



**FUNDACION  
SOCIAL**

Balance Social  
Empresarial  
**2013**





# Contenido

- 1.** Carta del presidente
- 2.** Modelo de intervención social
- 3.** Principales cifras
- 4.** Impacto social interno
- 5.** Impacto social externo
- 6.** Gobierno corporativo
- 7.** Anexos
  - 7.1 Cuadro de contenidos e indicadores GRI
  - 7.2 Cuadro de indicadores del suplemento de servicios financieros GRI
  - 7.3 Global Compact Communication On Progress (COP) 2013
  - 7.4 Principios del Global Compact
  - 7.5 Principios de la Resolución de la Agrupación Europea de Cajas de Ahorro sobre la RSE

Me satisface presentar la edición 2013 del Balance Social Empresarial de la Fundación Social. Este documento es una herramienta de gestión interna que mide periódicamente el impacto social generado por la actividad empresarial.

Dentro del modelo de intervención social de la Organización, la actividad empresarial se considera un instrumento de intervención social en sí mismo, que tiene como fundamento el compromiso y la adopción de una gestión socialmente responsable inherente a su quehacer; no fuera de él. Así, lo empresarial constituye un elemento esencial de la estrategia de intervención social, de cara a contribuir a superar las causas estructurales de la pobreza, para construir una sociedad justa, solidaria, productiva y en paz, razón de ser de toda la Organización, y no se agota en ser fuente de financiación.

En efecto, las empresas de la Fundación Social orientan su actuación a la atención de necesidades estratégicas para apalancar procesos de desarrollo e inclusión de sectores populares que no son atendidos adecuadamente por la oferta tradicional formal, y se conciben como entidades que buscan, a partir de su quehacer e incluso de su gestión diaria, experimentar y vivenciar de manera genuina los valores y principios de la Fundación, con una verdadera vocación de servicio.

Las experiencias concretas y exitosas logradas en desarrollo de la actividad se proponen a la sociedad, de manera que puedan ser ejemplo para otros y tenidas en cuenta como referente, en la búsqueda de la construcción de 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.

Este documento ha sido elaborado con una metodología propia diseñada por la Entidad a partir de 1989, y busca evaluar el impacto que, desde su entendimiento, tiene el quehacer de las organizaciones empresariales en la sociedad. Se incluyen como anexos los principios del Pacto Global y lecturas del balance desde diferentes iniciativas en materia de responsabilidad social y sostenibilidad.

Teniendo en cuenta que estos temas cobran cada día más relevancia en la sociedad, les invito a hacernos llegar sus comentarios, aportes y sugerencias sobre esta publicación.

Para finalizar, quiero dar mis agradecimientos a todos los colaboradores, directivos, clientes, proveedores y a quienes durante este año contribuyeron al logro de los objetivos.



EDUARDO VILLAR BORRERO  
Presidente

# 1 Carta del presidente

## 2 Modelo de intervención social de la Fundación Social

### 2. Proyectos sociales directos

Es un trabajo directo con personas en situación de pobreza, que propugna la creación de condiciones de desarrollo y generación de entornos institucional y políticamente adecuados para ayudar a superar las causas estructurales de la pobreza en Colombia.

Los proyectos trabajan en dos grandes líneas estratégicas: Desarrollo Integral Local, cuyo objetivo es involucrar a las poblaciones vulnerables de un territorio en procesos integrales de desarrollo local; y Construcción de la Paz y Promoción de los Derechos Humanos, que se propone influir en las políticas públicas sobre estos temas, así como promover la formación y la participación de las personas en la construcción de la paz y el ejercicio de la democracia.

### 1. Actividad empresarial

Se considera un instrumento de intervención social en sí mismo, que tiene como fundamento el compromiso y la adopción de una gestión socialmente responsable, inherente a su quehacer empresarial. Para la Fundación Social, lo empresarial no es solo una fuente de financiación; constituye, en sí mismo, un elemento esencial de la estrategia de intervención social de cara a la superación de las causas estructurales de la pobreza, razón de ser de toda la institución.

  
**FUNDACION  
SOCIAL**  
y sus Empresas

# 3 Principales cifras

Hacia el interior		
Indicadores	2013	2012
Colaboradores	8.067	7.983
Salarios pagados (COP millones)	\$213.369	\$195.184
Beneficios extralegales: montos (COP millones)	\$37.190	\$35.866
Beneficiarios de subsidio de vivienda	181	288
Beneficiarios de planes de salud	5.316	5.203
Beneficiarios de auxilios educativos	5.371	5.371
Beneficiarios de auxilios de recreación	8.669	8.694
Beneficiarios de ahorro y seguro	9.000	8.434
Otros beneficiarios <sup>1</sup>	9.290	8.964
Otras inversiones en desarrollo de personal (COP millones) <sup>2</sup>	\$5.765	\$ 6.089

Hacia el exterior	2013	2012
Clientes Grupo Empresarial <sup>3</sup>	6.736.243	6.276.103
Valor agregado generado (COP millones)	\$869.429	\$739.850
Impuestos pagados (COP millones)	\$112.097	\$86.846
Transferencias - Pagos a la cadena de valor (COP millones)	\$1.480.668	\$1.432.717
Patrocinios y donaciones directas (COP millones) <sup>4</sup>	\$855	\$1.228
Inversión en proyectos sociales directos (COP millones)	\$9.732	\$9.127

**Cuadro 1.** Principales cifras • Fuente: Fundación Social

- <sup>1</sup> Incluye primas extralegales, créditos de vehículo, créditos de libre inversión y bonificaciones.  
<sup>2</sup> Incluye capacitación, inducción, reinducción, actividades deportivas y culturales, y salud ocupacional.  
<sup>3</sup> Corresponde a la suma de los clientes de cada una de las empresas.  
<sup>4</sup> Incluye donaciones y patrocinios realizados por la Fundación Social y sus Empresas.  
 Para cualquier información adicional, escriba un correo a [emanrique@fundacion-social.com.co](mailto:emanrique@fundacion-social.com.co)

## 4 | Impacto social interno

### 4.1 Estructura demográfica

En 2013 el número de colaboradores del grupo ascendió a 8.067 (cuadro 2), con una variación del 1,1 % frente al año anterior. No se registraron cambios significativos en el año en cuanto a las características de la planta, y la organización mostró un perfil similar al de años anteriores.

Sobre el tema se destacan las siguientes cifras:

- El 75 % tiene contrato a término indefinido (gráfico 1).
- El 62 % corresponde a personal femenino (gráfico 2).
- Del personal directivo (mayor de 10 smmlv), el 49 % son mujeres.
- El 60 % tiene formación profesional y el 18 %, formación en posgrado (gráfico 3).
- El 57 % tiene entre 30 y 45 años. La edad promedio es de 36,4 años.
- El 57 % se encuentra en Bogotá (gráfico 4).
- La antigüedad promedio es de 8,7 años.
- El 43 % es soltero y el 36 %, casado.
- El 50 % corresponde a jefes de hogar.
- El 67 % tiene vivienda propia.
- En materia de rotación se presentaron 1.127 ingresos y 971 retiros, con aumentos respectivos del 18 % y 25 % frente a la cifra de 2012.



<b>Colaboradores grupo empresarial</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>Variación</b>
<i>Fundación Social</i>	131	91	44,0 %
<i>Banco Caja Social</i>	6.691	6.708	-0,3 %
<i>Fiduciaria Colmena</i>	51	53	-3,8 %
<i>Vida y Riesgos Laborales</i>	989	956	3,5 %
<i>Capitalizadora Colmena</i>	23	24	-4,2 %
<i>DECO</i>	11	8	37,5 %
<i>Promotora</i>	41	37	10,8 %
<i>Inversora</i>	2	0	N/A
<i>Servir</i>	128	106	20,8 %
<b>Total</b>	<b>8.067</b>	<b>7.983</b>	<b>1,1 %</b>

**Cuadro 2.** Colaboradores del Grupo Empresarial • Fuente: Vicepresidencia de Cultura Organizacional y Talento Humano



## Distribución por tipo de contrato

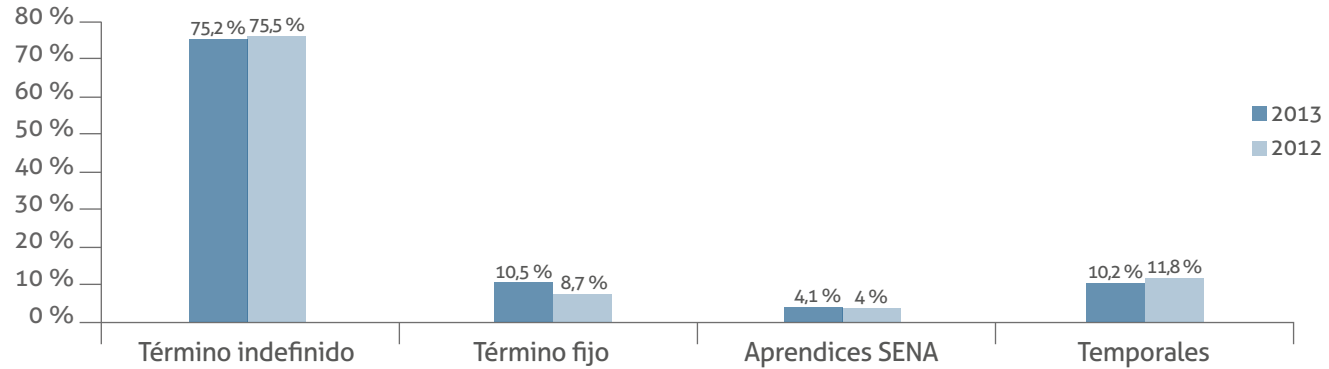


Gráfico 1 • Fuente: Vicepresidencia de Cultura Organizacional y Talento Humano.

