores de la Asociación "Juan Café" en aspectos administrativos y comerciales (procesos, contabilidad, página web, marca propia y presentación de producto).
  - 5. El diagnóstico para el mejoramiento de ingresos de 7 emprendimientos.

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

1. Se apoyó la formalización de "Héroes de Cultivo" que agrupa a 33 productores de cacao.

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

16 La estrategia de experiencias exitosas de iniciativas económicas se refiere a aquellas que potencian una oportunidad económica a partir de un desarrollo sectorial en un territorio

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

<sup>17</sup> Es una organización reconocida en la localidad de Bosa y el municipio de Soacha que, desde hace tres años, ofrece servicios de formación, promoción del talento humano y la vinculación laboral para mujeres, jóvenes y víctimas del conflicto armado. Se destaca su participación en instancias donde se formulan soluciones en temas de empleo (mesa de competitividad, mesa inter agencial); la gestión de recursos para la empleabilidad (Recursos Fundación Apoyar y Gobernación de Cundinamarca) y la acción para fortalecer procesos de cultura ciudadana y construcción de paz.

<sup>18</sup> Los componentes del Proyecto Connector son: 1) Encuentros con Soacha: cuyo propósito es crear y fortalecer espacios de intercambio entre comunidad - universidad - escuela - empresa para la inserción de jóvenes interesados en el mundo laboral); 2) Un joven, Una Oportunidad para Soacha cuyo propósito es articular diversos actores institucionales del territorio a través de un portafolio de servicios y productos para la vinculación laboral de jóvenes soachunos y; 3) Aquí sí hay Trabajo que tiene como propósito generar un entorno presencial y digital para el conocimiento de ofertas y acompañamiento de los jóvenes interesados en vincularse a procesos de empleo.

- 2. Se promovieron buenas prácticas para el cultivo a partir de encuentros intergeneracionales entre estudiantes de colegio y productores sobre Manejo Integral de Cultivos y formación técnica para mantenimiento y rehabilitación del cultivo de cacao con 17 productores; asistencia técnica en alianza con Fedecacao para 40 productores; y, análisis de cultivos y rentabilidad para 53 predios.
- 3. Se renovó el compromiso de compra de cacao en baba por parte de la empresa Juan Choconat con precio por encima del mercado.
- En Antioquia, con el objetivo de desarrollar iniciativas productivas y en el marco de los proyectos pendientes por finalizar<sup>19</sup>, se avanzó en:
  - 1. Desde el Centro de Transformación Agroindustrial (organización encargada del procesamiento de productos del territorio para generar panela granulada y aderezos, entre otros): participación en mercados campesinos y ferias municipales; y funcionamiento de un punto de venta.
  - 2. Fue mejorada la infraestructura de 4 parques articulados a la ruta turística del Valle de Aburrá<sup>20</sup>.
  - 3. Promoción y difusión de la Ruta Turística Aburrá con piezas comunicativas y participación en eventos del sector (Realización del Congreso Nacional de Turismo de Aventura).
- En Nariño, se avanzó en el acompañamiento a caficultores de Buesaco para el mejoramiento de la calidad y productividad a partir de validación de resultados en 51 fincas piloto, y multiplicación de aprendizajes a 276 caficultores en fertilización, sanidad y manejo de cultivo y poscosecha. Por otra parte, con el propósito de vincular a los jóvenes a la cadena del café, se construyó una ruta metodológica para validar iniciativas de negocio. Finalmente, se realizó una caracterización de 6 unidades de negocio con el fin de identificar su potencial para generar ingresos.



<sup>19</sup> Los proyectos son: Fortalecimiento de la producción y la transformación de productos agropecuarios, Promoción de emprendimientos turísticos, Desarrollo recreativo y turístico y Escuela de pensamiento empresarial.

<sup>20</sup> Las mejoras realizadas son: Parque del Aire, Bello, instalado punto de información turística, mejoradas jardineras, escaleras y senderos de acceso a la plataforma de vuelo. Parque Vivo El Sainete, Girardota, mejorados baños, oficina y vivero. Parque de la Naranja, Copacabana, instalados kioscos para las unidades productivas del recorrido de la naranja.

# 2.1.2. Programas con resultados en Calidad de Vida

La Institución reconoce 10 características de la "sociedad distinta" que se espera dejar en los territorios acompañados por los Programas Sociales Directos y que se convierten en el entendimiento de lo que significa la Calidad de Vida en una comunidad:



A diferencia de los proyectos de "Condiciones Básicas de Desarrollo" en los que la comunidad formula sus propios planes y la Fundación Social desarrolla capacidades en los integrantes para que ellos sean gestores de su desarrollo, en este nuevo enfoque la Fundación Social contribuye de manera directa con el diseño de las estrategias y trabaja de la mano con la comunidad y otros actores en la ejecución de las mismas hasta lograr los 10 resultados.

Estos programas se desarrollan en Cartagena, en la Unidad Comunera de Gobierno 6 (UCG6); en Buriticá, (occidente antioqueño); y, en Necoclí (Urabá antioqueño). Se encuentran en análisis nuevos territorios con el fin de priorizar la apertura de nuevos programas.



# 2.1.2.1. Cartagena: Unidad Comunera de Gobierno 6 - UCG6

En 2012, la UCG6 fue seleccionada para el acompañamiento por parte de la Fundación Social, debido a las condiciones de vulnerabilidad que enfrentan sus habitantes.



## Las estrategias definidas para trabajar en la UCG6, son:

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

Durante el 2018, se alcanzaron los siguientes avances:

# 2.1.2.1.1. Gestión Participativa del Desarrollo

Se avanzó en la implementación de las dos líneas de acción de la estrategia: la apropiación del plan por parte de la comunidad; y, el fortalecimiento de organizaciones comunitarias de base<sup>21</sup>.

En cuanto a la apropiación del plan estratégico, el grupo base conformado por 73 gestores sociales promovió discusiones sobre la protección de la Ciénaga y los canales en audiencias públicas e instancias de participación ciudadana, logrando que las autoridades verifiquen el cumplimiento de las normas por parte de empresas ubicadas alrededor de los cuerpos de agua, y realizó acciones para prevenir la invasión de sus rondas; los colectivos y los semilleros de comunicación contribuyeron a divulgar el Plan para el Buen Vivir<sup>22</sup> y sus avances, con piezas comunicativas, y apoyaron a los gestores en la realización de las reuniones ciudadanas. Asimismo, 62 gestores participaron en el plan de liderazgo con énfasis en el ser, que busca reflexionar sobre el plan de vida y su relacionamiento familiar – comunitario.

De otro lado, en el proceso de fortalecimiento de organizaciones vienen participando 29 organizaciones sociales<sup>23</sup> y 17 Juntas de Acción Comunal; 45 de ellas participaron en la medición para conocer el nivel de avance en los resultados esperados. El promedio general en el nivel de fortalecimiento fue de 54% y el resultado con indicador más bajo es el de sostenibilidad financiera (30%).

# 2.1.2.1.2. Educación y formación para el ser, el saber y el hacer

Para la estrategia de educación se definieron 6 líneas de acción:



Competencias en lenguaje y matemáticas.

iii. Competencias en ambiente.

iv. Competencias en la comunidad para la ciudadanía y convivencia.

Competencias en ciudadanía y convivencia en Instituciones Educativas.

Competencias para la generación de ingresos (media/terciaria).



<sup>21</sup> Este proceso tiene los siguientes momentos: (1) identidad organizacional, donde se realiza un análisis de contexto, se construye la visión, misión y principios de la organización; (2) triángulo estratégico, donde se define la propuesta de valor de la organización y los principales vehículos para entregar dicha propuesta de valor a sus beneficiarios; (3) programación, donde se construye un plan operativo y de fortalecimiento, en el que se específica el rol de la organización;(4) ejecución y seguimiento, donde se monitorean los avances de la organización con base en los 6 resultados definidos en la metodología.

<sup>22</sup> El Plan para el Buen Vivir es el plan que reúne las estrategias para mejorar la calidad de los habitantes de la UCG6.

<sup>23</sup> Dentro de las 29 organizaciones comunitarias participan 3 colectivos de comunicación y 1 organización de segundo nivel.

En 2018 continuó la implementación de las 4 primeras líneas de acción, con los siguientes objetivos y logros:

## i. Atención integral en primera infancia<sup>24</sup>

Busca el desarrollo del pleno potencial de 4.450 niños de 0 a 5 años, mediante la generación de capacidades en los actores del sistema (18 Entidades Administrativas de Servicio<sup>25</sup> y 237 Unidades de Servicio<sup>26</sup>) para brindar una atención integral de calidad. Para ello, se han establecido 3 componentes: aprendizaje por medio de referentes de buenas prácticas; procesos de formación para maestros de las Unidades de Servicio y coordinadores de las Entidades Administradoras del Servicio (EAS); y, acompañamiento para la gestión de recursos que facilite el tránsito a la atención integral en la UCG6.

En 2018 se generaron competencias en 17 Unidades de Servicio para constituirse como Referentes de Buenas Prácticas (UDS-RBP), se mejoraron los espacios físicos y se capacitaron 348 maestros en "contextos de aprendizaje". Asimismo, 20 líderes fueron capacitados en gestión y operación de la entidad administradora; 4 líderes recibieron asesoría en la presentación de proyectos de cooperación internacional; y, se realizó el diagnóstico de calidad a las Entidades Administradoras de Servicio (15 EAS con diagnóstico completo) y a las Unidades de Servicio (237 UDS) de la comuna.

## ii. Competencias en lenguaje y matemáticas<sup>27</sup>

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

Durante el 2018 se ajustaron los planes de mejoramiento integral de 11 instituciones educativas oficiales; se conformaron y fortalecieron sus escuelas de familia; y, se formaron 179 maestros en estrategias para el mejoramiento de la enseñanza del lenguaje en el aula, 184 maestros en didáctica de las matemáticas, 59 docentes, coordinadores y líderes en gestión de cambio, y 100 en gestión local para el mejoramiento.

Los resultados de las pruebas de entrada en matemáticas y lenguaje evidencian el bajo nivel de las competencias esperadas en los estudiantes de grados 3° y 5° de las 12 instituciones educativas.

## iii. Competencias en ambiente<sup>28</sup>

Para la promoción de una cultura ambiental en los estudiantes de 14 instituciones educativas oficiales, se han establecido 3 ámbitos de trabajo: ajuste de los Proyectos Ambientales Escolares (PRAES); fortalecimiento del Comité de Educación Ambiental (CEA); y, desarrollo de acciones que solucionen problemáticas ambientales de la Institución Educativa en función del territorio.

En 2018, se conformaron y capacitaron los Comités Ambientales de 13 instituciones educativas en cambio climático, obtención de abono orgánico y otros temas relacionados. Asimismo, se acompañó en el ajuste e implementación de los planes de acción de los comités, y se realizaron ferias y campañas ambientales con la

<sup>24</sup> Fundación Social contrató para el efecto a la Fundación AeioTÚ.

<sup>25</sup> Entidades Administradoras de Servicio EAS: operadores privados encargados de administrar los servicios de atención a la primera infancia (educación inicial, cuidado y nutrición en el marco de la atención integral). Pueden ser entidades sin ánimo de lucro como Asociaciones de Padres de Familia, Cooperativas, Organizaciones Comunitarias y de Grupos Étnicos reconocidos por el Ministerio del Interior (Cabildos indígenas, Asociaciones de Cabildos, Autoridades y Consejos Comunitarios, y los reconocidos por el Decreto 1088 de 1993) ONG, Cajas de Compensación Familiar, Fundaciones, Confesiones Religiosas, entre otras, con fines de interés social y de utilidad pública, de reconocida solvencia moral, con experiencia y capacidad técnica, jurídica, administrativa y financiera. Las EAS tienen a su cargo a las Unidades de Servicio.

26 Unidades de Servicio UDS: centros en los que se brinda el servicio de atención a la primera infancia. Pueden ser Centros de Desarrollo Infantil u Hogares Comunitarios y atender a través

<sup>26</sup> Unidades de Servicio UDS: centros en los que se brinda el servicio de atención a la primera infancia. Pueden ser Centros de Desarrollo Infantil u Hogares Comunitarios y atender a través de varias modalidades, entre las que se encuentran la modalidad institucional y la familiar.

<sup>27</sup> Fundación Social contrató para el efecto a Fundación Promigas.

<sup>28</sup> Fundación Social contrató para el efecto a Celsia – Mamonal.

participación de más de 7.000 personas entre docentes, estudiantes y miembros de la comunidad. Por último, 10 instituciones educativas definieron iniciativas en buenas prácticas ambientales, de las cuales 3 se encuentran en implementación; las restantes se implementarán en 2019.

## iv. Competencias en la comunidad para la ciudadanía y convivencia

Se llevaron a cabo cuatro procesos formativos:

- >> 50 personas finalizaron el diplomado en Gestión de la Convivencia y Resolución Pacífica de Conflictos en alianza con las Escuelas Profesionales Salesianas.
- > 52 jóvenes estructuraron su proyecto de vida y fueron formados en las competencias de convivencia y ciudadanía.
- 10 docentes, 13 entrenadores deportivos comunitarios y 1 representante del Instituto Distrital de Deporte y Recreación, fueron certificados en la metodología "Deporte con principios".
- > 56 personas participaron en el diplomado en Participación Ciudadana y Control a la Gestión Pública en alianza con la Escuela Superior de Administración Pública.