## Distribución por sexo según rango salarial

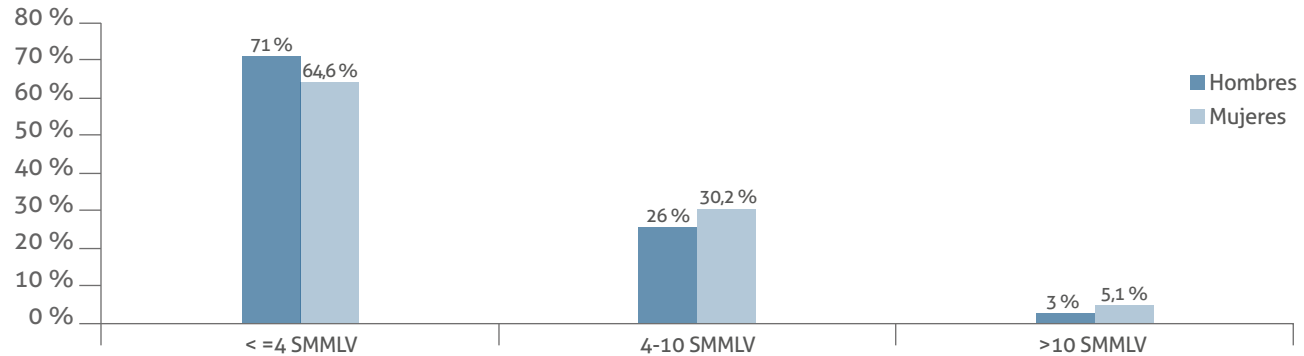


Gráfico 2 • Fuente: Vicepresidencia de Cultura Organizacional y Talento Humano.

## Distribución por grado de escolaridad

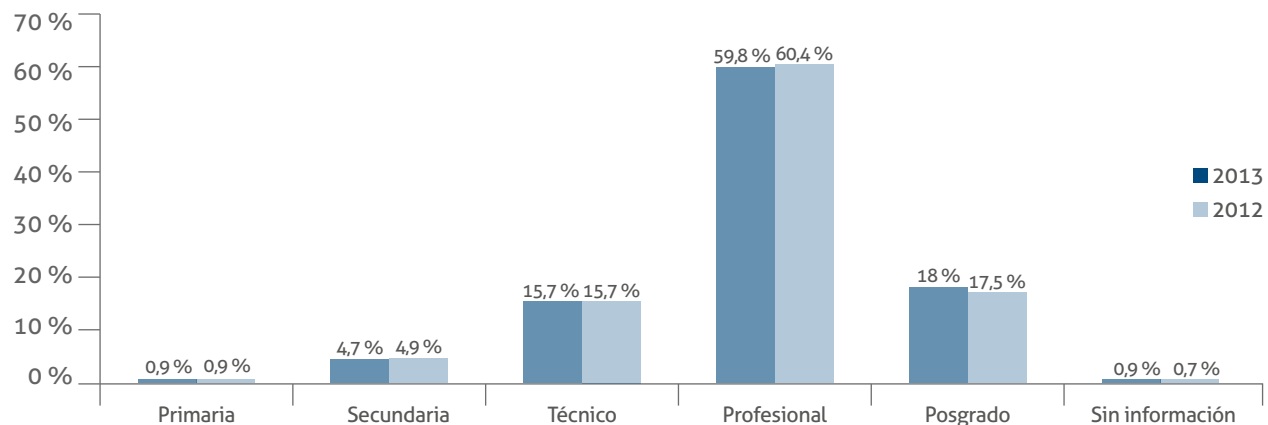


Gráfico 3 • Fuente: Vicepresidencia de Cultura Organizacional y Talento Humano.

## Distribución por ubicación geográfica

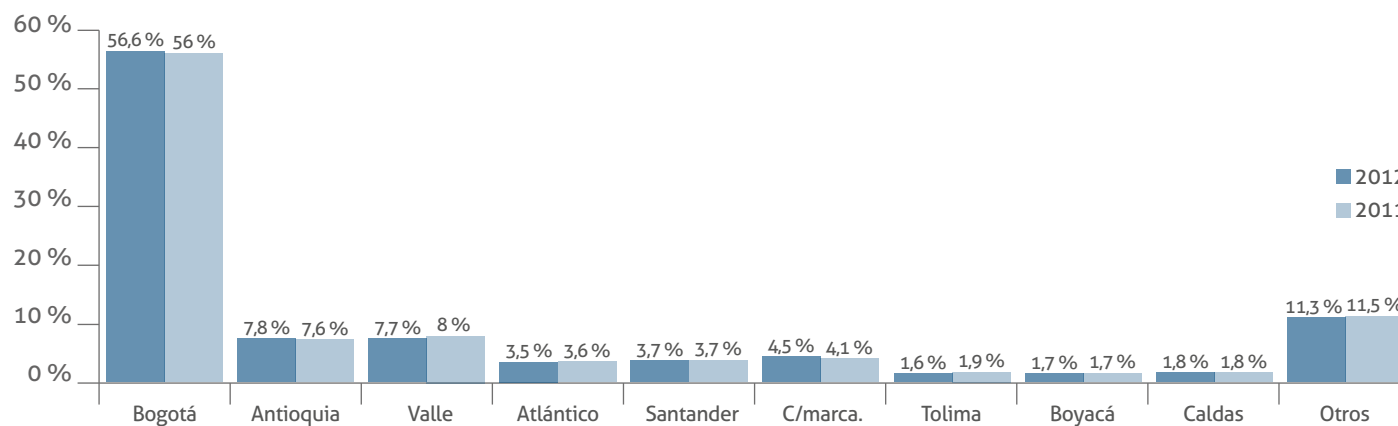


Gráfico 4 • Fuente: Vicepresidencia de Cultura Organizacional y Talento Humano.

## 4.2 Cultura organizacional

Las empresas son organizaciones sociales en las que interactúan personas que trabajan por un proyecto común; son “microsociedades”, y en ese sentido tienen la enorme responsabilidad de propender y velar por el desarrollo integral del grupo humano que las compone.

La Fundación Social ha asumido esta cuestión desde su marco axiológico con el fin de construir escenarios adecuados para el desarrollo

profesional y personal de sus colaboradores, buscando siempre el cumplimiento de los objetivos institucionales y la construcción de una cultura basada en el reconocimiento y el respeto de la dignidad humana.

Es bajo este planteamiento desde donde se concibe, se construye y se hace realidad la Cultura de la Organización.



## La cultura organizacional se gestionó durante el 2013, considerando los siguientes aspectos fundamentales:

⦿ **Remuneración justa:** Es la base para determinar las retribuciones económicas (directas e indirectas) que reciben los funcionarios, buscando siempre proporcionar un nivel de vida digno, tanto al trabajador como a su familia.

⦿ **Desarrollo del compromiso personal:** Busca que los colaboradores, de acuerdo con sus responsabilidades, se comprometan cada vez más con la Misión de la Organización.

⦿ **Productividad y calidad:** Promueve el uso óptimo y eficiente de los recursos en servicio del fin social último, buscando la excelencia por parte de la Organización y sus funcionarios.

⦿ **Participación:** Busca desarrollar la participación de los funcionarios en la gestión, y de los usuarios en las decisiones sobre el rumbo de la obra.

⦿ **Administración estratégica de personal:** Propende para que los procesos de administración de personal sean herramientas estratégicas para el desarrollo de la cultura organizacional, el óptimo logro del objetivo final de la Institución y el crecimiento integral de los trabajadores.

⦿ **Comunicación:** Es una herramienta central de apoyo y apalancamiento al desarrollo de los demás procesos, así como del cambio organizacional.

⦿ **Formación y capacitación:** Es un proceso de mejoramiento personal y de conocimientos y competencias técnicas. En cuanto al aspecto personal, busca la modificación de comportamientos y actitudes del colaborador de forma que estén cada vez más alineados con los principios, valores y perfil ético de la Organización. Por su parte, el perfeccionamiento técnico, permite un mejor desempeño en las labores habituales y una proyección dentro de la Organización.

El planteamiento de cultura organizacional, al igual que la gestión misma de toda la institución, parte de un marco ético de actuación, fundamentado en valores y principios que tienen como soporte y horizonte el reconocimiento de la dignidad de la persona. Estos constituyen el marco de conducta para las relaciones, tanto dentro de la organización (colaboradores) como fuera de ella (autoridades, clientes, usuarios, proveedores, competencia y sociedad en general), y para el manejo de información, conflicto de intereses y prevención de actividades delictivas.

Por tanto, la organización cuenta con un Código de Conducta para regular casos de corrupción y sobornos, entre otros, en el que explícitamente se rechaza cualquier forma de discriminación y se les prohíbe a los administradores y colaboradores de la Entidad adoptar las siguientes prácticas:

- ⦿ Solicitar o recibir para sí o para un tercero, cualquier clase de privilegio o prebenda para que haga u omita funciones, o para que adopte o deje de adoptar decisiones que le son propias en razón de su cargo.
- ⦿ Dar u ofrecer en forma indebida cualquier clase de contraprestación con el fin de obtener beneficios para la misma Organización, para sí o para un tercero.
- ⦿ Tomar las decisiones propias de su cargo con el propósito de obtener cualquier clase de beneficio indebido para sí o para un tercero.
- ⦿ Sugerir la realización o participar en cualquier clase de acto fraudulento.

- ⦿ Otorgar, con cargo a los recursos de la empresa, beneficios o efectuar contribuciones a partidos políticos o a aspirantes a cargos de elección popular.

Por su parte, las áreas de control interno y auditoría verifican el cumplimiento de la normativa interna para garantizar un adecuado manejo de la información, los dineros y demás recursos de la Entidad, en consonancia con el Código de Conducta. Adicionalmente, las empresas del grupo cuentan con firmas de auditoría externa que validan y certifican la razonabilidad de sus estados financieros, así como de otros procesos centrales del negocio, en atención a las normas legales existentes.

Dada la presencia de actividades al margen de la ley en Colombia y sus riesgos para la sociedad, en especial para el sector financiero en materia de lavado de activos, todas las compañías del sector financiero han desarrollado el Sistema de Administración de Riesgos de Lavado de Activos y de la Financiación del Terrorismo (Sarlaft), que contempla procedimientos, mecanismos e instrumentos para prevenir la utilización indebida del sistema financiero para ocultar el origen ilícito de dinero proveniente de actividades como el narcotráfico, el secuestro, la trata de personas, la corrupción administrativa y la financiación del terrorismo. Estas normas se ajustan a parámetros internacionales como el Grupo Acción Financiera Internacional (GAFI), la Ley Patriota de Estados Unidos y el marco regulatorio colombiano. En 2013 se capacitaron a 3.384 colaboradores de la organización en Sarlaft, un 3.8 % más que el año anterior.

## 4.3 Principios y valores

### Valores

#### La Dignidad de la Persona

como ser trascendente, único y base de la sociedad humana.

---

#### La Justicia

que establece, promueve y exige el respeto de los derechos de todo ser humano y de toda organización social, y establece y vigila el cumplimiento de las responsabilidades individuales y sociales.

---

#### La Libertad y la Autonomía

que inspiran y fundamentan la autodeterminación y la responsabilidad del actuar institucional y personal.

---

#### El Bien Común

que se antepone al interés individual.

---

#### La Solidaridad y la Fraternidad

que nacen del reconocimiento de que cada uno es responsable del progreso de sus conciudadanos y de la comunidad en general.

---

#### La Paz

personal y social, que protege y promueve la convivencia entre los seres humanos.





## Principios

### **La Igualdad de Oportunidades**

que favorece la construcción de condiciones para el goce de los derechos y el cumplimiento de deberes por parte de las personas.

---

### **La Participación**

que estimula a todos los sujetos para que sean activos y puedan incidir en los asuntos que les competen y afectan su propio destino.

---

### **El Pluralismo**

como reconocimiento y respeto por la diferencia.

---

### **La Tolerancia**

que permite entender y aceptar la diferencia, y convivir pacíficamente con ella.

---

### **La Responsabilidad Personal**

que asume las consecuencias de las propias acciones y marca como norma actuar con competencia y eficiencia.

---

### **La Responsabilidad Colectiva**

que establece que personas y organizaciones deben contribuir con los semejantes al bien común.

### **La Primacía de la Persona sobre las Instituciones Sociales,**

según la cual la persona humana es y debe ser el principio, el sujeto y el fin de todas las instituciones.

---

### **La Subsidiariedad**

que reconoce las capacidades y potencialidades de todos los seres humanos, las cuales no se diluyen en la sociedad.

---

### **En las relaciones Trabajo - Capital**

se reconoce prevalencia de la dignidad humana.

---

### **La Función Social de la Propiedad**

que establece que los recursos de que dispone la humanidad están destinados para el provecho de todos los seres humanos.

---

### **La Eficiencia y la Competitividad**

que determinan que la gestión debe ser llevada a cabo con gran competencia profesional, responsabilidad, eficiencia y profundo sentido ético.

## 4.4 Remuneración justa

Desde finales de los años ochenta, la organización definió una política de remuneración justa, basada en la doctrina de la Iglesia católica, la cual sitúa el salario justo en el centro de la ética social del trabajo, pilar del justo funcionamiento del sistema socioeconómico. En general, la

política propugna la equidad interna (salario igual por trabajo igual) y la competitividad externa (salarios en la media del mercado). Así mismo, contempla la situación económica particular de cada una de las compañías y de la organización en conjunto (diagrama 2).



Diagrama 2. Remuneración justa.



En 2013, la aplicación de la política estuvo sujeta a los lineamientos expuestos y a la situación de las empresas de la organización. En este punto cabe destacar aspectos como:

- ⊗ El incremento salarial general del 4,02 %, muy superior al índice de inflación.
- ⊗ El aumento del 2,44 % (IPC) en la mayoría de los beneficios extralegales, entre estos, subsidio de vivienda, auxilio educativo condonable, auxilio educativo familiar, auxilio vacacional Servir, montos máximos para el crédito de libre inversión y de calamidad doméstica y bonificaciones por antigüedad.

- ⊗ Se mantuvo el 2 % de contribución de las empresas al beneficio de ahorro.
- ⊗ El valor del subsidio de la medicina prepagada Colmédica se ajustó en un 4,0 %.
- ⊗ Se hicieron nivelaciones en el Banco Caja Social y Colmena Vida y Riesgos Profesionales para garantizar la competitividad y homogeneidad de salarios en cargos que estaban por debajo de las curvas.

Por concepto de sueldos, costos laborales y beneficios extralegales, la organización pagó \$380.113 millones, con lo cual registró un incremento del 7 % frente al año anterior. El 56 % correspondió a pago en sueldos para colaboradores (gráfico 5).

## Distribución de remuneración del personal

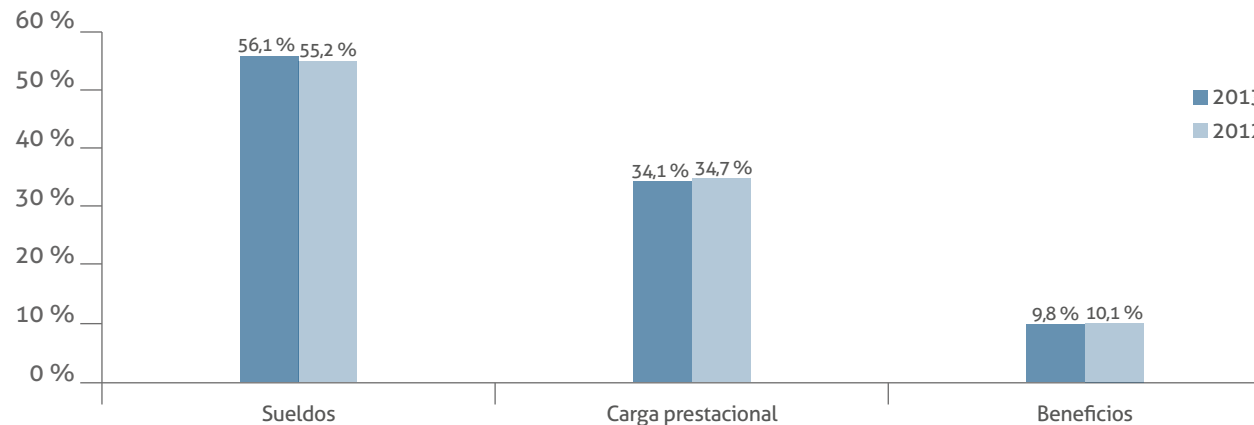


Gráfico 5 • Fuente: Vicepresidencia de Cultura Organizacional y Talento Humano.

Así mismo, la organización pagó \$37.190 millones en beneficios extra-legales, que corresponden a 63.040 beneficios dados a los colaboradores y sus familias.

El 95 % se dirigió al nivel operativo, que tiene ingresos hasta de diez salarios mínimos (gráfico 6), con un promedio de \$5,3 millones al año por colaborador (cuadro 3).

### Distribución de los beneficios extralegales por rango salarial

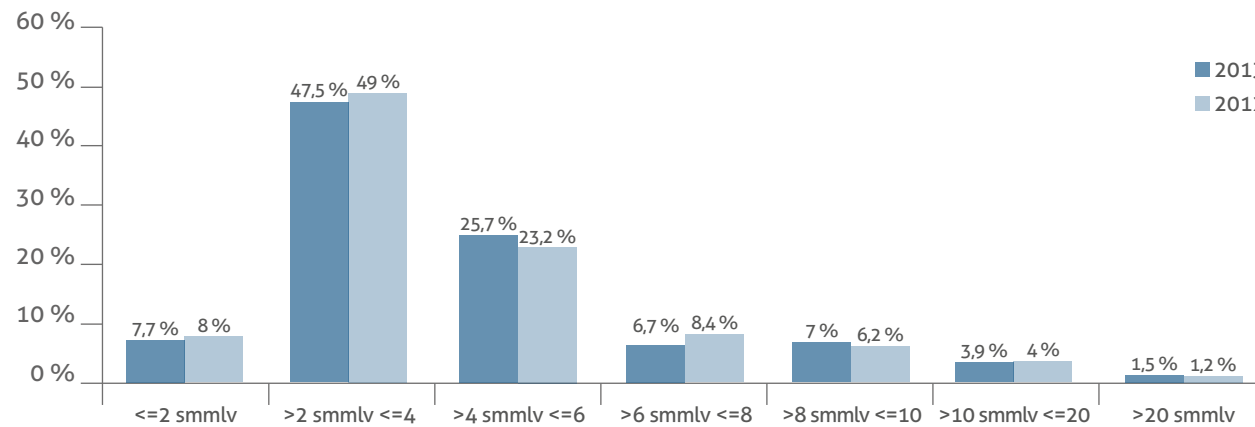


Gráfico 6 • Fuente: Vicepresidencia de Cultura Organizacional y Talento Humano.

A continuación se describen los aportes que hizo la organización para satisfacer las necesidades básicas de sus colaboradores por intermedio de estos beneficios.

Componente	Monto millones		Colaboradores	
	2013	2012	2013	2012
<b>Vivienda</b>	<b>\$1.091</b>	<b>\$1.543</b>	<b>181</b>	<b>288</b>
<i>Crédito Colmena</i>	\$28	\$63	79	148
<i>Subsidios</i>	\$1.063	\$1.480	102	140
<b>Educación</b>	<b>\$4.880</b>	<b>\$4.766</b>	<b>5.371</b>	<b>5.371</b>
<i>Amortizable</i>	\$41	\$61	664	694
<i>Condonable</i>	\$2.035	\$1.970	1.617	1.600
<i>Auxilio educativo</i>	\$2.803	\$2.735	3.090	3.077
<b>Salud</b>	<b>\$7.053</b>	<b>\$6.841</b>	<b>5.316</b>	<b>5.203</b>
<i>Póliza H y C</i>	\$227	\$203	165	180
<i>Colmédica</i>	\$6.826	\$6.638	5.151	5.023
<b>Recreación</b>	<b>\$6.828</b>	<b>\$6.787</b>	<b>8.669</b>	<b>8.694</b>
<i>Prima vacaciones</i>	\$4.446	\$4.348	6.557	6.497
<i>Servir</i>	\$2.382	\$2.439	2.112	2.197
<b>Seguro y ahorro</b>	<b>\$2.881</b>	<b>\$2.145</b>	<b>9.000</b>	<b>8.434</b>
<i>Beneficio de ahorro</i>	\$1.778	\$1.109	2.198	1.706
<i>Seguro de vida</i>	\$1.103	\$1.036	6.802	6.728
<b>Total créditos</b>	<b>\$306</b>	<b>\$325</b>	<b>1.881</b>	<b>1.915</b>
<i>Crédito libre inversión</i>	\$304	\$324	1.852	1.895
<i>Calamidad doméstica</i>	\$2	\$1	29	20
<b>Prima extralegal</b>	<b>\$12.394</b>	<b>\$11.951</b>	<b>6.442</b>	<b>6.176</b>
<b>Bonificación por antigüedad</b>	<b>\$1.758</b>	<b>\$1.507</b>	<b>967</b>	<b>873</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$37.190</b>	<b>\$35.866</b>	<b>37.827</b>	<b>36.954</b>

Cuadro 3 • Beneficios extralegales Fuente: Vicepresidencia de Cultura Organizacional y Talento Humano.