Las líneas de acción en competencias en ciudadanía y convivencia en instituciones educativas, y las relativas a la generación de ingresos (media/terciaria), iniciarán su implementación en el 2019. En este último frente, 52 jóvenes fueron formados en programas técnicos (auxiliar administrativo, soldadura, mecánica industrial, cocina, electricidad industrial y mantenimiento industrial), en alianza con Escuelas Profesionales Salesianas<sup>29</sup>.

## 2.1.2.1.3. Comunicación para la construcción de sentidos

Con el fin de generar y promover sentidos compartidos que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los habitantes del territorio, por medio de la apropiación y uso de los diferentes recursos de la comunicación, se construyó y ajustó la metodología<sup>30</sup> de transformación de comportamientos con la participación de expertos locales y nacionales, de cara a la implementación del proyecto piloto en el territorio. Para este, que inició en 2017, se priorizó el barrio Fredonia y se seleccionó el comportamiento de arrojo de basuras en el espacio público. Se avanzó en la identificación de los nodos de transformación<sup>31</sup> a través de un estudio etnográfico, complementado con información cuantitativa, que permitió su identificación a partir de una comprensión profunda de las causas cognitivas, sociales, culturales y materiales de esta práctica.

Con base en los nodos de transformación identificados, durante este año se adelantaron acciones en el nodo de interacciones estructurales en el sistema de recolección de basura, para mejorar la coordinación entre la empresa de recolección de residuos PACARIBE, las organizaciones locales de recolección y la comunidad. Actualmente, se evidencia una menor cantidad de residuos mal dispuestos en el espacio público.

<sup>29</sup> A enero de 2019, 6 están vinculados laboralmente.

<sup>30</sup> La metodología de transformación de comportamientos, articula el enfoque del institucionalismo cognitivo, la teoría de normas sociales y la economía del comportamiento.

<sup>31</sup> El nodo de transformación es aquel patrón cultural o cognitivo que debe ser afectado para dar inicio a la trayectoria del cambio. Dependiendo de la dimensión del cambio que se quiera generar, pueden priorizarse entre uno y tres nodos de transformación. En esta caso los nodos identificados son: i) interacciones estructurales en el sistema de recolección de basuras, ii) el problema no soy yo; iii) identidad y responsabilidad en espacios públicos y ajenos, iv) reconocimiento y refuerzo positivo: mis cinco minutos de visibilidad, y v) nodos humanos

## 2.1.2.1.4. Hábitat y ambiente

La población concentrada en la zonas aledañas, en la parte sur de la Ciénaga de la Virgen, como lo es la Unidad Comunera de Gobierno 6, hace parte de un grupo de barrios subnormales con crecientes asentamientos informales, ubicados en un territorio de riesgo, que motivaron la necesidad de llevar a cabo estudios y validar información de sus características físicas, con el propósito central de poder definir las posibilidades para el desarrollo integral del programa y trazar los frentes de trabajo requeridos en la ejecución de la estrategia.

Los estudios y análisis realizados llevaron entonces a identificar los aspectos físicos (7) sobre los cuales era necesario trabajar en la zona y dentro de estos aspectos se identificaron 12 transformaciones que son indispensables para el territorio:



La construcción de los planes de trabajo para llevar a cabo las transformaciones identificadas, supone un gran reto para la Fundación Social y la comunidad, no solo por la presencia de zonas con riesgo ambiental, como ya se indicó, sino por las evidentes dificultades para movilizar de manera efectiva a todos los actores y responsables en el desarrollo de obras de infraestructura, en algunos casos mayores.

Se avanzó en:

## Recuperación de canales

Se priorizó la intervención en la ronda izquierda del Canal Calicanto Nuevo (no invadida) y se elaboró un esquema básico de intervención con el apoyo de Findeter, de estudiantes del Massachusetts Institute of Technology (MIT) y de la Universidad Jorge Tadeo Lozano de Cartagena, el cual permitió avanzar hacia la fase de diseño de detalle

(presupuesto, propuestas técnicas de edificaciones y espacios comunitarios), evaluar la viabilidad jurídica y el interés de las institucionalidad pública y privada, cohesionar a la comunidad alrededor de una visión compartida y dar inicio a las primeras acciones de limpieza, arborización (1.000 árboles), instalación de mobiliario provisional para evitar la invasión y adecuación de espacios para uso comunitario.

## **Espacio Público**

Se apoyó a la comunidad en:

- La adecuación de 221 mts2 de espacios públicos e inicio de la renovación del parque del sector de Las Américas (barrio Nuevo Paraíso);
- La incidencia para la renovación de la cancha de microfútbol (Sector central –Barrio El Pozón);
- La planeación para la renovación de la Biblioteca El Caimán (diseño, permisos y presupuesto).

En cuanto a la construcción de espacio público, se apoyó a la comunidad en:

- La gestión de recursos y la vinculación de actores públicos y privados para construcción del "Ecoparque de la Convivencia", y la puesta en marcha de un piloto de alumbrado público con energía solar (sector de Playas Blancas barrio Olaya Herrera);
- La gestión para la instalación de luminarias en el nuevo "Ecoparque Luz y Felicidad" (sector la Unión barrio El Pozón);
- La realización de talleres de apropiación de los nuevos espacios (realizados con la empresa Contexto Urbano):
- La definición de propuestas de equipamientos comunitarios y espacios públicos (con la Universidad Jorge Tadeo Lozano -Bogotá).

## Manejo de Residuos Sólidos

Está en curso un plan de acción para mejorar la implementación del Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos -PGIRS en la unidad comunera con la Secretaría de Infraestructura, empresas encargadas de la recolección de residuos y la Universidad Tecnológica de Bolívar-. Asimismo, se realizaron jornadas de sensibilización sobre el manejo de residuos sólidos y la gestión de riesgos de inundación con la participación de entidades públicas y la Institución Educativa Fe y Alegría Las Américas.

#### Conectividad del Territorio

Se elaboró un análisis del estado de la malla vial del barrio Olaya, con el apoyo de la empresa Contexto Urbano, como un paso previo en el necesario ejercicio que debe tener la administración local de construir estadísticas precisas de la situación de las vías en la zona, lo cual será un insumo fundamental para poder identificar las posibles soluciones de conectividad en la zona.

Por otro lado, se apoyó la instalación de 9 puentes en madera plástica (2 en Olaya Herrera, 2 en Nuevo Paraíso y 5 en Fredonia), algunos de los cuales se aprecian en las siguientes ilustraciones:

# Barrio Olaya, Sector La Puntilla





Fuente: Elaboración Fundación Social

# Puentes en Fredonia (Ubicación de 3 Puentes)







Fuente: Elaboración Fundación Social



# 2.1.2.1.5. Generación de ingresos

En 2018 se avanzó en diagnóstico de la problemática (buena parte de las personas de la UCG6 no logra ingresos sostenibles y suficientes, a pesar de la aparente dinámica económica de la Ciudad); y, se trató de validar la verdadera capacidad de Cartagena para la absorción de esta población. Se espera que estos análisis que se encuentran en un proceso de validación con expertos, permitan en el 2019 trazar la rutas centrales de la estrategia en los frentes de oportunidades productivas para los habitantes de la zona, uno de los desafíos más complejos del Programa.

#### 2.1.2.2. Buriticá

En septiembre de 2016 el Consejo Social aprobó el desarrollo de un programa en Buriticá. Este municipio está ubicado en el occidente antioqueño, es principalmente rural (77%) y tiene una población proyectada para 2018 de 6.495 habitantes<sup>32</sup> y 2.095 hogares aproximadamente<sup>33</sup>. Presenta además toda la problemática derivada de su riqueza en yacimientos de oro.

Durante 2018 se avanzó en las fases de Entendimiento del Territorio y Construcción de la Estrategia, con los siguientes resultados:

<sup>32</sup> DANE (2018), "Colombia. Proyecciones de población municipal por área (2005, 2020). Recuperado de: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06\_20/ProyeccionMunicipios2005\_2020.xls

<sup>33</sup> Cálculo propio con la estimación del número de personas por hogar -3.1 personas por hogar- (Cífras y Conceptos para Fundación Social (2018), Encuesta línea de base en Buriticá) y la proyección 2018 de la población del DANE.

#### Entendimiento del territorio

En esta fase, con el propósito de generar confianza con la comunidad se ejecutaron 9 proyectos de enlace.

De igual manera, se realizó el diagnóstico y la línea de base del territorio mediante las siguientes actividades:

- 1. Encuesta presencial a 650 hogares del municipio.
- 2. Experimento social de bienes públicos "medida de cooperación" con la participación de 110 personas.
- 3. Levantamiento de información a partir de fuentes secundarias.
- 4. Ejercicios para la recolección de la voz de la comunidad que contaron con la participación de aproximadamente 900 personas.
- 5. Ejercicios de socialización de hallazgos con la comunidad a partir de la estrategia comunicativa "Expedición Buriticá" con la participación de 420 personas<sup>34</sup>.

#### Construcción de la estrategia:

Las estrategias definidas, cuya implementación se dará a partir de 2019, son:



**1.** Infraestructura física para la conectividad social y económica: entendida como intervención física para aumentar los intercambios sociales y económicos (vías, telecomunicaciones, infraestructura para actividades económicas, espacio público y comunitario).



**2.** Educación para el saber y el hacer: entendida como educación formal para generar competencias básicas (matemáticas, lenguaje, ciencias naturales, sociales y ciudadanas) y formación para el trabajo.



**3.** Formación para el ser: entendida como la formación enfocada en la construcción de valores, en el ser trascendente.



**4.** Transición económica: entendida como el reconocimiento de que en el territorio se produce un cambio de condiciones. Se debe lograr que la comunidad con el cambio de condiciones haga una transición que permita el mejoramiento sostenible de su ingreso.



**5.** Gestión proactiva de la transformación ambiental: entendida como la gestión para la protección (cuidado y restablecimiento) de los recursos y servicios ambientales.

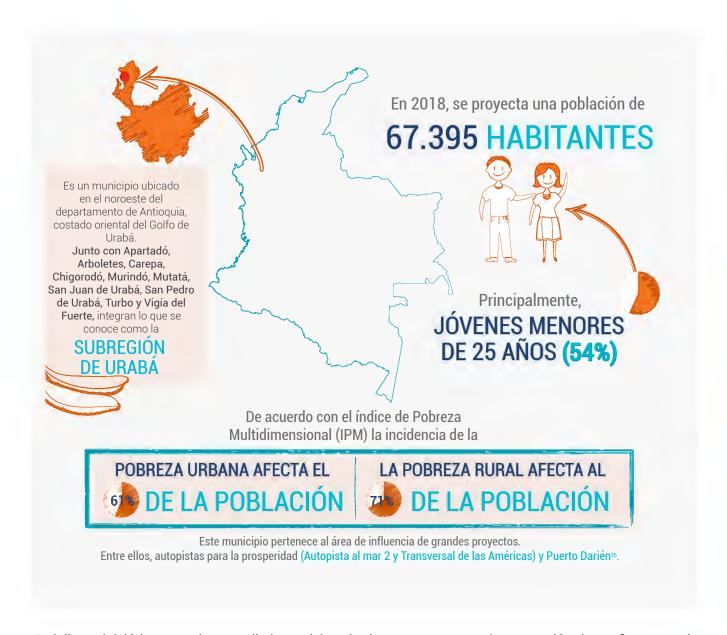


**6.** Gestión participativa del desarrollo: entendida como la comunidad que se apropia de la gestión del desarrollo de su territorio.

Fuente: Elaboración Fundación Social

<sup>34</sup> La expedición consistió en compartir con los habitantes de Buriticá los resultados del diagnóstico de municipio para generar reflexión, diálogo e interacción que permitiera validar la información obtenida. Esto se hizo a través de dos actividades 1) La formación de 13 multiplicadores municipales quienes llevaron el mensaje y promovieron la interacción con la ciudadanía y 2) la entrega de información a través de piezas de comunicación disruptivas exhibidas en el espacio público para atraer a transeúntes.

#### 2.1.2.3. Necoclí



En julio se inició la etapa de entendimiento del territorio, con avances en la generación de confianza con la comunidad a partir del acercamiento con instituciones, organizaciones sociales y líderes comunitarios; las gestiones de exploración de alternativas para ubicar una sede para el equipo de trabajo; y, la realización de un diagnóstico del territorio a partir de fuentes secundarias.

<sup>35</sup> DANE (2018), "Colombia. Proyecciones de población municipal por área (2005, 2020). Recuperado de: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06\_20/ProyeccionMunicipios2005\_2020.xls / DANE (2017), "Pobreza monetaria y multidimensional". Recuperado de: https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida/pobreza-y-desigualdad. / DANE (2014), "Censo Nacional Agropecuario".

# **Proyecto Especial**

#### **Bosa Central**

El Proyecto Parques de Villa Javier es una iniciativa de construcción de vivienda de interés social y prioritario en la localidad de Bosa en Bogotá. El proyecto desarrollado por las constructoras DECO (de la Fundación Social) y APIROS edificó 5.132 viviendas y varios equipamientos urbanos alrededor (parques y vías internas).

Teniendo en cuenta la coincidencia del desarrollo de un proyecto inmobiliario en un territorio en el cual ya estaba en marcha el trabajo con la comunidad de cara al logro de condiciones básicas de desarrollo, se ha venido trabajando en diferentes acciones que buscan incidir en la calidad de vida de la comunidad residente y en la circundante. Está en estudio la pertinencia de continuar con el desarrollo de un programa en este sector.