### 4.4.1 Vivienda

La organización otorga subsidios directos, de montos significativos, a colaboradores de rangos inferiores a seis salarios mínimos, con el propósito de facilitar el acceso a vivienda propia.

Hace algunos años subsidiaba varios puntos de la tasa de interés de créditos de vivienda, beneficio que se mantiene durante la vida del crédito y la permanencia de los colaboradores en la organización.

En 2013 se beneficiaron con esta política 181 colaboradores, de los cuales 79 gozaron del subsidio a la tasa de interés del crédito de vivienda adquirido durante la vigencia de esta, y recibieron de la entidad \$28 millones por dicho concepto. Adicionalmente, se otorgaron \$1.063 millones en subsidios directos a 102 hogares.

### 4.4.2 Educación

A través de créditos condonables o amortizables, como ayuda a la financiación del pago de matrículas, la organización brinda apoyo directo a sus colaboradores para que continúen sus estudios secundarios, técnicos o universitarios. En 2013 se beneficiaron 2.281 colaboradores por créditos educativos, con desembolsos por más de \$2.000 millones, de los cuales el 98 % se condonó por buen desempeño académico.

De igual modo, gracias al auxilio monetario que la organización entrega para atender los requerimientos educativos de los hijos menores de edad de los colaboradores, se beneficiaron 4.531 estudiantes, con desembolsos por más de \$2.800 millones, superando en un 2,5 % lo entregado en 2012.



### 4.4.3 Salud

La organización ofrece subsidios en planes de medicina prepagada con Colmédica o en pólizas de hospitalización y cirugía en pro de la salud de los colaboradores y sus núcleos familiares básicos. En 2013 se entregaron subsidios a más de 5.300 colaboradores por \$7.053 millones, un 3,1 % superior al año anterior. Este beneficio complementa las coberturas y servicios ofrecidos por el POS, al cual cotizan por ley y tienen acceso todos los colaboradores.

### 4.4.4 Recreación

Con el propósito de promover espacios de descanso y recreación para los colaboradores y sus familias, la organización entrega un auxilio vacacional para que sea redimido en el centro recreacional Las Palmeras, en Villeta (Cundinamarca). En 2013 este auxilio fue de \$2.382 millones y benefició a 2.112 colaboradores y sus familias.

Aparte de esto, la Fundación Social y sus empresas otorgaron una prima extralegal de vacaciones a 6.557 colaboradores del nivel operativo, por un valor de \$4.446 millones.



#### 4.4.5 Seguro y ahorro

Para promover la cultura del ahorro, la organización cuenta con una cartera colectiva administrada por Fiduciaria Colmena, que invierte los ahorros de los colaboradores en el mercado de valores. Las empresas del grupo hacen un aporte igual al del trabajador hasta un máximo del 2 % de su salario. En 2013 estos aportes estuvieron cerca de los \$1.778 millones, con más de 2.100 afiliados activos.

Además, este mismo año la prima del seguro de vida gratuito (cubre enfermedades graves, muerte y gastos exequiales) que otorga la organización a todos sus colaboradores, ascendió a \$1.103 millones.

#### 4.4.6 Otros beneficios

Fuera de los beneficios mencionados, con destinación específica, la organización entrega una prima extralegal de servicios que consiste en un salario al año y una bonificación por antigüedad cada cinco años, a los colaboradores del nivel operativo (hasta diez salarios mínimos legales mensuales vigentes).

También ofrece créditos de libre inversión y por calamidad doméstica con tasas preferenciales. En 2013, la organización entregó \$14.458 millones por estos conceptos, con aproximadamente 9.000 beneficiarios.



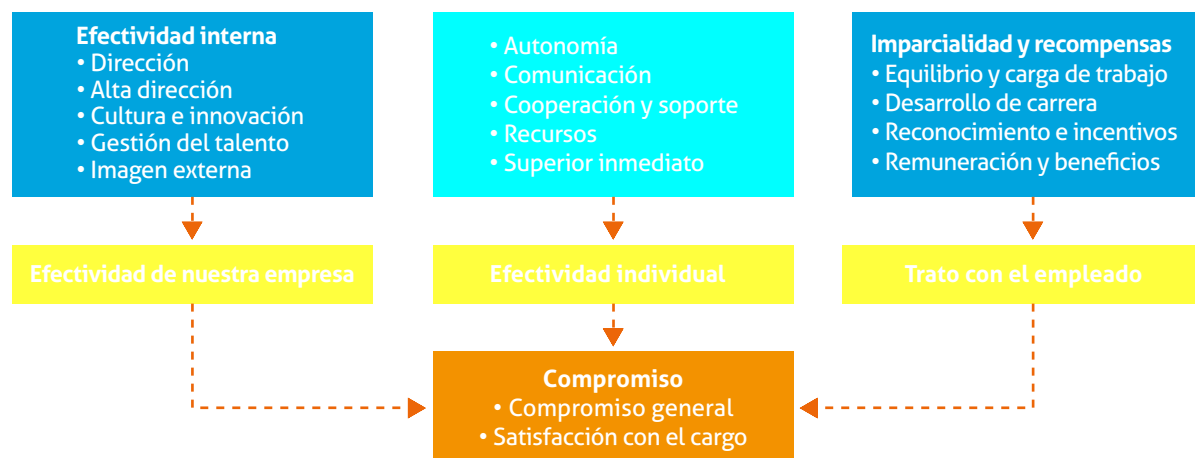
## 4.5 Clima organizacional

### 4.5.1 Encuesta de clima organizacional

Para la Fundación Social y sus empresas, es importante brindar espacios de participación donde los colaboradores puedan expresar sus percepciones sobre la realidad laboral y contribuir al mejoramiento de la Entidad. Esto ha sido una constante en nuestra cultura organizacional. Por ello, desde 1993 y cada dos años, se realiza la encuesta de clima organizacional, que permite identificar oportunidades de mejora y establecer planes en este sentido.

Durante los meses de octubre, noviembre y diciembre de 2013 se realizó el último estudio con la participación de 5.990 personas, para una cobertura del 96 % del total de colaboradores que tiene antigüedad superior a seis meses y son los invitados a responderla.

Para conocer la percepción de clima en la Fundación Social y sus empresas se contó con un esquema que vincula elementos de compromiso, satisfacción y esfuerzo agrupados en cuatro dimensiones: efectividad de nuestra empresa, efectividad individual, trato con el empleado y compromiso.



Como se muestra a continuación (gráfico 7), el perfil de clima obtenido para 2013 es similar al alcanzado en 2011 y superior a las mediciones anteriores.

## Evolución del resultado global de la encuesta de clima organizacional

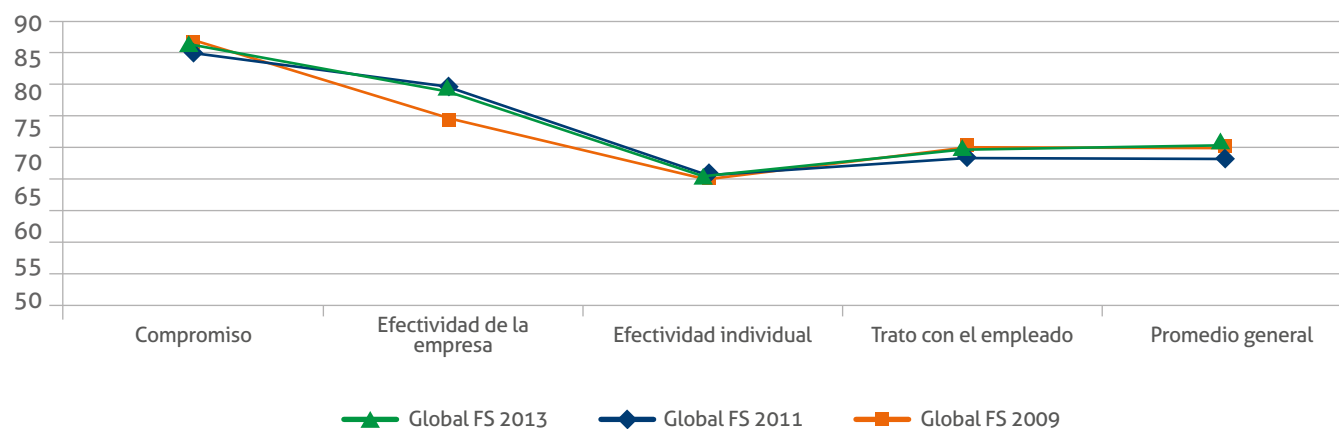


Gráfico 7 • Fuente: Vicepresidencia de Cultura Organizacional y Talento Humano.

Comunicación, direccionamiento y orientación al alto desempeño, son las tres líneas de acción sobre las cuales se han reagrupado las preguntas identificadas como fundamentales, que apalancan el desarrollo de la cultura organizacional. Sobre estos focos la Fundación Social y sus empresas quieren concentrar su gestión.

A partir de los resultados obtenidos se buscarán oportunidades de mejora y se diseñarán estrategias para superar los aspectos críticos, propendiendo a mantener un adecuado clima organizacional que fortalezca el desarrollo integral y el compromiso de los colaboradores. Este es un soporte fundamental para que la organización alcance resultados sobresalientes.



## 4.5.2 Gestión de clima

De acuerdo con la información obtenida de los colaboradores y los resultados de las encuestas se diseñaron estrategias efectivas para resolver los problemas identificados, con el objetivo de alcanzar el desarrollo integral y lograr el compromiso de los colaboradores.

### Logros en 2013

#### 🔗 Formación corporativa

Se continuó con el proceso de inducción, con el propósito de generar e impulsar en los colaboradores, compromiso e identidad con la obra y la cultura de la organización, mediante el conocimiento de su historia, misión, valores, principios e instrumentos de actuación, así como la comprensión del negocio y los objetivos estratégicos de la compañía.

#### 🔗 Formación gerencial

En el marco de Líderes con Propósito se desarrolló el programa “Dirigiendo equipos efectivos de trabajo”, cuyo objetivo es reforzar el

liderazgo personal e interpersonal. El programa contó con la participación de 588 líderes de gerencia media con personas a cargo, programa que se extenderá en 2014. De igual manera se realizaron talleres de trabajo en equipo y comunicación orientados al fortalecimiento de su desempeño.

#### 🔗 Programa de Autodesarrollo

Para colaboradores sin personas a cargo en Banco Caja Social, Promotora de Inversiones y Cobranzas SAS, Colmena Fiduciaria y Colmena Capitalizadora, se realizó el Programa de Autodesarrollo cuyo propósito es abrir un espacio que les permita a los colaboradores reflexionar sobre sus oportunidades de mejora y crecimiento, al igual que fortalecer sus habilidades de autoconocimiento y autodesarrollo.

#### 🔗 Esquemas de escucha

En las unidades de negocio se mantuvieron esquemas de acercamiento permanente y escucha a los colaboradores de la organización.

## 4.6 Administración de planta

Las políticas de contratación de la organización promueven el desarrollo de los colaboradores y contemplan la oportunidad de hacer carrera profesional dentro de la entidad.

En este sentido, se busca cubrir las vacantes internas reubicando o promoviendo colaboradores actuales, mediante procesos de selección transparentes y justos. En 2013, el 27 % de los puestos vacantes lo ocupó personal interno.

### Distribución de la administración de planta (manejo de vacantes)

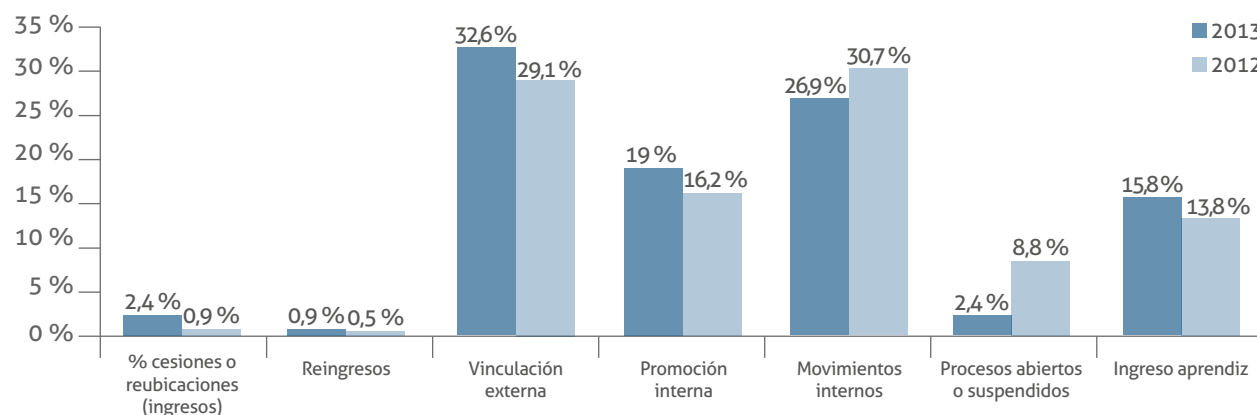


Gráfico 8 • Fuente: Vicepresidencia de Cultura Organizacional y Talento Humano.

En este punto es importante mencionar que la organización cuenta con el Plan Carrera, un programa de desarrollo profesional dirigido a los colaboradores de las oficinas bancarias.

En 2013 participaron 733 colaboradores, que cursaron un programa de autoformación para obtener los conocimientos y habilidades necesarios para ocupar el cargo del siguiente nivel.

## 4.7 Salud ocupacional

La Fundación Social y sus empresas trabajan diferentes programas y actividades en pro de la calidad de vida. Entre ellos se encuentran el Programa de Prevención y Salud Integral "Nos llena de vida"; los comités paritarios de salud ocupacional; el Plan de Emergencias, en el cual se trabaja con dos herramientas: comités y brigadas de emergencias, y cartilla virtual de emergencias; la mesa laboral; la investigación de incidentes y accidentes laborales; la inspección y adaptación de puestos de trabajo; las inspecciones de seguridad; el Programa de Vigilancia Epidemiológica con manipuladoras de alimentos y coronas auditivas a escala nacional; los exámenes médicos ejecutivos; las recomendaciones e información publicada en la página de intranet y la puesta en marcha del Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional.

En este aspecto, en 2013 se realizó una inversión de más de \$558 millones, lo que representó un incremento de un 28 % con respecto a 2012 y benefició a 7.227 colaboradores, un 4 % más que el año anterior.

## 4.8 Formación y capacitación

Con vista al proceso de formación personal y profesional de los colaboradores, la organización realizó distintos programas de capacitación y desarrollo relacionados con el fortalecimiento de capacidades en áreas corporativas, gerenciales y específicas de cada negocio. La inversión fue de \$4.080 millones, para la generación de 83.726 cupos en diferentes eventos de capacitación.

En cuanto a lo específico del negocio se desarrollaron actividades de formación y certificación, tales como cursos de autoformación en materia de riesgo, portafolio de productos y servicios, Sistema de Administración del Riesgo Operativo (SARO), Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (Sarlaft), Plan Continuidad del Negocio, Ingeniería Social y Sistema de Atención al Consumidor Financiero (SAC), entre otros, que contribuyen a perfeccionar el desempeño laboral de los colaboradores.

## 4.8.1 Colmena Vida y Riesgos Laborales

De acuerdo con las iniciativas planteadas por la organización en el Plan de Negocio, el programa de capacitación fortaleció los conocimientos en los productos Vida para las áreas comercial y técnica, así como para el equipo de asesores en prevención por proyecto. Además, se dio inicio a diferentes programas de formación que buscan fortalecer la labor comercial y técnica del negocio de Vida y Riesgos Laborales en la compañía durante el año 2014.

Por otra parte, se vinculó a todos los colaboradores al proceso anual de Evaluación para el Desarrollo, en el que se les invitó a realizar autodiagnóstico de su desempeño y asignación de metas, las cuales tuvieron acompañamiento y seguimiento de sus líderes.

## 4.8.2 Banco Caja Social

**Para acompañar el desarrollo y la implementación efectiva de proyectos especiales con nuevas tecnologías, procedimientos y productos, se dictaron programas de capacitación en:**

- ⦿ Eficiencia operativa de oficina y automatización del proceso de colocación de crédito a través de la herramienta Mantis.
- ⦿ Capacitación en los productos Cuentamiga “Mi Sueldo”.

**Dentro del modelo de gestión comercial y operativa se desarrollaron los siguientes programas:**

- ⦿ Talleres orientados a profundizar en la responsabilidad de los gerentes regionales, gerentes de zona y gerentes de oficina como garantes del modelo de ventas, mejorando la capacidad comercial de los gerentes de oficina, asesores comerciales y supernumerarios.
- ⦿ Diplomado en Finanzas dirigido a gerentes de oficina de las regionales, sucursales y colaboradores nuevos en este cargo, como herramienta que les permita gestionar su unidad de negocio para hacerla rentable, creciente y sostenible en el tiempo.

Adicionalmente, se dio continuidad al programa de profesionalización de los colaboradores de la Vicepresidencia de Negocio Empresarial y Constructor, con el fin de reforzar las competencias de liderazgo, comerciales y técnicas que permitan profundizar en el negocio de este segmento.

Por último, se implementó el Programa de Autoformación “Conocer”, que valida anualmente el conocimiento de los colaboradores en los conceptos del negocio. Contó con la participación de 6.030 colaboradores, lo que representa un cubrimiento del 97 %. Esta estrategia está orientada al desarrollo de una cultura bancaria que soporte efectivamente las diferentes actividades del negocio.



### 4.8.3 Fiduciaria y Capitalizadora Colmena

Los colaboradores de la media gerencia, con personas a cargo dentro de la organización, participaron en los programas “Líderes con propósito” para incrementar sus habilidades gerenciales. De igual manera, se llevó a cabo el programa de autodesarrollo para colaboradores sin personas a cargo y otras acciones orientadas a perfeccionar las habilidades técnicas de los colaboradores.

Todos los programas se han realizado con metodologías que involucran última tecnología, soportados por la plataforma de *e-learning* (aula virtual), espacios presenciales, métodos de caso, y participación en foros, chats, trabajos y evaluaciones para garantizar el aprendizaje.

### 4.9 Compromiso

El anhelo que impulsó a José María Campoamor a crear los cimientos de la Obra Social sigue más vigente que nunca. Esto no sería posible sin el esfuerzo y compromiso de miles de personas que con su dedicado trabajo han contribuido para que la Obra crezca y trascienda en el tiempo, logrando transformar y mejorar las condiciones y calidad de vida de muchos colombianos. La Fundación Social y sus colaboradores tienen la responsabilidad de continuar con este gran legado.

Enmarcada en estos principios, la organización busca generar un mayor compromiso de sus colaboradores con la misión institucional y con los propósitos de cada una de las compañías, para lo cual ha implementado diversas estrategias, entre las que se destacan el trabajo realizado en las inducciones y el programa “Más cerca de usted”.

**Igualmente, con el ánimo de fomentar de manera permanente el compromiso de los colaboradores frente a su trabajo, en relación con la misión última de la Fundación Social, se continuó con el desarrollo de actividades que incentivan y reconocen el trabajo y aporte de estos. Entre ellas se destacan las siguientes:**

#### **🔗 Actividades culturales y deportivas**

Para los colaboradores y sus familias, la organización ha implementado diversos programas y espacios de integración y aprovechamiento del tiempo libre. En este contexto, en 2013 se realizaron encuentros deportivos y culturales como torneos de fútbol, microfútbol, bolos, voleibol, baloncesto y tenis de mesa. Adicionalmente, se llevaron a cabo los programas de entrenamientos deportivos (fútbol, baloncesto y voleibol) y se efectuaron otras actividades, como sesiones de yoga y clases de aeróbicos.

En materia de celebración se realizaron actividades como la Fiesta de Fin de Año, el Día de la Familia, la Fiesta de Navidad y las Vacaciones Recreativas; en estas últimas, el beneficio se extiende a los hijos de todos los colaboradores.

Para estas actividades la organización destinó \$1.993 millones, con los cuales se beneficiaron más de 26.700 personas entre colaboradores y sus familias.

#### **🔗 Quinquenios**

En un evento especial que reconoce el trabajo y compromiso de los colaboradores se entregaron 1.016 condecoraciones conmemorativas a quienes cumplieron quinquenios. Estas se distribuyen de acuerdo con el tiempo de servicio en la organización en 5, 10, 15, 20, 25, 30 y 35 años.