# 2.2. Empresas

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

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

Las empresas que hacen parte de la Organización han concebido su estrategia a partir del concepto de Servicio, escrito con S mayúscula, el cual se ha venido asumiendo e incorporando, cada vez con mayor intensidad y más potencia, en el quehacer de las empresas como eje fundamental de su gestión. Servicio se define así:

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

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

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

En el siguiente gráfico se encuentra el número de clientes de las empresas que hacen parte de la Organización:

#### **Clientes totales**

Empresas	2016	2017	2018	Var %
Banco Caja Social (Clientes Activos)	2.195.820	2.269.061	2.326.251	2,52
Seguros Colmena (Asegurados)	2.007.837	2.217.331	2.247.841	1,38
Colmena Fiduciaria	57.067	79.017	107.335	35,84
Colmena Capitalizadora	173.238	180.506	219.947	21,85
Servir (Huéspedes + Pasadías)	91.697	99.430	107.370	7,99
DECO Construcciones (Compradores)	5.321	6.066	6.230	2,70
Promotora de Inversiones y Cobranzas	224.906	350.860	356.353	1,57

# 2.2.1. Repaso individual a las Empresas

#### Inversora Fundación Social SAS - Holding del conglomerado financiero

Durante el año 2018 tuvo lugar, en el marco de nuevos requerimientos legales para los conglomerados financieros, la constitución por parte de la Fundación Social como accionista único de la sociedad Inversora Fundación Social SAS, compañía que se desempeñará como el vehículo a través del cual la Fundación controlará a aquellas empresas de su grupo empresarial que realizan actividades en el sector financiero y asegurador. Para el efecto, la Fundación Social aporta al capital de su nueva empresa, además de los recursos líquidos que le permitirán contar con la fortaleza necesaria para desempeñarse holgadamente como holding del Conglomerado, todas las acciones que directamente poseía de Banco Caja Social, Colmena Seguros, Colmena Fiduciaria y Colmena Capitalizadora.

La constitución de esta nueva compañía permitirá a la Fundación modernizar la estructura societaria de su organización y hará más sencilla su gestión como matriz.

A la fecha de este informe, mediante Resolución No 153 de 2019, el Superintendente Financiero formalizó el Conglomerado financiero Fundación Social, con Inversora Fundación Social S.A.S. como matriz, y, Banco Caja Social, Colmena Seguros, Colmena Fiduciaria y Colmena Capitalizadora como subordinadas. La actividad financiera y aseguradora funcionará desde ahora, entonces, como un "subgrupo" dentro del Grupo Empresarial de la Fundación Social.



#### **Banco Caja Social**

En un contexto como el referido en las primeras páginas de este documento, la economía apenas empezó a mostrar una ligera recuperación bien entrada la primera parte del año. Los efectos de esa recuperación tardan un tiempo en traducirse en mejoras en los indicadores de la actividad bancaria, aún muy afectada por los efectos de la desaceleración de los años anteriores. Los indicadores de cartera en riesgo del sector siguen siendo altos y las coberturas bajas. El Banco Caja Social, que mantuvo indicadores de calidad y de cobertura muy positivos respecto de los demás, entendió que el año 2018 debía orientarse mucho más que a un crecimiento desordenado o riesgoso, a la consolidación de su estrategia para construir especiales capacidades de cara a atender de manera diferenciada a los mercados a los que se dirige.

Así, formuló para el año un plan de negocios orientado a mantener con firmeza el avance potente de su estrategia y de su ruta de transformación, a consolidar su estructura de captación como su gran fortaleza, y a avanzar de manera muy relevante en su posicionamiento con los clientes y mercados estratégicos. Adicionalmente, el año implicó, en el marco de la coyuntura, mantener el volumen y la calidad de cartera y preservar una actitud dinámica y desafiante de todo el equipo de colaboradores.

La estrategia del Banco Caja Social ha estado soportada en cuatro pilares fundamentales: a) Procesos sencillos, fáciles y eficientes, a través de "la ruta de transformación"; b) Vocación hacia los mercados populares partiendo del conocimiento de sus necesidades y del diseño de soluciones financieras relevantes a través de la innovación; c) Diferenciación, a través de un Servicio que haga realidad los atributos de marca; y d) Garantía de niveles de riesgo acordes con la exposición definida.

#### La Ruta de Transformación

El Banco ha venido desarrollando dos grandes iniciativas que buscan modernizar su forma de operar, de cara a mejorar el Servicio a los clientes y a lograr una gestión mucho más eficiente: el Proyecto de Canales y el Proyecto de Transformación del Modelo Operativo. Ellas dos conforman de manera conjunta lo que se ha denominado "La Ruta de Transformación".

El Proyecto de Canales busca la utilización óptima de los canales de los que debería disponer el Banco, para el mejor Servicio de sus mercados estratégicos; es decir, para hacer realidad la propuesta de diferenciación, y al tiempo, lograr eficiencia en su gestión.

Dentro de las iniciativas contempladas en el desarrollo del proyecto se encuentran la definición de la estrategia de cobertura de canales por territorio, la transformación de operaciones en oficina con énfasis en los procesos de caja, el rediseño del canal de corresponsales bancarios, la migración transaccional a canales electrónicos, la potenciación de la fuerza de ventas directa y la estrategia digital.

Al final de 2018 el Banco logró presencia en 271 municipios del país en los que se concentra el 84% de la población colombiana, a través de 2.855 puntos de servicio, así: 269 oficinas, 3 extensiones y 2 servicajas en 70 municipios del país; 655 cajeros automáticos en 73 municipios; 56 máquinas multifuncionales en 16 municipios; y 1.870 corresponsales bancarios habilitados en 271 municipios.

Adicionalmente, la entidad, mejoró sus procesos en oficina, particularmente en caja y en asesoría, con una disminución importante de los tiempos de atención, y avanzó de manera significativa en la migración de transacciones a canales alternativos. En 2019 se concluirá el desarrollo de la plataforma digital, que si bien implicó una adición al proyecto de canales tanto en inversión como en tiempo, permitirá al Banco modernizar su página WEB y su APP, con más funcionalidades.

Por su parte, el proyecto de transformación del modelo operativo, se orienta a la revisión y rediseño de procesos, estructura y tecnología del Banco en función del Servicio, a partir de la experiencia del cliente, de manera que se hagan realidad para él los Atributos de Marca.

El desarrollo del proyecto durante el año permitió masificar mejoras relevantes en los procesos de vinculación de clientes del pasivo y en el otorgamiento y apertura de productos del activo para persona natural (sin garantía). Se inició el fortalecimiento del proceso operativo de cobranza que deberá consolidarse en 2019.

#### Vocación hacia los mercados populares

Banco ha mantenido su vocación misional, que, si bien no es exclusiva, si es especial hacia las personas de ingresos bajos y las unidades productivas más pequeñas; para ello, viene diseñando propuestas que se orientan a atender las verdaderas necesidades de los clientes que pertenecen a tales mercados. Se destacan en 2018 el fortalecimiento de los productos "Cuentamiga", (con beneficios tales como retiros ilimitados, transacciones sin costo en los canales propios, disponibilidad de bolsillos y posibilidad de elegir montos y plazos e incentivos para metas de ahorro); y, "Alcancía Amiga" diseñada para la población más vulnerable y que se integra con el modelo propio de corresponsalía bancaria.

#### La diferenciación a través del Servicio

Esamportante hacer énfasis en la profundidad de la transformación estratégica que se está buscando en pos de la Visión. Si bien en las mediciones tradicionales de percepción de servicio o de recordación de marca el Banco ocupa puestos muy destacados<sup>36</sup>, es claro que como meta se persigue un referente de posicionamiento mucho más profundo. Actualmente se trabaja en la construcción de una metodología que permita evidenciar con ese alcance la evolución de la percepción de los atributos de marca en los clientes, y aún en quienes por alguna razón han dejado de serlo.

Sobre los referidos atributos de marca y su alcance el Banco dio continuidad a un trabajo que se inició en 2017 dirigido a sensibilizar a sus colaboradores a nivel nacional. También atendió frentes priorizados y considerados críticos por los clientes, que permitieron disminuir el número de reclamos en un 6,26% con respecto al año anterior.

36 En el estudio sindicado de salud de marcas del sector financiero del año 2018, realizado por la empresa de investigación de mercados BYOPTIMOS – GANDIA, el Banco ocupó el tercer lugar en la categoría Marca Favorita, el segundo lugar en la categoría Awareness de Marca y el tercer lugar en la categoría Top of Mind.

Es importante anotar que el Banco ha hecho esfuerzos para detectar las verdaderas necesidades que tienen, en materia de acompañamiento, los clientes microempresarios y de créditos hipotecarios que se han encontrado en dificultades para poder atender adecuadamente sus obligaciones financieras con la Entidad. Para ello ha puesto en marcha micropruebas que han arrojado aprendizajes interesantes que se podrán empezar a incorporar a la gestión ordinaria en el año 2019.



#### Gestión de riesgos

En el marco de la coyuntura del año 2018 a la que se ha hecho alusión, el riesgo de crédito tuvo particular relevancia, más aún cuando el sector bancario apuntaba en términos generales a crecimientos importantes de cartera que podrían no acompasarse con la evolución de la situación económica de los hogares y del sector productivo. Se planteó entonces como fundamental para el año 2018 mantener la calidad de cartera, por lo que el Banco tomó medidas que demostraron su pertinencia. Los indicadores de calidad de cartera y de cobertura del Banco son mejores que los que presenta el sector y evolucionaron de manera muy favorable con respecto a los registrados en el corte del año 2017. Si bien la situación de desaceleración no se ha superado por completo, los momentos que pudieran haberse considerado como los más críticos en el ciclo han pasado y el Banco ha podido pasar por ellos con una estructura financiera sana y muy favorable, para propiciar ahora sí crecimientos relevantes.

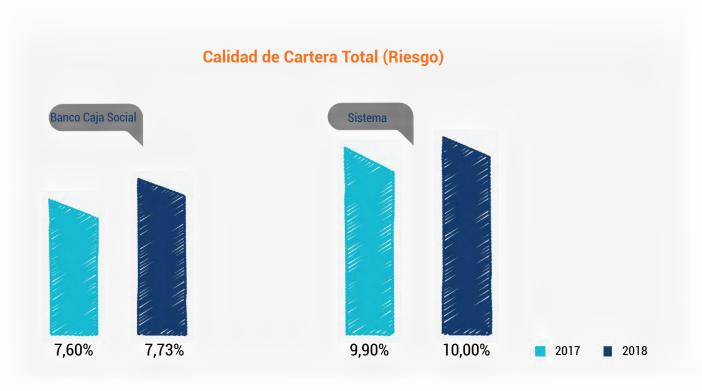


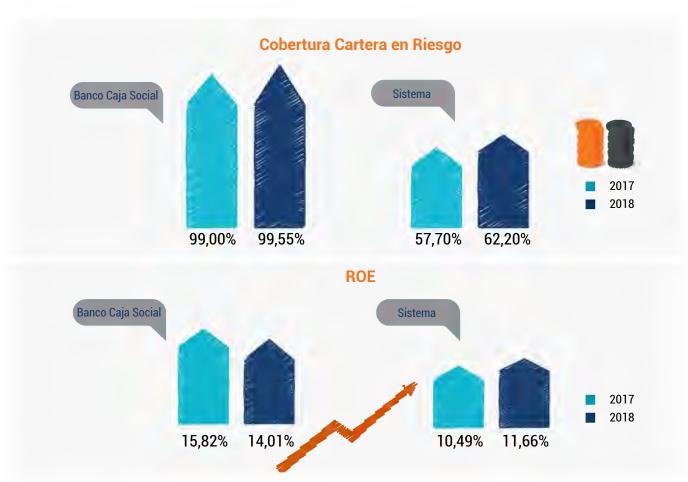
#### Los resultados

Los resultados económicos del Banco en 2018 fueron positivos. El activo total alcanzó un valor de \$14 billones, registrando un crecimiento del 4,2% con respecto al año anterior. La cartera de créditos, su principal activo, en línea con lo definido en el plan de negocios, presenta un crecimiento moderado pero sano, llegando a los \$10.9 billones.

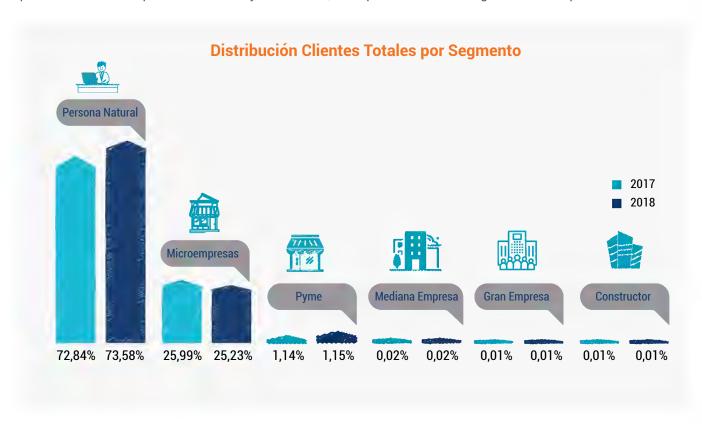
En cuanto a captación, el saldo de \$11.5 billones, (incluidos bonos en circulación; crecimiento del 3,5%), recoge un importante y deliberado cambio de mezcla con participación creciente del segmento masivo (crecimiento del 8,4%).