#### **🔗 Regalo de cumpleaños**

Cada año, la organización busca brindar un detalle especial a los colaboradores enviándoles un obsequio en su día de cumpleaños.

Adicionalmente, siguiendo con el compromiso que caracteriza a la Fundación Social y sus empresas y en concordancia con la Obra, se llevaron a cabo las siguientes actividades y eventos especiales durante 2013:

### Cien años del barrio Villa Javier

El 7 de septiembre de 2013 se celebró el centenario del barrio Villa Javier, una de las obras del Círculo de Obreros de San Francisco Javier. "Ocho mil pesos habían sido pagados por el terreno de doce fanegadas, fue bendecido el 6 de julio y la primera piedra colocada el 7 de septiembre de 1913. Una placa en la casa número 5-75 de la calle 9 sur conmemora este suceso".

La conmemoración estuvo enmarcada en la remembranza histórica y las bases religiosas y morales que fundamentaron su construcción. En este lugar se crearon escuelas, hospedajes y tiendas. Además, funcionó una sede de la Caja de Ahorros como solución integral al problema de la pobreza en la capital.

En este evento, la Fundación Social acompañó a la comunidad con la proyección de la obra de teatro "Así que pasen 100 años..." y la celebración de una misa especial, en las que se recordaron los momentos más significativos del barrio y del Círculo de Obreros.

Los asistentes, miembros de la comunidad, directivos y colaboradores de la Fundación Social, participaron en varias actividades, entre ellas una caminata y un recorrido histórico por las calles capitalinas, y presenciaron el corte de cinta en la reja, símbolo de los principios que se seguían en Villa Javier.



## Museo Fundación Social

En desarrollo de la variable Compromiso del Proyecto de Cultura Organizacional de la entidad se creó el Museo de la Fundación Social, con el fin de generar mecanismos que les permitan a los colaboradores acercarse a los orígenes, propósitos y modelo de actuación de la organización.

Este es un espacio que va más allá de la exhibición de objetos y el recuento cronológico de acontecimientos, pues con él se busca que el visitante conozca no solo los elementos de la historia de la Fundación sino el sentido y el propósito de esta.

El museo se inauguró en marzo de 2013, en el primer edificio del Círculo de Obreros y la Caja de Ahorros del Círculo de Obreros, un lugar muy representativo en la historia de la organización, situado en la avenida Jiménez con carrera 4A.

El museo está distribuido en varias áreas temáticas: Padre Campoamor, Círculo de Obreros de San Francisco Javier (Medios para la economía, Medios para la moralidad, Medios para instrucción), Las Marías, Caja de Ahorros del Círculo de Obreros, Villa Javier y el Modelo de intervención hoy.

Este espacio se aprovecha como un elemento fundamental del proceso de inducción y de actividades de capacitación relacionadas con el propósito y el sentido de trabajar en la Fundación.

Durante 2013 visitaron el museo alrededor de 1.500 colaboradores de todas las empresas de la organización, situadas en diversas regiones del país.



## 5 Impacto social externo

El desarrollo de la actividad empresarial de la Fundación Social no solo impacta a quienes mantienen una relación directa con cada una de las compañías, sino también a la sociedad en conjunto.

**El impacto externo de la organización tiene que ver, principalmente, con los siguientes objetivos:**

- Ofrecer productos y servicios dirigidos a satisfacer necesidades estratégicas, con el fin de apalancar procesos de desarrollo e inclusión de sectores populares que no son atendidos adecuadamente por la oferta tradicional formal.
- Generar riqueza y valor agregado para la sociedad en conjunto, y para los accionistas en particular, lo cual les impone a las empresas el reto de ser altamente productivas y rentables. Adicionalmente, dado el particular modelo de la Fundación Social, en el cual es una ONG y accionista mayoritaria de sus compañías, la totalidad de las utilidades (dividendos) se emplea en la financiación de su quehacer social, ya sea en los proyectos sociales directos o en el instrumento empresarial.
- Participar activamente en el debate y la solución de los principales problemas de la sociedad, con auténtica preocupación por el bien común (macroinflujo).

Aparte de estos temas, cobran relevancia desde la óptica de reportes no financieros aspectos como la gestión frente a proveedores, medio ambiente y gobierno corporativo, que se incluyen en el último acápite del presente capítulo.

## 5.1 Satisfacción de necesidades

Las compañías cumplen la tarea fundamental de administrar los escasos recursos de la sociedad, con el propósito de devolverlos convertidos en bienes y servicios para la satisfacción de sus necesidades. En consecuencia, qué y para quién producir, son aspectos centrales del negocio y de su impacto en la sociedad.

El impacto social en términos de satisfacción de necesidades se relaciona con el tipo de necesidades que se satisfacen y con el mercado objetivo que se atiende.

La Fundación Social y sus empresas han orientado su actividad hacia la atención de necesidades estratégicas, con el objeto de apalancar procesos de desarrollo e inclusión de sectores populares, como los servicios financieros, la vivienda y la seguridad social. La mayoría de los clientes de las compañías pertenecen al mercado masivo popular y al de mipymes.

Las empresas de la Fundación Social reportaron más de 6,7 millones de clientes en 2013, tal como se detalla a renglón seguido (cuadro 4).

<b>Cientes grupo empresarial</b>			
	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>Var. %</b>
<i>Banco Caja Social</i>	4.879.342	4.571.270	6,7
<i>Colmena Vida y Riesgos Laborales</i>	1.560.753	1.436.166	8,7
<i>Fiduciaria</i>	23.167	23.272	-0,5
<i>Capitalizadora</i>	176.584	174.178	1,4
<i>Servir</i>	96.381	71.146	35,5
<i>DECO Construcciones* (compradores)</i>	16	71	-77,5
<b>TOTAL</b>	<b>6.736.243</b>	<b>6.276.103</b>	<b>7,3</b>

**Cuadro 4.** Clientes Grupo Empresarial • Fuente: DWH - Vicepresidencia de Estrategia y Desarrollo.

## 5.1.1 Banco Caja Social

El Banco Caja Social se ha orientado a satisfacer las necesidades financieras de la población de bajos y medios ingresos en Colombia, con el fin de apalancar procesos de desarrollo e inclusión de estos sectores que, por lo general, no son atendidos adecuadamente por la oferta formal. Así, el mercado popular constituye el foco principal, aunque no exclusivo, del negocio del Banco.

En este orden de ideas, el Banco Caja Social trabaja y desarrolla soluciones financieras para los mercados populares, las pequeñas empresas, la atención de la mediana empresa, el sector inmobiliario y distintos segmentos del mercado de personas.

Durante el año 2013 el Banco vinculó a unos 380.000 nuevos clientes y alcanzó cerca de 1,8 millones de clientes activos, de los cuales el 64 % (gráfico 9) percibe ingresos mensuales inferiores a dos smmlv. Igualmente, continuó fortaleciendo su presencia en el mercado mediante la instalación y renovación de 20 cajeros automáticos y la apertura de más de 3.000 corresponsales bancarios. Así, el Banco Caja Social cerró el año con 541 cajeros automáticos, más de 6.000 corresponsales bancarios habilitados y 264 agencias en 64 municipios del país.

**Además, desembolsó \$5,2 billones durante 2013 y contribuyó altamente al desarrollo socioeconómico del país. Se destacaron los siguientes logros:**

- ⦿ Se efectuaron 75.101 operaciones de microcrédito por un valor total de \$475.702 millones.
- ⦿ Se desembolsaron 7.535 créditos comerciales por un valor total de \$1,89 billones.
- ⦿ Se financiaron 118 proyectos por un valor total de \$472.467 millones.
- ⦿ Se colocaron 147.958 créditos de consumo, por un valor cercano a los \$1,4 billones.
- ⦿ Se financió la adquisición de 20.855 viviendas, de las cuales el 55,4 % correspondió a viviendas de interés social.

Al cerrar el año, el Banco alcanzó una participación de mercado en los negocios masivos cercana al 6,5 %. Fue uno de los primeros cinco bancos del sistema colombiano en cuanto a volumen y dinámica de negocio en este mercado.

Para continuar fortaleciendo su presencia en dicho mercado, lanzó la mejor propuesta de valor de nómina para el segmento de los asalariados populares formales e informales, «Mi sueldo», que ha permitido que más de 100.000 colombianos se beneficien de un producto para ahorrar y transar sin tener que pagar comisiones ni cuotas de manejo por sus transacciones básicas, y con la tranquilidad de tener su dinero siempre disponible y de manera segura; mejoró los procesos de soporte al negocio hipotecario, con el fin de garantizar una excelente propuesta de valor para los clientes; amplió la cobertura del modelo especializado de microcrédito, al tiempo que mantuvo altos estándares en los modelos de atención y servicio de la red de oficinas.

En lo correspondiente al negocio de tarjeta de crédito, se desarrollaron capacidades de venta y se hicieron notables esfuerzos para aumentar el uso y la retención de las vigentes activas, con lo cual se alcanzaron niveles de facturación importantes.

En cuanto al negocio de adquirencia, se avanzó notoriamente en la vinculación de comercios.

Para el negocio empresarial y constructor se realizó la masificación a nivel nacional de la solución de *Cash Management* para los clientes empresariales, lo cual, además de mejorar la propuesta de valor para los clientes empresariales, permitirá la atención de clientes de los segmentos masivo y popular.

5. Incluye 260 Oficinas, 3 Extensiones y 1 Centro de Pagos.  
6. Participación de mercado en las carteras de consumo, microcrédito y vivienda, y en la captación de hasta \$130 millones.

## Distribución de clientes activos por rango de ingresos Banco Caja Social

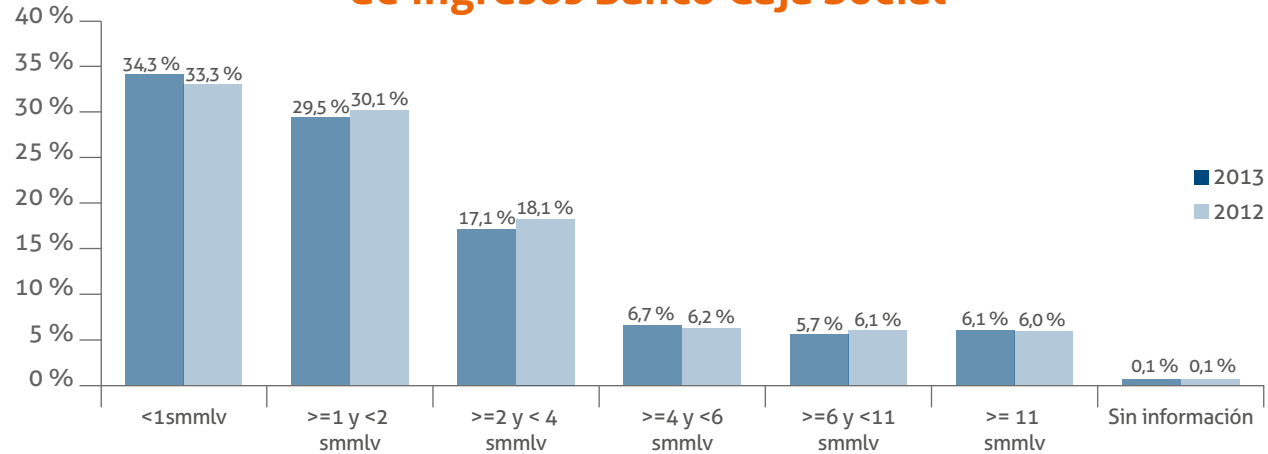


Gráfico 9 • Fuente: DWH. Cálculos: Vicepresidencia de Estrategia y Desarrollo.

Al cierre de 2013, la captación total del Banco Caja Social ascendió a \$8,3 billones, de los cuales el 51 % corresponde a captación masiva, lo cual contrasta con la estructura del sistema financiero general y refleja la posición que el Banco ha mantenido en los rangos de menores montos (gráfico 10).

## Captación por rangos Banco Caja Social vs. Sistema

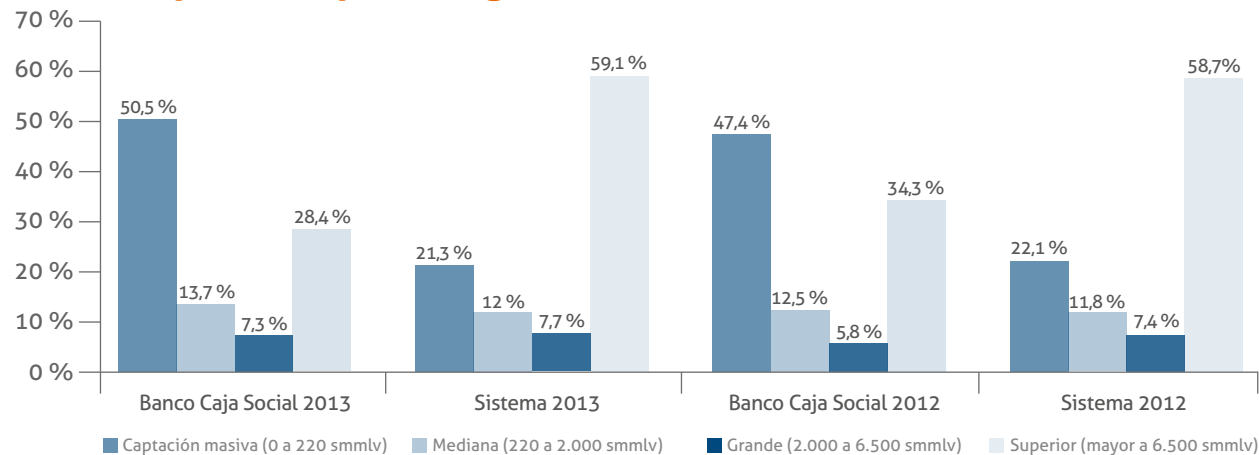


Gráfico 10 • Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia. Cálculos: Vicepresidencia de Estrategia y Desarrollo.

Por su parte, el saldo neto de cartera del Banco fue de \$ 7,9 billones, con una participación sobre el activo total del 73 %. Gracias a estos resultados, el Banco Caja Social mantiene un posicionamiento destacado en sus mercados objetivo (gráfico 11).

## Participación de mercado cartera

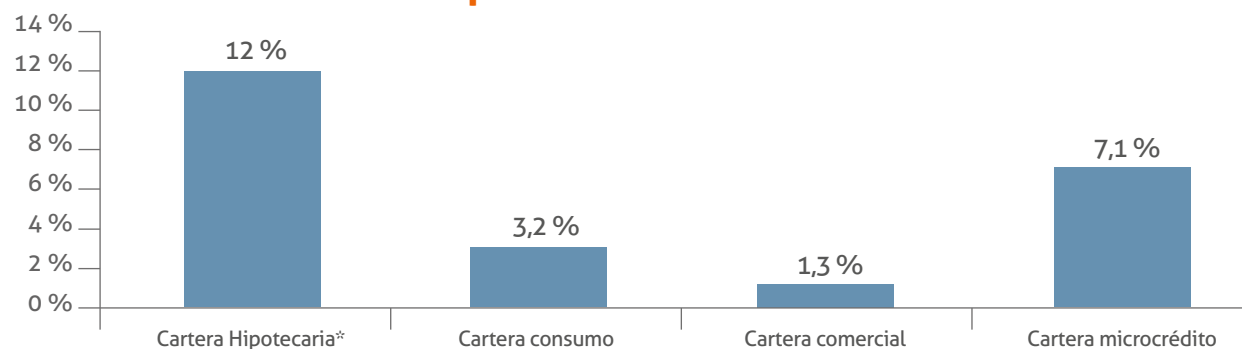


Gráfico 11 • Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia. Cálculos: Vicepresidencia de Estrategia y Desarrollo.

### 5.1.1.1 Programas especiales

Durante 2013 se continuó con la ejecución de programas especiales, con miras a atender sectores particularmente vulnerables.



### 5.1.1.1.1 Youth Save Project

En 2009, el Consorcio Youth Save escogió al Banco Caja Social para participar en el proyecto del mismo nombre, cuyo objetivo es promover el ahorro en los jóvenes de bajos ingresos, entre 12 y 18 años. El proyecto tiene tres componentes: 1) desarrollo y oferta de un producto de ahorro acorde con las necesidades del mercado, 2) investigación socioeconómica sobre su comportamiento frente al ahorro y 3) ejercicios de educación financiera a través de mensajes de texto y talleres en colegios.

El consorcio está conformado por Save the Children, el Centro para el Desarrollo Social de la Universidad de Washington en San Luis (CSD), el Grupo Consultivo para Asistir a los Pobres del Banco Mundial (CGAP) y la Fundación New America.

En el marco de esta iniciativa, el Banco lanzó en marzo de 2012 la Cuentamiga para Jóvenes, una propuesta de ahorro programado para niños y jóvenes de 7 a 17 años. Este producto tiene como objetivo cultivar el hábito y la cultura del ahorro para alcanzar metas a corto plazo. A diciembre de 2013 se abrieron 2.129 cuentas con un promedio de ahorro mensual de \$42.000. De estas, 60 % pertenecen a jóvenes entre los 10 y los 15 años, donde más del 80 % de los clientes son de estratos 1, 2 y 3.

### 5.1.1.1.2 Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio

Desde 2004, en alianza con Finagro, USaid y el Programa de Desarrollo y Paz para el Magdalena Medio, el Banco Caja Social financia el cultivo de palma aceitera y cacao, como apoyo a la reintegración social y sustitución de cultivos ilícitos. El Programa, que comenzó con dos asociaciones de palmeros, cuenta hoy con cinco de estas y dos de pequeños productores de cacao para exportación. Estos programas se han desarrollado en los departamentos de Santander, en los municipios de Sabana de Torres, Carmen de Chucurí y San Vicente de Chucurí, y en el del Cesar en los municipios de Puerto Patiño y San Martín.

Durante este tiempo, el Banco Caja Social ha desembolsado créditos por más de \$10.000 millones y beneficiado a cerca de 700 familias. Para el cierre de 2013, la cartera redescontada con Finagro registró un saldo de \$1.700 millones del total de estos programas con el Banco, que es de \$2.800 millones. Durante el año, además, se otorgaron créditos a pequeños productores para desarrollar cultivos de palma en la zona del Magdalena Medio a los que, seis meses después del desembolso de los recursos, la entidad les realizó un control de la inversión. Este consiste en llevar a colaboradores del Banco a los terrenos donde se desarrollan los cultivos, para garantizar y validar que se invirtieron adecuadamente los recursos financiados.

### 5.1.1.1.3 Premio a la Excelencia de la Micro y Pequeña Empresa Banco Caja Social – ANIF 2013

El Banco Caja Social y la Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF) realizaron la undécima entrega del Premio a la Excelencia de la Micro y Pequeña Empresa, evento al que se vincularon más de 950 empresas de varias regiones de Colombia.

En 2013 fueron elegidos 20 finalistas (10 en la categoría microempresa y 10 en la de pequeña empresa) que representan no solo a varias regiones del país, sino a los distintos sectores de la industria, tales como alimentos, construcción, confección, estética, comercio minoritario y servicios. Los jurados, además de calificar estas 20 iniciativas por su emprendimiento y aporte al país, manifestaron que este grupo de finalistas se destacaron por su persistencia, constancia y superación de las adversidades del mercado.

En la categoría de microempresa, el primer lugar se le otorgó a Construcciones Jaba, de Nariño, y el segundo a Café Sabor de la Amazonía, del Caquetá. Por su parte, en la categoría de pequeña empresa, el primer puesto fue para Calzado PAP Power de origen bogotano y el segundo fue para Productora de Huevos La Bastilla, de la ciudad de Tuluá (Valle del Cauca).

### 5.1.1.1.4 Fundación Amigos de las Colecciones del Banco de la República

En 2013 el Banco Caja Social se vinculó a una iniciativa de la Fundación Amigos de las Colecciones del Banco de la República, que apoya las actividades programadas por la Sección de Divulgación y Servicios Educativos, las exposiciones temporales y los museos de arte permanentes del Banco de la República.

Además de la contribución para acercar el público general al mundo de los artistas, se brindó material didáctico no solo para explorar la creatividad y la capacidad de creación de las personas, sino que este material incluyó también conceptos relativos a educación financiera, con el fin de que la gente pudiera asimilarlos y familiarizarse con ellos de una forma didáctica, en sus espacios cotidianos.





### 5.1.1.1.5 Estrategia de servicio

Producto del decidido trabajo en materia de servicio, el Banco Caja Social logró el primer lugar en la Satisfacción General de los clientes bancarios, siendo líder en la satisfacción en oficinas, servicio en caja, asesoría, cajeros automáticos y portafolio de productos y servicios, según la encuesta indicada efectuada por Ipsos.\*

\* Fuente: Medición Anual Sectorial 2013, Ipsos - Napoleón Franco.