El patrimonio ascendió a \$1.87 billones, con una variación positiva del 7,5% con respecto al cierre de 2017; el índice de solvencia sigue siendo muy amplio (17,6%). La utilidad neta al cierre del ejercicio fue de \$253.685 millones.





Dado que la promoción del ahorro popular y la prestación incluyente de servicios financieros constituyen palancas relevantes para el desarrollo y la inclusión, es importante resaltar algunos otros aspectos:



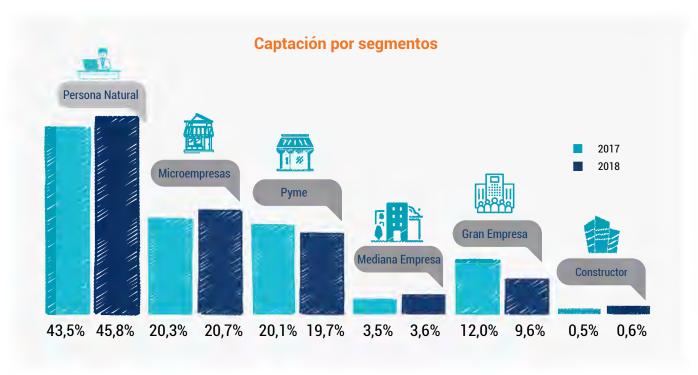
Se otorgaron 462.553 créditos por \$6,7 billones. De ellos, 66.116 fueron microcréditos por un valor de \$633.598 millones. Fueron financiados 651 proyectos de construcción por \$635.892 millones, así como 17.551 compras de vivienda de las cuales el 49% correspondió a viviendas de interés social. El total de desembolsos para adquisición de vivienda ascendió a más de \$1 billón.

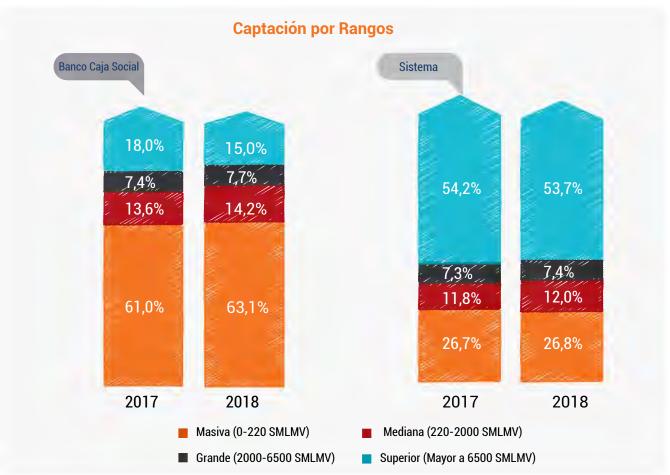


Las operaciones de crédito se distribuyeron de la siguiente manera:



De igual forma, el Banco cerró el año con depósitos por \$10.3 billones pertenecientes a 2.326.251 titulares. Es importante destacar que ha mantenido con firmeza su rasgo esencial como una opción importante para el ahorro de las personas naturales de ingresos bajos.





#### Colmena Fiduciaria

Durante el 2018 se dio continuidad al fortalecimiento de capacidades y a la consolidación de la integración administrativa, operativa y comercial, entre Colmena Fiduciaria y el Banco Caja Social, con el propósito de complementar las propuestas de valor que las dos empresas ofrecen a sus clientes para la plena satisfacción de sus necesidades. Ello en el marco de la visión del Banco, que desde 2017 es accionista controlante de la Fiduciaria.

Como resultado de la adecuada gestión de la compañía y del aprovechamiento de las sinergias con el Banco, la Fiduciaria logró en 2018 avances significativos que se concretaron principalmente en el incremento del 29% en el valor de los fondos de inversión colectiva (FICs), (saldo de \$700.733 millones), e incremento del 36% en el número de inversionistas (107.197 al cierre del 2018). Los clientes de los Fondos de Inversión de la Fiduciaria son personas naturales en un 99% con inversiones que en promedio ascienden a \$4.5 millones.

Respecto a la fiducia estructurada, en 2018 se avanzó en concretar las condiciones y capacidades necesarias para el aprovechamiento del acuerdo de colaboración con el Banco que permita robustecer la propuesta de valor a los clientes como palanca para la evolución de esta línea. En número de contratos creció el 26% respecto al año 2017, y durante el año en curso buscará consolidar su propuesta de valor para complementar la del Banco.

Al cierre, el activo total de Colmena Fiduciaria alcanzó los \$18.979 millones presentando un crecimiento del 15% respecto a 2017; en patrimonio registró \$15.661 millones y la utilidad neta fue de \$2.209 millones. El total de activos administrados llegó a \$2.68 billones.

#### **Colmena Seguros**

Colmena Seguros continuó durante el 2018 con el desarrollo de la ruta estratégica trazada, la cual orienta el quehacer de la Compañía hacia la diferenciación basada en Servicio; mantener una gestión prudente y sostenible en Riesgos Laborales; y, evolucionar en la consolidación de una oferta integral de Seguros de Personas, en donde a partir del entendimiento profundo de la necesidades del cliente se construyan soluciones innovadoras (productos y canales) y pertinentes. El interés especial está puesto en aquellas poblaciones hoy marginadas de protección o para las cuales, las soluciones encontradas en el sistema son inadecuadas o insuficientes.

En Seguros de Personas, la compañía dio continuidad al desarrollo de metodologías de innovación para el diseño de soluciones integrales de aseguramiento, a través de las cuales se estructuraron y pusieron a disposición de los clientes productos innovadores de seguro de vida y accidentes personales con retorno de prima, y se avanzó en un piloto para protección del ingreso de los clientes ante accidentes personales. Así mismo, se consolidó la alianza con Santalucía con evidentes resultados en la evolución de ramo de seguro exequial, y se obtuvo por parte de la Superintendencia Financiera la autorización para gestionar el ramo de salud y para el ofrecimiento de productos a través de corresponsales de seguros, aspectos en los cuales la Compañía trabaja decididamente para lograr avances concretos a partir de 2019.

En cuanto a Riesgos Laborales, se avanzó en el fortalecimiento de los modelos de Gestión Integral de Riesgos Empresariales (GIRE) y los relacionados con la atención en prevención y salud, para micros (2.280) y pequeñas empresas (3.228); se concluyó el análisis y entendimiento de los márgenes en los diferentes segmentos, el cual arrojó como resultado que estos deben desconcentrarse, de manera tal que se habilite la construcción de una ruta estratégica para avanzar en materia de inclusión de poblaciones que no están siendo atendidas adecuadamente por el sistema.

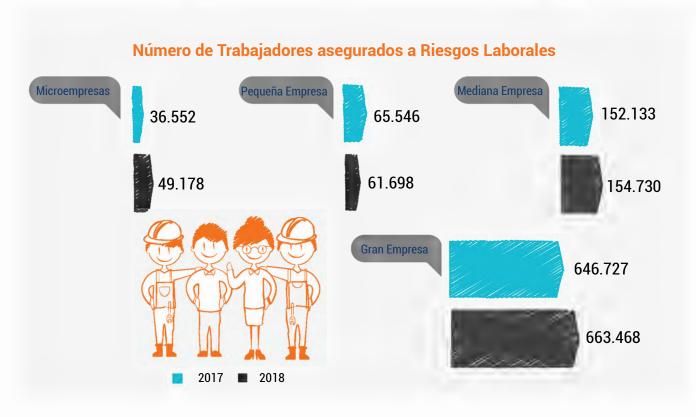
En materia de Servicio, adelantó actividades de sensibilización de los atributos<sup>37</sup> para colaboradores y proveedores como parte del comienzo de un trabajo de apropiación en el que hay grandes retos, teniendo en cuenta sobre

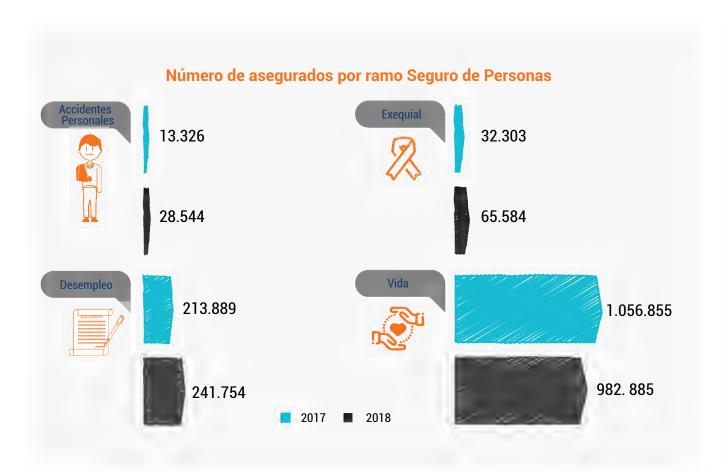
<sup>37</sup> Los atributos de la marca Colmena son: Somos solidarios, asesoramos y acompañamos a nuestros clientes, cumplimos lo que prometemos, hacemos las cosas fáciles y actuamos con claridad.

todo que buena parte de la relación directa con los usuarios se realiza a través de terceros (prestadores de servicios médicos y agentes de prevención).

En 2018 se emitieron primas por \$627.233 millones, para asegurar a 929.074 trabajadores de 25.753 empresas, en riesgos laborales; y 1.318.767 de personas en los otros ramos:









Cumpliendo su papel principal en la sociedad, el de servir de medio para la protección solidaria de los riesgos de cada individuo, durante el año se atendieron de manera oportuna y eficaz 128.500 siniestros por valor total de \$153.353 millones. Ello incluye la entrega a familiares de 42 pensiones por muerte de trabajadores; 23 pensiones por invalidez; 87.924 consultas, procedimientos médicos y eventos de rehabilitación; y 6.783 indemnizaciones por muerte y accidentes por eventos no profesionales. A la prevención de riesgos laborales en las empresas afiliadas se destinaron \$123 mil millones.

Como ha ocurrido desde su creación, la Compañía muestra una situación financiera muy sana; de las mejores del sector asegurador: su activo total se ubicó en \$1.3 billones; las reservas de aseguramiento llegaron a \$973.704 millones, respaldadas con un portafolio de \$1.012.669 millones. El resultado final neto del ejercicio después de los gastos que se asumen con recursos propios fue de \$112.047 millones, superior en el 5,5% al valor registrado al cierre de 2017.

#### **Colmena Capitalizadora**

Se vendieron \$19.623 millones representados en 105.291 nuevos títulos de capitalización en los productos ligados a la propuesta de valor del Banco Caja Social; el 80% de las ventas correspondió a títulos complementarios de desembolsos de crédito de consumo y el 20% a títulos relacionados con tarjetas de crédito. Además se entregaron \$185 millones en premios a 175 clientes. El activo total de la compañía fue de \$95.590 millones; el patrimonio aumentó el 6% y la utilidad neta a diciembre de 2018 fue de \$3.848 millones.

Durante el 2018 y con miras a tener algunas conclusiones en el año 2019, la compañía efectuó análisis de posibles nuevas propuestas de valor que permitan complementar el portafolio de productos disponible. Entre tanto, seguirá atendiendo de manera adecuada a sus clientes actuales.

#### **DECO**

La estrategia está orientada a la generación de impactos positivos en la calidad de vida de las familias en aspectos relacionados con los espacios de las unidades privadas y comunitarias, el cuidado del medio ambiente, la convivencia, y el impacto del proyecto mismo en el territorio, a través de la gerencia de proyectos de construcción, en los que participa la Organización en alianza con constructores reconocidos, con especial énfasis en proyectos de vivienda de interés social.

A continuación, los avances de los proyectos en el 2018:

El proyecto Parques de Villa Javier (Bosa) finalizó su comercialización en 2018 (5.132 apartamentos VIP y VIS). En relación con la generación de impactos positivos en la comunidad se avanzó en la generación de un entorno favorable con los vecinos para la llegada de los nuevos propietarios, y se trabajó en la generación de identidad con el proyecto.

En cuanto al proyecto denominado "Hacienda la Estancia" el cual está ubicado en la calle 170 con carrera 7ª de Bogotá, y tendrá alrededor de 4.000 viviendas de las cuales 640 serán vivienda de interés prioritario (VIP), se dio continuidad a la construcción y comercialización de las unidades. Los avances concretos en las diferentes etapas del proyecto son:

- Canelo (640 apartamentos VIP): Se culminó la comercialización de las viviendas.
- Andalucía (267 Apartamentos No VIS): Se alcanzó un nivel de ventas del 100%.
- Rioja Torre 1 y 2 (233 Apartamentos No VIS): Se realizaron ventas por el 82% de la oferta.

#### Promotora de Inversiones y Cobranzas

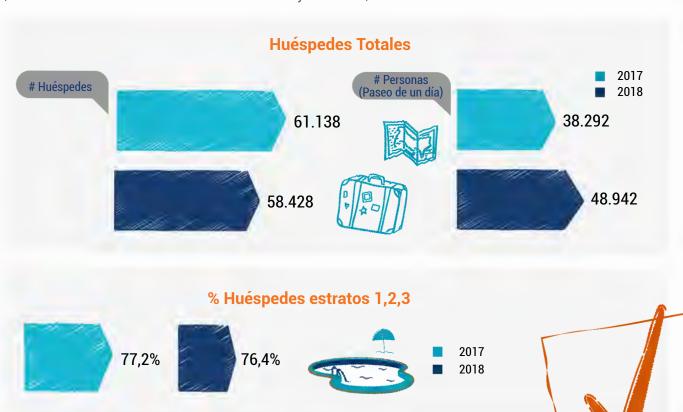
La Promotora, atendiendo su vocación de ser la compañía especializada en la administración y recuperación de la cartera no normal adquirida por ella o por empresas de la organización, y animada por la promoción de una cultura de pago de las obligaciones adquiridas en el marco de condiciones flexibles y favorables para el deudor en dificultades, durante el 2018 mantuvo su gestión de cobranza con altos estándares de calidad, mejoró algunos de sus procesos e incorporó estrategias de utilización de medios masivos, de georreferenciación de clientes lo mismo que implementó la herramienta de marcador predictivo, la cual permitirá un proceso más eficiente en la gestión de cobro.

La Promotora al cierre del año, recaudó cartera por valor de \$17.129 millones generando una utilidad de \$4.582 millones.

#### **SERVIR**

La corporación Servir en 2018 continuó con el manejo eficiente del Centro Vacacional las Palmeras ubicado en el municipio de Villeta y ha enfocado sus esfuerzos en mantener adecuados niveles de Servicio a sus clientes. El centro vacacional sigue siendo un actor económico importante, que contribuye de manera relevante con el desarrollo de la comunidad del municipio a través de la generación de empleo y contratación de proveedores locales, además continúa fortaleciendo su función social a través de la atención digna a grupos de bajos recursos, vulnerables y menos favorecidos.

En 2018 se atendieron 58.428 huéspedes y 48.942 personas para paseos de un día, destacándose que la gran mayoría (76%) fueron de estratos 1, 2, 3 y grupos de personas en condiciones especiales de marginamiento. Adicionalmente, la compañía mantuvo el patrocinio y apoyo a la Alcaldía de Villeta y al Instituto de Cultura y Turismo en diferentes actividades ofreciendo servicios recreativos sin costo a los colegios públicos del municipio en donde se beneficiaron alrededor de 3.296 niños. Durante el año 2018, se registró una cifra cercana a los \$5.800 millones de ventas con un excedente del ejercicio de \$550 millones.



#### Vehigrupo S.A.S.

Vehigrupo como la empresa especializada en la originación de créditos para la adquisición de vehículo obtuvo resultados en el 2018 que cumplieron con las expectativas planteadas en su plan de negocio, derivados de una gestión comercial y administrativa eficiente y al fortalecimiento de la relación comercial con el Banco Caja Social. Registró una adecuada gestión de procesos y un buen nivel de servicio a los clientes.

La empresa colocó créditos por valor de \$173.099 millones lo que le permite una participación de mercado superior al 3%; adicionalmente, continúa generando estrategias comerciales con el fin de ampliar su oferta de productos, a través de la venta de seguros de desempleo, en alianza con Colmena Seguros. A su vez, fortaleció la gestión de cobranza con el firme propósito de mantener indicadores de cartera saludables en donde Vehigrupo se destacada frente a sus principales competidores y el sistema en general.

Debe anotarse que durante el año que terminó, se aumentó la participación accionaria en la Compañía mediante la adquisición de acciones al Grupo Delima.

#### Otras empresas en las cuales se tiene presencia

#### **Digitex Servicios BPO&O S.A.**

Durante el año 2018, Digitex continuó consolidándose en el mercado de Call Center y BPO en Colombia, como uno de los proveedores más relevantes en los sectores bancario, asegurador y de salud. Además avanzó en el desarrollo de su ruta estratégica con crecimiento eficiente en los segmentos foco definidos y cuidando la dignidad de los trabajadores.

El activo total de la Compañía alcanzó los \$37.201 millones presentando un crecimiento del 28% frente al 2017. El pasivo total se ubicó en \$15.325 millones y el patrimonio \$21.877 millones. Al finalizar el año 2018, la utilidad neta fue de \$6.342 millones, resultado superior en 40% al registrado en 2017.

#### Colmédica Medicina Prepagada S.A.

Colmédica es reconocida como una de las compañías de aseguramiento privado en salud más importantes en el País, con excelentes estándares de servicio. Al cierre del año 2018, contaba con 252.053 usuarios. El activo total se ubicó en \$ 429.683 millones y su patrimonio \$ 145.333 millones. La utilidad neta al cierre del 2018 fue de \$ 59.979 millones.

#### Aliansalud EPS S.A.

Aliansalud, es una empresa promotora de salud que durante el 2018 continuó con una operación sana y satisfactoria en un sector muy complejo. Al cierre del 2018, contaba con 219.577 usuarios, sus activos ascendieron a \$ 129.118 millones y su patrimonio fue de \$ 32.382 millones. La utilidad neta fue de \$ 7.482 millones.

#### Editorial para la Ciencia LTDA.

En noviembre de 2018 se aprobó por parte de sus accionistas la disolución y liquidación de a la Compañía. Lo anterior motivado por el hecho de que la única actividad que desarrollaba la sociedad era la edición de la revista VIVIR BIEN de Colmédica Medicina Prepagada y esta se vio disminuida significativamente, dado que Colmédica ha recurrido en mayor medida a canales digitales para la difusión entre sus usuarios.

#### Titularizadora Colombiana S.A.

Los activos totales al cierre del ejercicio ascendían a \$ 148.471 millones y el patrimonio a \$ 134.593 millones. La utilidad neta fue de \$ 15.011 millones superior en 29% a la registrada en 2017.

#### Otras empresas en las cuales el Banco Caja Social tiene presencia

#### **Redeban Multicolor**

Administradora de sistemas de pago de bajo valor.

En 2018, el activo total de la Compañía alcanzó los \$ 218.599 millones; el patrimonio \$ 99.711 millones; y la utilidad neta \$ 10.584 millones.

#### Credibanco

Administradora de sistemas de pago de bajo valor.

Al cierre, activos por \$ 448.712 y patrimonio de \$ 176.319 millones. Utilidad neta de \$ 36.613 millones.

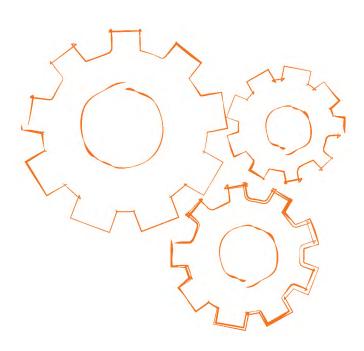
#### **ACH**

Entidad administradora de sistemas de pago de bajo valor.

Al cierre del ejercicio la compañía presenta activos por \$53.727 millones, un patrimonio de \$36.418 millones y utilidades netas de \$14.522 millones.

#### Bolsa de Valores de Colombia S.A. (BVC).

En 2018, el activo total de la Compañía alcanzó los \$ 596.019 millones; el patrimonio \$ 487.498 millones; y la utilidad neta \$ 44.654 millones.



# 2.2.2. Nuevas líneas de desarrollo empresarial

Dados los lineamientos estratégicos definidos en 2012, la Organización asumió el reto de trabajar en la búsqueda de nuevos desarrollos empresariales que miren a otros campos de la actividad económica. Sin que con ello se descarten expansiones en los sectores en que tradicionalmente ha actuado la Fundación Social, se visualiza la incursión del Grupo Empresarial en nuevos frentes en los que exista un claro potencial de inclusión para quienes no tienen oportunidades, en equilibrio con la sostenibilidad económica y el retorno justo. Durante el 2018 se presentaron los siguientes avances:

Se consolidó la alianza con el Grupo Santalucía, una organización española líder en el mercado de seguro exequial, servicios funerarios y servicios de asistencia para la tercera edad en España.

- En el Seguro Exequial, se ha dado continuidad al desarrollo del contrato de colaboración en el que, apalancados en la operación y experiencia de Colmena Seguros y su producto exequial, se ha logrado un crecimiento relevante en el ramo.
- En lo relacionado con los servicios funerarios, la Fundación y Santalucía han constituido, de manera paritaria, la sociedad Inversora Lilium SAS., a través de la cual se compró la mayoría del Grupo Prever, uno de los principales prestadores de servicios funerarios del País con presencia en Bogotá, Medellín, Cali y el Eje Cafetero. Esta adquisición servirá como plataforma para una estrategia de crecimiento basada en la diferenciación por servicio y calidad.
- En cuanto a asistencia para la tercera edad, se finalizaron los estudios de mercado y factibilidad, para formular la estrategia de actuación que empieza a implementarse por esta época.

Durante el año objeto de este informe, se trabajó intensamente en el examen de los distintos sectores hacia los cuales, según los lineamientos estratégicos comentados, debería darse la expansión futura de la actividad empresarial, decisión que se tomará en los próximos meses.

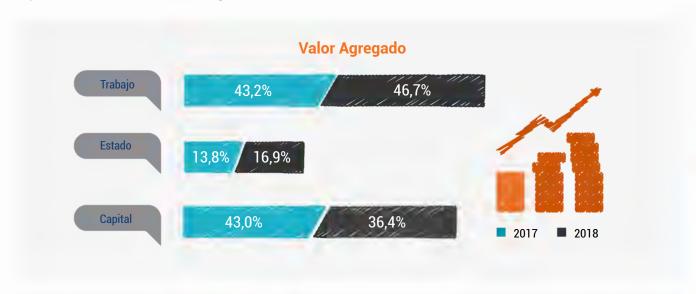
De otro lado, en el campo de las iniciativas de origen popular, se continuó en la difícil búsqueda de proyectos que sean compatibles con el perfil definido; se realizó una evaluación de los ya existentes, en desarrollo de la cual se decidió suspender las operaciones de Café con Altura Buesaco, y liquidar la participación que se tenía en Terravocado, teniendo en cuenta que el desarrollo de dichas iniciativas y sus perspectivas a futuro no fueron las esperadas, especialmente en lo relacionado con su propósito de inclusión. Estas experiencias se han venido documentando, buscando fortalecer el aprendizaje para toda la Organización.

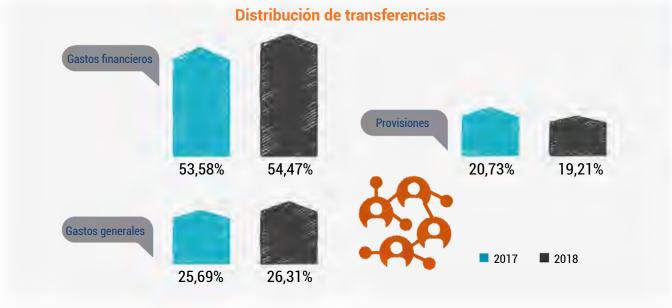
Desde finales del año, se trabaja en un ejercicio de focalización que, con base en el camino recorrido permita a la Institución redefinir su apuesta en materia de desarrollos empresariales originados o en alianza directa con las lógicas particulares de la economía popular.

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

El valor agregado del grupo fue de \$ 1.08 billones. De este monto, el 46,7% correspondió a trabajo, el 36,4% a capital y el 16,9% al Estado (medido éste únicamente por impuestos de renta; el total es sustantivamente mayor). Esta distribución es una muestra del compromiso de la Institución con el mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores de menores ingresos y sus familias, al permitirles acceder a servicios de recreación, salud, ahorro y vivienda por medio de los beneficios extralegales. La transferencia a la cadena de valor (riqueza generada para proveedores y usuarios) ascendió a \$ 2.35 billones, con un incremento del 6,4% frente al 2017; y la producción creció un 4,5% al llegar a los \$ 3.42 billones.





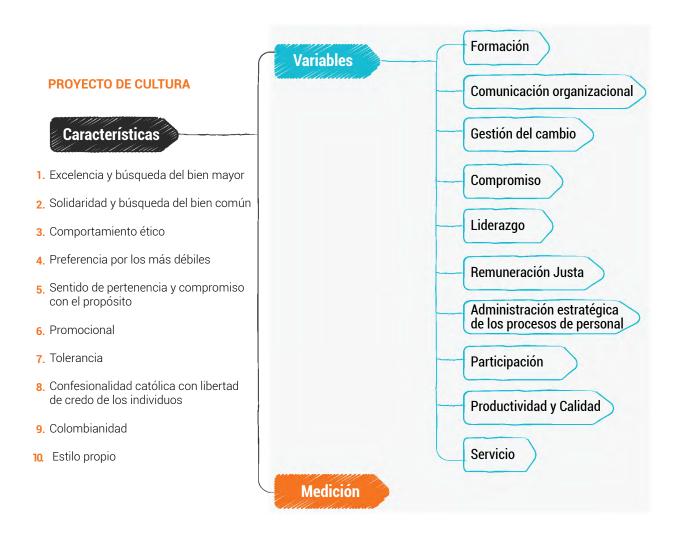
#### El siguiente es el aporte individual de algunas empresas al valor agregado:

- Banco Caja Social: \$809.995 millones, con una variación del -1,0% frente a 2017.
- Colmena Seguros: \$ 216.885 millones, con una variación del 5,7% frente al 2017.
- Colmena Fiduciaria: \$ 8.181 millones, con una variación del 2,5% frente al 2017.
- Colmena Capitalizadora: \$ 8.322 millones, con una variación del 14,6% frente al 2017.

# 2.3. Personas y Cultura

La Fundación Social ha entendido que asegurar la sostenibilidad de su Legado en el largo plazo depende de su cultura organizacional y de la calidad y compromiso de las personas que en ella se desempeñan. Adicionalmente, la cultura es requisito mínimo de coherencia en el marco de su objetivo estratégico.

En el marco del Proyecto de Cultura Organizacional que tiene más de 25 años y que fue repotenciado con ocasión de la revisión de la estrategia de la Entidad, se establecieron las características de la cultura deseada, y se determinaron las variables de la cultura que funcionan como palancas dinamizadoras del proyecto.



A continuación, se presentan los avances más relevantes de cada una de las variables durante el 2018:

#### 2.3.1. Formación

Se definieron las áreas y programas que hacen parte del Plan de Formación Integral para el Cargo, y se estableció el plan de trabajo para la implementación de esos programas que están dirigidos a todos los colaboradores de la Organización. Los avances son los siguientes:

- Formación en el Ser: se avanzó en el diseño pedagógico (esquema general del programa) y el desarrollo de contenidos, el cual comenzó a aplicarse con un grupo de colaboradores de alto nivel.
- Conocimiento de la Organización: se desarrolló el diseño pedagógico el cual incluye el Plan de Formación en el Legado.
- Autogestión y fortalecimiento de competencias de liderazgo: se realizó el diseño pedagógico y el desarrollo de contenidos; estos serán programas cuya implementación se dará en el año 2019.
- Conocimientos técnicos: se dio continuidad a los programas existentes en las empresas y en los programas sociales directos en materia de saberes técnicos, y se incorporaron en los mismos elementos innovadores en materia de metodologías y uso de tecnología.

En cuanto a desarrollo individual se han adelantado evaluaciones en la gerencia media y se han propiciado espacios de fortalecimiento en función de necesidades específicas.

Por otra parte, se adelantó un primer ejercicio para trazar rutas de carrera para cargos priorizados. Esto, de cara no solo a proveer el talento necesario para la asunción de las funciones inherentes a la rotación de los cargos, sino con miras a satisfacer la expectativa legítima de crecimiento de quienes ingresan a trabajar a la institución.

# 2.3.2. Comunicación Organizacional<sup>®</sup>

En el año 2018 se realizó un diagnóstico de los medios internos masivos, con el fin de identificar puntos clave de desarrollo, optimización y apoyo a la estrategia. Se cumplieron los acuerdos de difusión oportuna publicando, además de los medios de las empresas, 4 ediciones de la revista Noticias, cada una con 10.000 ejemplares que se distribuyen a todos los colaboradores con el fin de poner a su disposición información integral de la Organización.

Con el mismo propósito de optimización de los medios y de la información, se llevaron a cabo desarrollos en el Portal de Intranet Organizacional que mejorará la experiencia de navegación de los colaboradores.

Adicionalmente, se llevaron a cabo las ceremonias de celebración de quinquenios de 1.326 colaboradores, en las ciudades de Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla, Pereira y Bucaramanga.

## 2.3.3. Gestión de Cambio<sup>33</sup>

Durante el 2018, se continuó trabajando en el desarrollo de la capacidad para asumir los cambios en la Organización. Se definió la metodología de gestión de cambio, se identificó el alcance de los roles que intervienen en la adecuada gestión del cambio y en su aplicación, y se dio inicio a la transmisión de dicha metodología a los líderes de los procesos de cambio más relevantes.

<sup>38</sup> La comunicación organizacional, como otra variable transversal que sirve al propósito de todas las demás, es concebida como el proceso de envío y recepción de mensajes, verbales o no, oficiales o no, que se dan al interior de la Organización.

<sup>39</sup> Orientada fundamentalmente a preservar el buen clima laboral y a lograr la incorporación de una metodología homogénea y clara, poniendo a disposición de los líderes de proyectos y transformaciones herramientas que permitan gestionar con la oportunidad y el alcance esperados tales transformaciones.

# 2.3.4. Compromiso

El Proyecto de Cultura de la Organización ha encontrado que esta variable se apoya en las demás para el cumplimiento de su propósito; de allí que la formación, la comunicación y el liderazgo son también palancas concebidas para fortalecer el compromiso de los colaboradores y su motivación hacia la Institución.

Como se indicó, durante el 2018 se avanzó en el diseño pedagógico del Plan de Formación Integral. Dentro de él, un aspecto importante es el de conocimiento de la Institución, muy relevante para la generación de compromiso.

# 2.3.5. Liderazgo

Esta variable se refiere al trabajo con los colaboradores que tienen personas a cargo y cuyo desarrollo debe orientarse a fortalecer sus habilidades de dirección, movilización y motivación de sus equipos de trabajo, actuando como referentes a seguir.

Se llevó a cabo el diseño pedagógico del programa de Liderazgo de la Organización de acuerdo con el Modelo de Competencias adoptado, y se definieron los proveedores que acompañarán la implementación del mismo durante el año 2019.

### 2.3.6. Remuneración Justa

Comprende, como variable del Proyecto de Cultura, la compensación de carácter económico percibida por el colaborador de acuerdo con su relación laboral. El plan de trabajo concebido y que se ha venido desarrollando, en particular para la población no directiva, contempla la suficiencia como gran eje central, complementado con análisis de homogeneidad y de mercado como referente.

Durante 2018, una vez más, se llevaron a cabo los reajustes salariales y de los planes de beneficios de manera coherente con el horizonte de justicia que se desprende de las Fuentes que inspiran el actuar de la Institución.

# 2.3.7. Administración Estratégica de Talento Humano

Esta variable busca garantizar que los procesos de gestión humana sean verdaderas palancas que contribuyan a la construcción y consolidación de la cultura deseada. Lo más relevante:

#### Gestión estratégica de talento humano

En el año 2018 se incluyó en la aplicación de la metodología del sistema de gestión del desarrollo y desempeño a la gerencia alta y media de la Organización, con avances evidentes de cara a la apropiación del sistema por parte de los líderes.

#### Bienestar, Clima Organizacional y Salud

Durante el año 2018, se obtuvieron resultados positivos y de crecimiento en la cultura de autocuidado, en la prevención de riesgos laborales, en la promoción de la salud integral y en la vigilancia de factores psicosociales. Se dio continuidad a los programas del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo y al Plan Integral de Salud. Los esfuerzos desarrollados para la prevención y promoción de la salud y seguridad, unidos a una mayor

cercanía con los colaboradores de acuerdo a sus necesidades, permitieron generar conciencia del cuidado no solo en el entorno laboral sino también en el ámbito externo.

En el desarrollo de programas de conservación auditiva, prevención y adecuada manipulación de alimentos, programa de riesgo psicosocial, estilos de vida saludable y sistema de vigilancia para el control de enfermedades osteomusculares, se obtuvo una participación de 4.351 colaboradores. Por otra parte, se efectuaron actividades enmarcadas dentro del programa de Seguridad e Higiene Industrial, a través de actividades dirigidas a la prevención y promoción para el deporte seguro, riesgo público y seguridad vial, con una cobertura total de 1.182 colaboradores.

Se implementó el primer componente del Sistema de Gestión de Emergencias de la Organización correspondiente al conocimiento del riesgo. Se actualizaron los planes de emergencia de las sedes a nivel nacional y se capacitaron 6.951 colaboradores correspondientes al 77% de la población total, en la responsabilidad primera ante una emergencia. De otra parte, se realizó un ejercicio de evacuación como respuesta a incendio no controlado para 13 sedes administrativas en 8 ciudades, con 3.337 personas evacuadas y una disminución de 11.9 minutos en promedio frente al tiempo de evacuación del año 2017. Producto de este esfuerzo, se han identificado necesidades de infraestructura que serán atendidas en este año.

En la gestión de clima organizacional, se realizó el taller "Tu Rol como Líder Cuenta" en donde se presentaron los resultados de la medición de clima 2017 a los líderes, generando reflexiones alrededor de los mismos, en el marco de la cultura de la Organización. Se definió y construyó el plan de acción que contribuye a mejorar o mantener ambientes armónicos de trabajo en cada una de las áreas. En total se realizaron 53 talleres donde participaron 824 líderes de la Organización.

En el programa "Más Cerca de Usted" se programaron 2.719 entrevistas con colaboradores que, a través de la estrategia de cercanía, contribuyeron a que la Organización pudiera conocer su realidad y entender cómo perciben la aplicación de los valores fundacionales en su día a día.

#### La operación de Talento Humano

En el año 2018, se dio continuidad al proceso de transformación del modelo operativo y se dio inicio a la implementación de la nueva plataforma que soportará los procesos de talento humano teniendo como premisa garantizar la calidad y disponibilidad de la información, la autogestión en los trámites y servicios de los colaboradores y la trazabilidad en procesos de administración de personal.

# 2.3.8. 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 clave de la cultura organizacional.

El desarrollo de esta variable se ha venido incorporando estructuralmente en los planes de negocio de las empresas y en la planeación de los programas sociales directos.

# 2.3.9. Participación

Una de las características del estilo propio de la Fundación ha sido la participación, entendida en su dimensión de derecho y de deber. A lo largo de la historia de la institución se han ido consolidando espacios de construcción conjunta, lo que hace parte de la riqueza y el estilo de la Fundación. Aunque este es un frente muy consolidado en la cultura, está previsto que se pueda revisar y actualizar el marco conceptual de la variable.

#### 2.3.10. Servicio

Debe hacerse realidad, como se ha dicho, desde las estrategias de cada una de las empresas y los planes de cada una de los programas sociales directos, a partir de un concepto muy desafiante que fue oficialmente adoptado en el año 2014. El concepto de Servicio<sup>40</sup> fue concebido en el marco del proyecto de cultura como una variable del mismo y se concreta en todo el quehacer de la institución.

Es un reto lograr que la potencia del concepto no se desvanezca en la medida en que desciende a las realidades más concretas y simples de la gestión. Incluso, el lenguaje debe contribuir de manera importante a afianzar el concepto.

#### Información demográfica e indicadores

A continuación se puede observar las características demográficas de los colaboradores de la Fundación Social y sus empresas.

Al término del año 2018 el número de colaboradores ascendió a 9.085, con una variación de 0,69% en relación con el año anterior.

Las principales cifras que se destacan al 31 de diciembre de 2018 son las siguientes:



El 71,7% de los colaboradores tiene contrato a término indefinido y el 12,9% a término fijo. Las personas vinculadas a término fijo están en su mayoría contratadas para la realización de proyectos que tienen un plazo determinado o para cargos con altos índices de rotación en los que se prevé una ruta de carrera que implica que posteriormente son vinculados de manera indefinida. El 12,7% de los colaboradores son trabajadores en misión vinculados como temporales. Este tipo de vinculación permite a la entidad conocer a las personas en un rol productivo y se ha convertido en una importante fuente de incorporación. Lo mismo ocurre con los aprendices, en particular aquellos vinculados al SENA, con quien la Organización ha establecido alianzas que permiten proponer esquemas de formación y práctica que termina con buenas oportunidades laborales en la Institución para los estudiantes, al cierre de año la partición del tipo de contrato de Aprendizaje 3.3%.

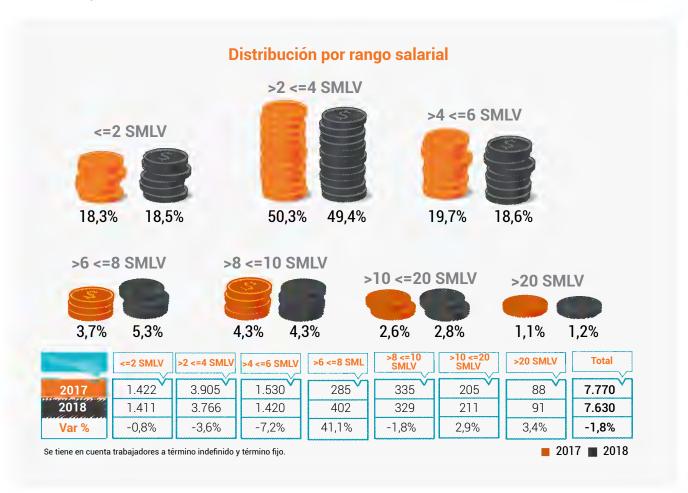


40 Ver concepto de Servicio en el acápite correspondiente a las Empresas en este documento.

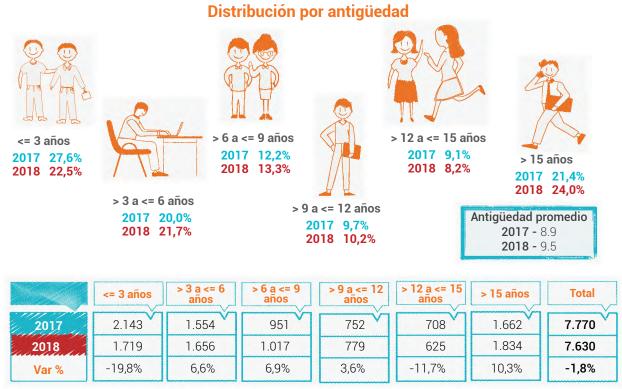
Respecto a los colaboradores con contrato a término fijo e indefinido, se evidencia que el 64,4% de la población corresponde a mujeres y un 35,6% a hombres.



El 49,4% tiene un rango de ingresos de 2 a 4 salarios mínimos legales en colaboradores con contratación término fijo e indefinido.



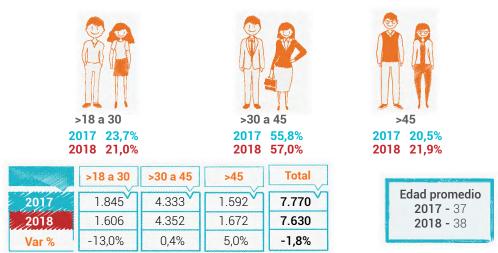
El promedio de antigüedad es de 9.5 años, el cual corresponde al tiempo de servicio promedio de todos los colaboradores activos en la Organización.



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

El promedio de edad de los colaboradores es de 38 años.

#### Distribución por rango de edad



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



El 32,2% son profesionales, el 33,2% técnicos y el 15,3% cuenta con un posgrado.

#### Distribución por grado de escolaridad terminada



Primaria 2017 1,3% 2018 0,9%



Secundaria 2017 17,7% 2018 16,5%



2017 30,4% 2018 30,0%

**Técnico** 



Profesional 2017 35,5% 2018 36,8%



Posgrado 2017 14,6% 2018 15,3%

Sin información 2017 0,5% 2018 0,5%

	Primaria	Secundaria	Técnico	Profesional	Posgrado	Sin información	Total
2017	100	1.374	2.361	2.762	1.133	40	7.770
2018	56	1.377	2.535	2.457	1.167	38	7.630
Var %	-44,0%	0,2%	7,4%	-11,0%	3,0%	-5,0%	-1,8%

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

Otra información relevante refleja que:

- El 46,7% son jefes de hogar según información suministrada por los colaboradores.
- El 64,2% tienen vivienda propia. Gran parte de la población que no tiene vivienda propia, se explica por el número de colaboradores jóvenes que encuentran en la Organización su primera oportunidad de empleo y aún viven con sus padres (vivienda familiar).

#### **Salarios y Beneficios:**

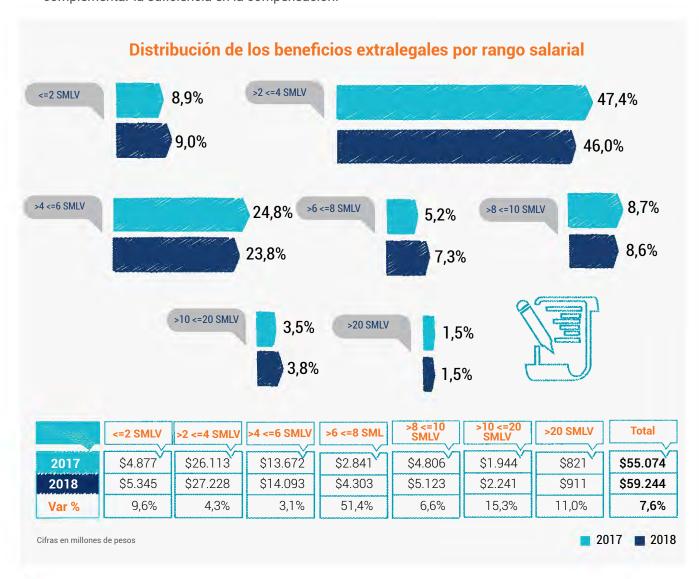
Para el año 2018 la Organización asumió en gastos de personal \$573.104 millones de pesos con un incremento del 7% en comparación al año anterior. De este valor, el 60,2% corresponde a sueldos, bonificaciones y comisiones; el 29,5% a carga prestacional con un incremento del 3,54%; finalmente el 10,3% corresponde a beneficios.

#### Distribución de la remuneración del personal



Cifras en millones de pesos

Los beneficios extralegales ascendieron a \$59.244 millones. Aproximadamente el 95% se dirigió a colaboradores con ingresos menores de 10 salarios mínimos legales y cerca del 86% a colaboradores con ingresos menores a 6 salarios mínimos legales, lo que denota un esfuerzo que ha sido consistente a través del tiempo de dirigir los beneficios a los colaboradores con menores niveles de ingreso, con el fin de complementar la suficiencia en la compensación.



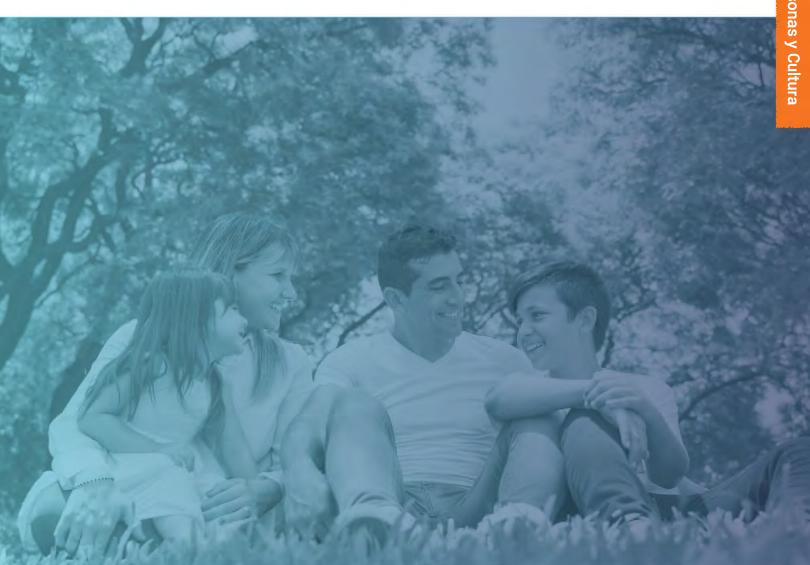
En materia de salud hubo una reducción de 22% en accidentes de trabajo con respecto al año 2017 y un aumento del 55,8% en días de incapacidad debido a la implementación de la nueva herramienta tecnológica para el reporte oportuno de incapacidades por parte de los jefes. En enfermedades laborales se aumentó el 37,5% en enfermedades calificadas osteomuscular y estrés.

Los programas de Bienestar, "En forma" y "Juntos", en el 2018 comportaron 41.305 cupos a nivel nacional, con una inversión de \$2.762 mil millones.

El programa En forma continuó fortaleciendo la actividad física saludable de los colaboradores que se inscribieron en cada una de las actividades. Se ejecutaron valoraciones de condiciones de salud pre deportivas, acondicionamientos físicos, entrenamientos, clases grupales, festivales y torneos deportivos. Este programa Contó con la participación de 4.809 personas y una inversión de \$ 262.44 millones.

El programa Juntos continuó fomentando la integración de los colaboradores y sus familias, en pro de aportar a una mejor calidad de vida. Durante el 2018 Se ejecutaron las siguientes actividades:

- Día de la familia: evento realizado a nivel nacional que contó con la participación de 11.969 personas. La inversión fue de \$565.44 millones.
- Vacaciones recreativas: actividad realizada en las ciudades principales, contó con la participación de 373 niños y niñas con edades entre 5 y 12 años. La inversión fue de \$58.74 millones.
- Fiesta de fin de año: con la participación de 6.517 personas en todo el país. Esta jornada, que registra altos indicadores de aceptación, promueve integración entre compañeros, motivación, reencuentro y disfrute. La inversión fue de \$1.105.28 millones.
- Fiesta niños: con la participación de 4.652 niños y niñas, entre 0 y 12 años, esta actividad realizada a nivel nacional para proporcionar un espacio de diversión y alegría para los hijos de nuestros colaboradores. La inversión fue de \$ 454.50 millones.



# 2.4. Estado

La relación con el Estado está inspirada en los valores de la cultura organizacional de la Fundación Social y de las empresas que hacen parte de su Grupo Empresarial. En una primera dimensión, lo anterior se proyecta en el postulado conforme al cual la Organización ejerce sus derechos y cumple cabalmente sus deberes y obligaciones con plena sujeción a la Constitución y a la Ley, lo cual, por lo demás, ha sido una constante histórica en su forma de ser y de actuar. Pero más allá de esta perspectiva, es preciso resaltar que para la Fundación la relación con el Estado y la interlocución con el mismo resulta de la mayor importancia y, en esa medida, actúa a partir de 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, entre otros.

Durante el año 2018 la Fundación Social continuó con en el análisis crítico y propositivo de las iniciativas para reglamentar la Ley 1.870 de 2017 relativa a la supervisión comprensiva y consolidada de los conglomerados financieros cuyo resultado fue compartido, a través de un diálogo cercano y fluido, con la Unidad de Regulación Financiera del Ministerio de Hacienda y Crédito Público (URF). La Fundación expuso sus impresiones en relación con los proyectos de decreto relativos al nivel adecuado de capital de los Conglomerados Financieros, así como a las directrices aplicables a los mismos en materia de vinculados, límites de exposición, concentración de riesgos y conflictos de interés. Dichos proyectos se concretaron en la expedición de los Decretos 774 y 1.486 de 2018, cuyo contenido refleja varios de los planteamientos que en su momento presentó la Institución. Igualmente, la Fundación Social expresó a la Superintendencia Financiera de Colombia sus sugerencias en relación con la propuesta sobre el Marco de Gestión de Riesgos aplicable a los Conglomerados Financieros que se espera sea expedido durante el año 2019.

Otras iniciativas normativas como el Decreto 1.477 de 2018, relativo a la convergencia a los requerimientos de capital de Basilea III para los establecimientos de crédito, y el proyecto de decreto referido a las medidas de protección del comprador de vivienda nueva hicieron parte de la agenda de la Fundación Social y el Banco Caja Social con el Gobierno Nacional.



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

- El Premio Emprender Paz gestionado hoy por la Corporación Emprender Paz, creada y administrada por la Fundación Social, y apoyada por la Fundación Konrad Adenauer y el Gobierno Sueco, llevó a cabo en el 2018 su décima primera edición.
- Agencia para la Reincorporación y la Normalización ARN. Se dio continuidad al trabajo que se viene desarrollando desde el año 2007 con la citada Agencia, para apoyar la reinserción económica permanente y sostenible de exintegrantes de los distintos grupos armados ilegales que hacen parte del Programa, así como el acompañamiento en procesos de proveeduría mediante la compra de sus productos por parte de las Empresas.
- Presencia en otros espacios de interlocución, tales como:
  - Confederación Colombiana de ONG's.
  - Omités gremiales de Sostenibilidad de Asobancaria y Fasecolda.
  - 🌕 Iniciativa financiera del Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP FI).
  - Global Compact de Naciones Unidas: socios fundadores de la Corporación Red Local en Colombia y adherentes a los principios desde 2005.
  - Miembros del Instituto Mundial de Banca Minorista, WSBI
  - Asociación de Empresarios Católicos de Colombia AEC, afiliada a UNIAPAC Internacional.

# 2.5. Posicionamiento

Durante el 2018 se elaboró el plan estratégico de posicionamiento a mediano plazo, a partir del objetivo estratégico planteado por la Fundación Social y siguiendo los lineamientos del Consejo Social que establecen el nivel de visibilidad que debe tener la organización para contribuir a través de su propio testimonio, a promover una cultura basada en valores. Se adoptaron todas las decisiones necesarias para poner en marcha, durante el primer semestre de 2019, la nueva ruta que seguirá la Organización.

Así mismo, se fortalecieron las capacidades internas para hacer frente a las demandas del nuevo enfoque.



# SITUACIÓN FINANCIERA



### Situación Financiera

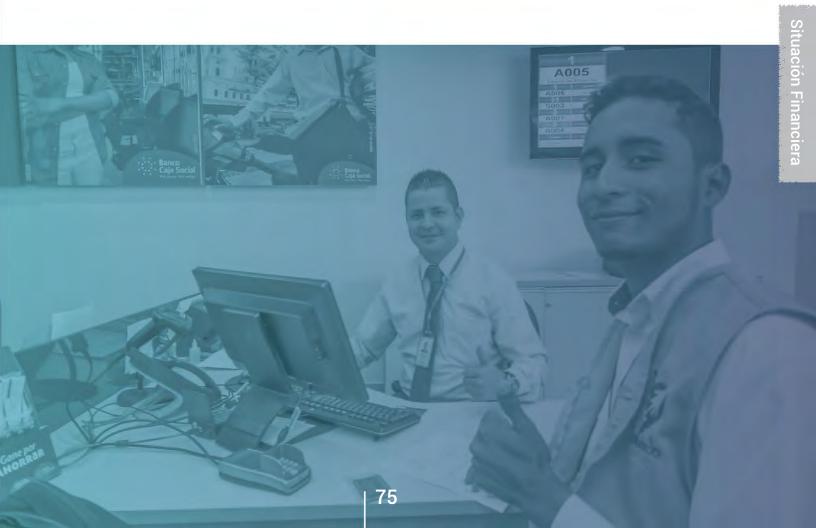
La situación económica de la Organización es muy favorable. Mediante una gestión exitosa de las empresas, y un uso prudente de recursos, se siguió logrando la firme consolidación patrimonial que viene dándose de manera ininterrumpida desde hace varios años.

En el estado individual, el activo total se ubicó en \$ 3.2 billones, presentando un crecimiento del 12,9% frente al año anterior; las inversiones en empresas se incrementaron en 20,1%. Es importante mencionar que la Fundación decidió registrar el valor de las inversiones en acciones al costo, de manera que el activo a valor de mercado es significativamente mayor. Por su parte el endeudamiento de la Fundación se situó en el 7,7% y el patrimonio, a valor en libros, ascendió a \$ 2.9 billones.

Habiendo apropiado recursos significativos al desarrollo con expansión de los programas sociales directos, el excedente del ejercicio fue de \$ 324.900 millones.

La situación de liquidez, merece una mención especial, la matriz de la Organización cuenta con un Portafolio superior a \$ 1.4 billones, disponible para inversión en nuevos desarrollos estratégicos, así como una reserva para enfrentar las posibles fluctuaciones macroeconómicas.

En los estados consolidados, que se presentan a la Sala General al tiempo con este informe, los activos se ubicaron en \$16.6 billones presentando un crecimiento del 3,8% frente al año anterior; el pasivo, representado principalmente por depósitos del público y reservas de seguros alcanzó los \$13.3 billones; y, la participación no controladora los \$406.137 millones. El patrimonio presentó un crecimiento del 5,6 % frente al cierre del año 2017.





# INFORMACIÓN ADICIONAL

### **Gobierno Corporativo**

El Sistema de Gobierno Corporativo de la Fundación Social se manifiesta en el conjunto de valores, 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 Sociales Directos, los clientes de las empresas que hacen parte del Grupo, los accionistas que participan en el capital de las mismas, colaboradores, proveedores, Estado y sociedad en general.

Durante el año 2018, 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, avanzó en su consolidación permitiendo el análisis riguroso, de acuerdo con el perfil definido, de los diferentes candidatos propuestos.

En el segundo semestre del año la Sala General aprobó una reforma de los estatutos de la Fundación Social, con el objeto de actualizar su preámbulo con ocasión de la re expresión del Legado de la Fundación Social realizada en el año 2017, cuyo trámite se surtió de acuerdo a lo establecido en los estatutos y en la ley.

Con este mismo propósito, en el mes de noviembre, el Consejo Social aprobó una modificación al Código de Gobierno Corporativo de la Fundación Social, en la cual de manera adicional se efectuaron ajustes menores en los apartes referidos a los órganos de gobierno de la Fundación Social y de las entidades que hacen parte de su organización, así como al esquema de actuación compartida (UAC).

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

Finalmente es pertinente mencionar que la Fundación Social designó para el año 2018 como revisor fiscal a la firma Deloitte & Touche Ltda., entidad que cuenta con reconocimiento, reputación y trayectoria.

### **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 ha dado cumplimiento a las normas sobre propiedad intelectual y derechos de autor, por lo cual de manera particular se informa que, de conformidad con los controles realizados por la Fundación Social, es posible señalar que los sistemas y programas de software que utiliza la entidad se

encuentran adecuadamente amparados por las licencias correspondientes. No existe contra la Fundación Social ninguna reclamación motivada en violaciones a las normas sobre propiedad intelectual.

# Sistemas de revelación de información contable y financiera

Durante el periodo se evidenció un adecuado desempeño de los sistemas de revelación y control de la información financiera, 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

Durante el año 2018 con ocasión a la expedición de la Ley 1.870 de 2017 (Ley de Conglomerados Financieros), el Grupo Empresarial liderado por la Fundación Social fue objeto de una reorganización empresarial en virtud de la cual se creó una nueva sociedad, Inversora Fundación Social S.A.S., cuyo capital pertenece en un 100% a la Fundación Social, que asumió la calidad de controlante de primer nivel de las entidades financieras del Grupo Empresarial, es decir el Banco Caja Social, Colmena Seguros, Colmena Fiduciaria y Colmena Capitalizadora. En esta reorganización empresarial, la Fundación Social continua teniendo la calidad de matriz del Grupo Empresarial, Inversora Fundación Social asume la condición de filial de ella y las entidades financieras mencionadas la condición de subsidiarias.

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

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

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

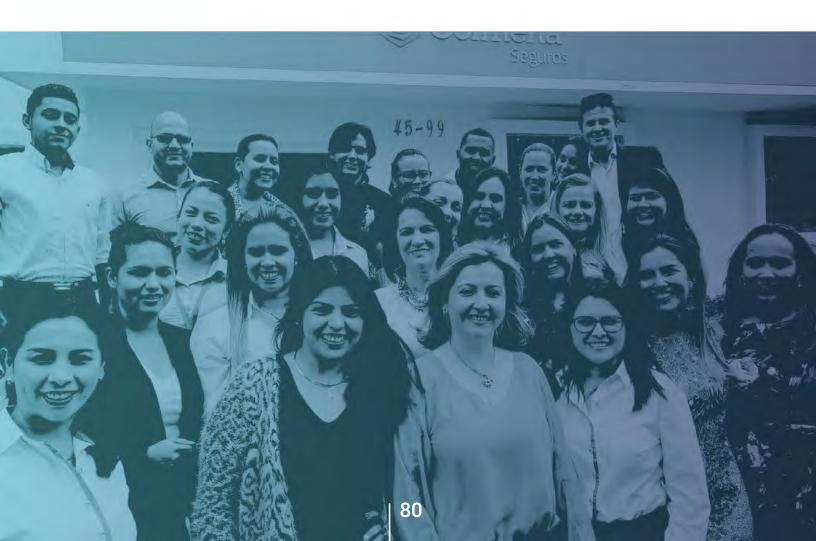
No hubo operaciones con administradores distintas a las que en el giro normal se realizan entre éstos y las entidades que hacen parte del Grupo Empresarial, las cuales en todo caso cumplieron con los lineamientos que sobre el particular rigen esta materia al interior de la Organización.

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

En cumplimiento del artículo 7 de la Ley 1.231 de 2008, modificado por el artículo 87 de la Ley 1.676 de 2013, se ha dado 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

En cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 47 de la Ley 222 de 1995, se informa como hecho relevante posterior al cierre que el 6 de febrero de 2019 entró en vigencia la Ley 1.870 de 2017. En esa misma fecha, mediante la Resolución 153, la Superintendencia Financiera de Colombia determinó la existencia del conglomerado financiero Fundación Social integrado por la Inversora Fundación Social SAS, como holding financiero, y por el Banco Caja Social y su subordinada Fiduciaria Colmena, Seguros Colmena y Capitalizadora Colmena.



### **CONSIDERACIONES FINALES**

Agradezco a Dios su generosidad de hoy y de siempre con esta Institución y con quienes tenemos en la actualidad, y han tenido en el pasado el privilegio de transitar por ella. Solo su Bendición puede explicar que una Obra surgida de la nada haya podido transitar más de la mitad de nuestra vida como Nación, y generaciones después de la partida de su fundador continúe joven y vital, pero fiel a su muy antiguo Legado, a su tradición y a su historia, viendo con fortaleza, ilusión y esperanza todo lo que tiene por aportar, precisamente, para sembrar esperanza en una sociedad muy necesitada.

Y por supuesto, agradezco a Uds., señores consejeros, por su entrega, su guía, su disponibilidad y su ejemplo de servicio; a los 9.085 funcionarios; a los miembros de Juntas Directivas y Comités; a la Revisoría Fiscal y los Órganos de Control.

Mención especial quisiera hacer del Dr. Jaime Barrera, quien por muchos años fue referente de sabiduría, serenidad y buen juicio en el Consejo Social; llegó a su fecha máxima de permanencia en Septiembre pasado, pero sigue presente a través de la enseñanza y el testimonio de humilde saber que siempre nos impresionó.

Y finalmente, gracias a esas personas sencillas y sabias que son nuestros compañeros y maestros en las comunidades con que trabajamos; mucho nos enseñaron y nos emocionaron este año, lo mismo que los millones de clientes, colombianos "de a pie", que nos inspiran con su ejemplo silencioso y valiente de lucha cotidiana.

EDUARDO VILLAR BORRERO

Presidente





### Cuadro Contenido e Indicadores GRI

GRI 102:	Páginas			
1. Perfil de la organización				
102-1 102-2 102-4 102-5 102-6 102-7 102-8 102-13	Nombre de la organización Actividades, marcas, productos y servicios Ubicación de las operaciones Propiedad y forma jurídica Mercados servidos Tamaño de la organización Información sobre empleados y otros trabajadores Afiliación a asociaciones	3 41-57 15-55 11, 76,77 41-55 73 62-67 69		
2. Estrat	egia			
102-14 102-15	Declaración de altos ejecutivos responsables de la toma de decisiones Principales impactos, riesgos y oportunidades	3 15-70		
3. Ética e	e integridad			
102-16	Valores, principios, estándares y normas de conducta	13 -14		
4. Gobernanza				
102-18 102-19 102-22 102-25 102-26 102-32 102-35 102-38 102-39	Estructura de gobernanza Delegación de autoridad Composición del máximo órgano de gobierno y sus comités Conflictos de intereses Función del máximo órgano de gobierno en la selección de objetivos, valores y estrategia Función del máximo órgano de gobierno en la elaboración de informes de sostenibilidad Políticas de remuneración Ratio de compensación total anual Ratio del incremento porcentual de la compensación total anual	76 76 76 13,14 13,14,76 76,84 60,62-67 62-67		
5. Participación de los grupos de interés				
102-40 102-44	Lista de grupos de interés Temas y preocupaciones clave mencionados cas para la elaboración de informes	17-55 17-55		
102-45 102-46 102-50 102-51	Entidades incluidas en los estados financieros consolidados Definición de los contenidos de los informes y las Coberturas del tema Periodo objeto del informe Fecha del último informe	41-57 3 3 3		

102-52 102-53 102-54 102-55	Ciclo de elaboración de informes Punto de contacto para preguntas sobre el informe Declaración de elaboración del informe de conformidad con los Estándares GRI Índice de contenidos GRI	3 86 82,83 82,83
GRI 103:	Enfoque de Gestión 2016	
103-3	Evaluación del enfoque de gestión	15-57
GRI 200:	Económicos	
<b>201</b> : 201-1 201-3	<b>Desempeño económico</b> Valor económico directo generado y distribuido Obligaciones del plan de beneficios definidos y otros planes de jubilación	56,57,73 62-66
<b>205</b> : 205-2	Anticorrupción Comunicación y formación sobre políticas y procedimientos anticorrupción	13,14
GRI 300:	Ambientales	
<b>304:</b> 304-2	Biodiversidad Impactos significativos de las actividades, los productos y los servicios en la biodiversidad	17-40
304-3	Hábitats protegidos o restaurados	17-40
GRI 400:	Sociales	
<b>401:</b> 401-1 401-2	Empleo Nuevas contrataciones de empleados y rotación de personal Beneficios para los empleados a tiempo completo que no se dan a	62-64
	los empleados a tiempo parcial o temporales	65-67
<b>403</b> : 403-2	Salud y seguridad en el trabajo Tipos de accidentes y tasas de frecuencia de accidentes, enfermedades profesionales, días perdidos, absentismo y número de muertes por accidente	
	laboral o enfermedad profesional	65,66
<b>404:</b> 404-3	Formación y enseñanza Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones periódicas del desempeño y desarrollo profesional	60
<b>405:</b> 405-2	<b>Diversidad e igualdad de oportunidades</b> Ratio del salario base y de la remuneración de mujeres frente a hombres	63
<b>413:</b> 413-1	Comunidades locales  Operaciones con participación de la comunidad local, evaluaciones del impacto y programas de desarrollo	17-40

### **Global Compact Communication on Progress (COP 2018)**

Bogotá, Mayo de 2019

Señor:

António Guterres Secretario General de la Organización de Naciones Unidas UH Headquarters New York, NY

Respetado Señor Guterres:

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

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

El Informe de Labores y Balance Social es un ejercicio que la Organización viene desarrollando desde hace varios años y da cuenta de los principales elementos de la gestión adelantada durante el último año. Dicho instrumento que es en esencia un soporte de la gestión ordinaria del negocio, recoge, entre otros, los diversos aspectos contemplados en el Global Compact.

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

Cordialmente,

Eduardo Villar Borrero

Presidente

### **Principios del Global Compact**

Principios	Descripción	Políticas o programas (Páginas)	Indicadores de Progreso (Páginas)
Principio 1	El negocio debe apoyar y respetar la protección de los		
Principio 2	derechos humanos declarados internacionalmente El negocio debe asegurar que no es cómplice en abusos	13 - 14	17-67
i illioipio 2	de derechos humanos	13 - 14	41-57
Principio 3	El negocio debe pregonar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a convenciones		
	colectivas	13 - 14	58-62
Principio 4	El negocio debe apoyar la eliminación de todas las formas de trabajo forzado	13 - 14	58-62
Principio 5	El negocio debe apoyar la abolición efectiva del trabajo		
Principio 6	infantil El negocio debe apoyar la eliminación de la discriminación	13 - 14	17-67
i illicipio o	con respecto al empleo y ocupación	13 - 14	17-67
Principio 7	El negocio debe apoyar el abordaje cauteloso de los retos ambientales	13 - 14	17-67
Principio 8	El negocio debe tomar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental	13 - 14	18-55
Principio 9	El negocio debe promover el desarrollo y la difusión de tecnologías amigables al ambiente	13 - 14	18-55
Principio 10	El negocio debe trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno	13 - 14	76-78

## 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	41-57
2	Promoción de la accesibilidad y de la inclusión financiera	41-57
3	Negocio ecológico	17-57
4	Actores responsables que contribuyen al desarrollo de la	
	comunidad	17-67
5	Empleadores responsables	58-67
6	Comunicación	N/A