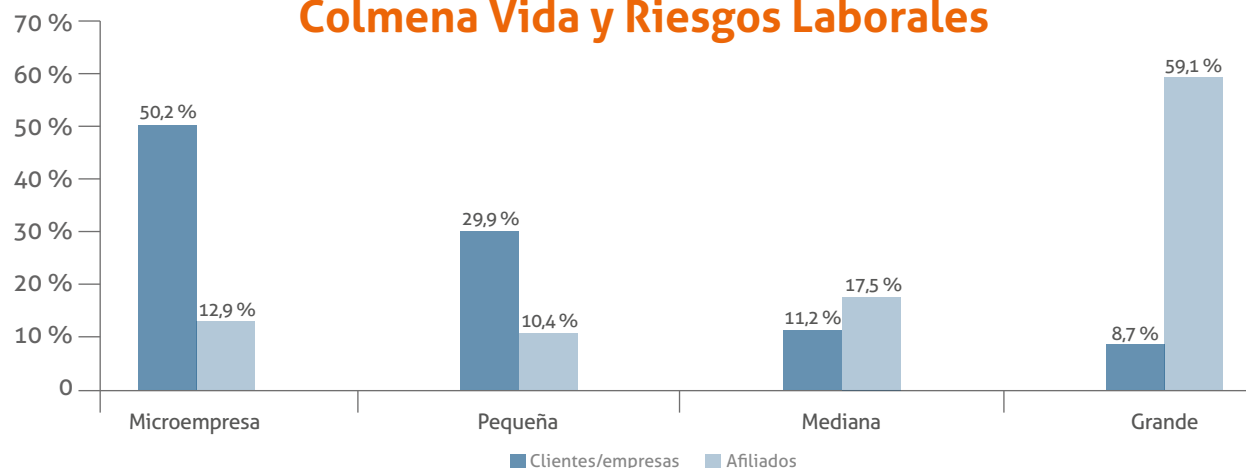
### 5.1.2 Colmena Vida y Riesgos Laborales

Colmena Vida y Riesgos Laborales es una compañía que promueve el mejoramiento de la salud y la productividad de las compañías mediante la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. Así mismo, es un actor fundamental del sistema de seguridad social nacional, por medio de la prestación de servicios de atención, rehabilitación e indemnización.

Las políticas de la empresa están enfocadas a lograr una atención de servicios asistenciales de la mejor calidad, mediante una red de prestadores seleccionada con todos los requisitos de servicios médicos y calidez humana que faciliten el proceso de recuperación del trabajador afectado por un accidente o una enfermedad profesional. Así mismo, Colmena busca desarrollar y fortalecer las herramientas que permitan ampliar el conocimiento sobre el comportamiento del riesgo de las coberturas otorgadas y optimizar las actividades de prevención para conseguir un impacto positivo en los clientes y en la compañía.

Durante 2013, Colmena Vida y Riesgos Laborales atendió a 28.360 clientes empresariales, de los cuales el 50 % corresponde a microempresas o trabajadores independientes (gráfico 12).

## Distribución por tipo de empresa tomadora Colmena Vida y Riesgos Laborales



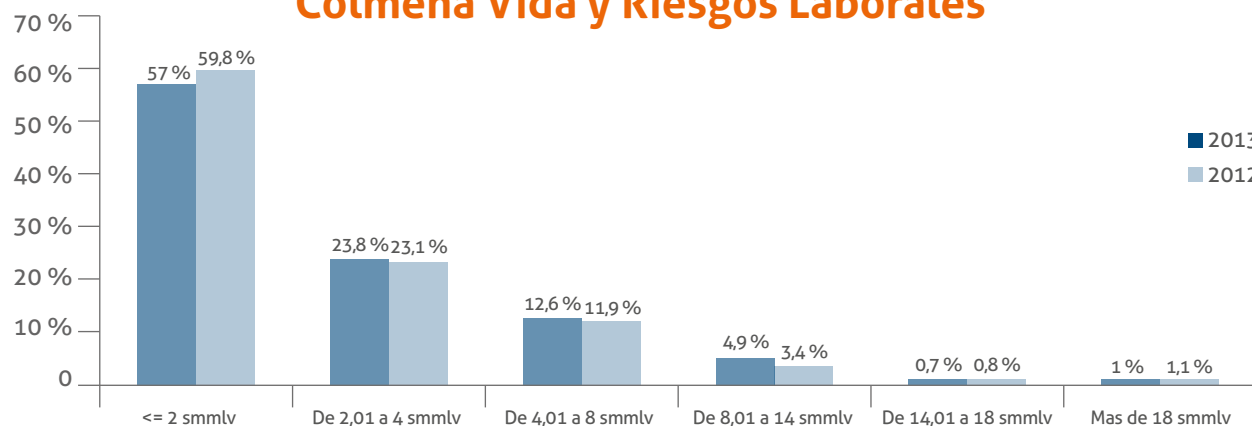
**Gráfico 12** • Fuente: Gerencia de Planeación y Presupuesto, Colmena Vida y Riesgos Laborales. Cálculos: Vicepresidencia de Estrategia y Desarrollo.

7. Ipsos-Napoleón Franco. Encuesta Sindicada de Industria. 2013

8. La clasificación está por número de empleados: gran empresa, mas de 100 trabajadores; mediana, entre 50 y 100; pequeña, entre 11 y 50; y microempresas, menos de 10 empleados.

Lo anterior le permitió contar con más de 684.837 afiliados, de los cuales el 81 % (553.091) tienen ingresos inferiores a cuatro salarios mínimos mensuales legales vigentes y casi el 13 % (88.604) corresponde a microempresarios o trabajadores independientes (gráfico 13).

## Distribución de afiliados por rango de ingresos Colmena Vida y Riesgos Laborales

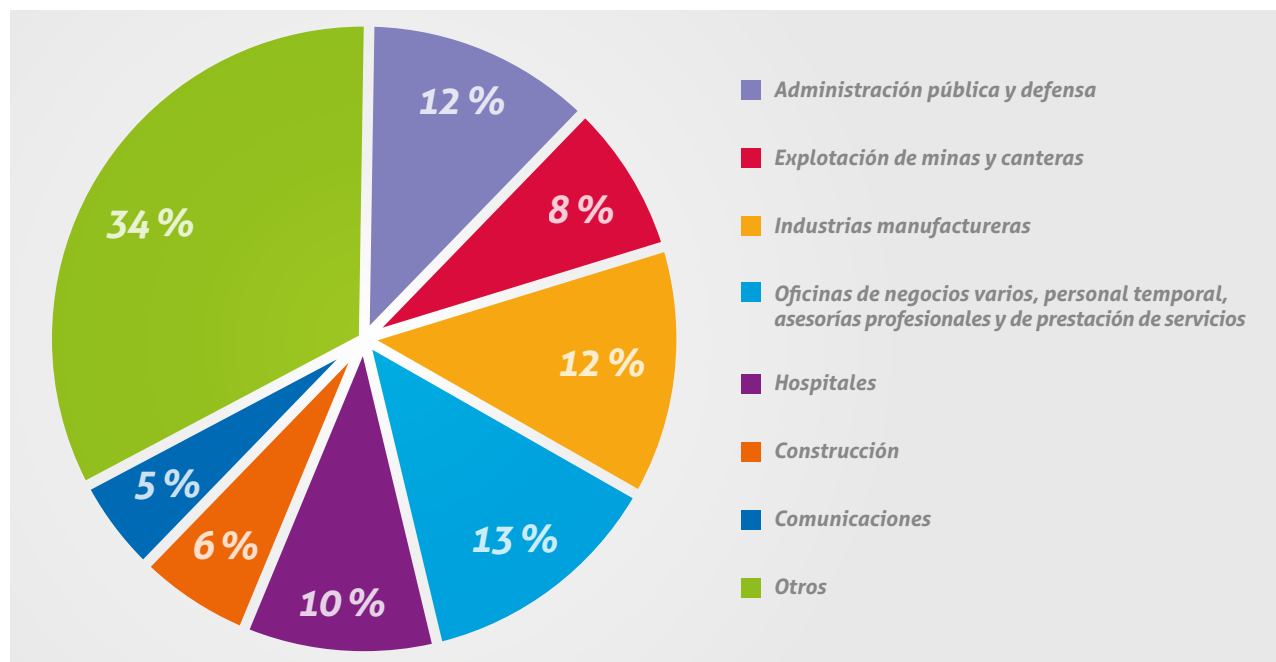


**Gráfico 13** • Fuente: Gerencia de Planeación y Presupuesto, Colmena Vida y Riesgos Laborales. Cálculos: Vicepresidencia de Estrategia y Desarrollo.

Colmena Vida y Riesgos Laborales continuó prestando servicios de prevención especializados de acuerdo con el tamaño y tipo de compañía, en los cuales se invirtieron \$69.182 millones. Igualmente, se recaudaron primas para el negocio de riesgos laborales por un valor de \$281.464 millones, con un monto promedio de \$861.000.

En la clasificación de estas primas según actividad económica, sobresalen los rubros de industrias manufactureras y oficinas de negocios varios, personal temporal con el 13 % de participación sobre el total de primas emitidas, seguido por la administración pública y defensa, con un 12 % (gráfico 14).

### Principales actividades económicas de la cartera 2013 Colmena Vida y Riesgos Laborales



Otros incluye comercio por mayor, suministro de agua, gas y electricidad, educación, otras actividades de servicios comunitarios e intermediación financiera.

Gráfico 14 • Fuente: Gerencia de Planeación y Presupuesto, Colmena Vida y Riesgos Laborales. Cálculos: Vicepresidencia de Estrategia y Desarrollo.

En el negocio de vida, a diciembre de 2013 se registraron cerca de 870.000 asegurados y se emitieron primas por unos \$79.000 millones. Igualmente se continuó el desarrollo de Formar, programa de capacitación que la empresa ofrece a sus afiliados en temas de prevención y gestión integral del riesgo, brindando las bases teóricas y prácticas fundamentales para un adecuado manejo y una apropiada gestión de los riesgos profesionales. En 2013 se capacitaron 2.210 pequeñas y medianas empresas en temas legales y estratégicos para nichos específicos del negocio.

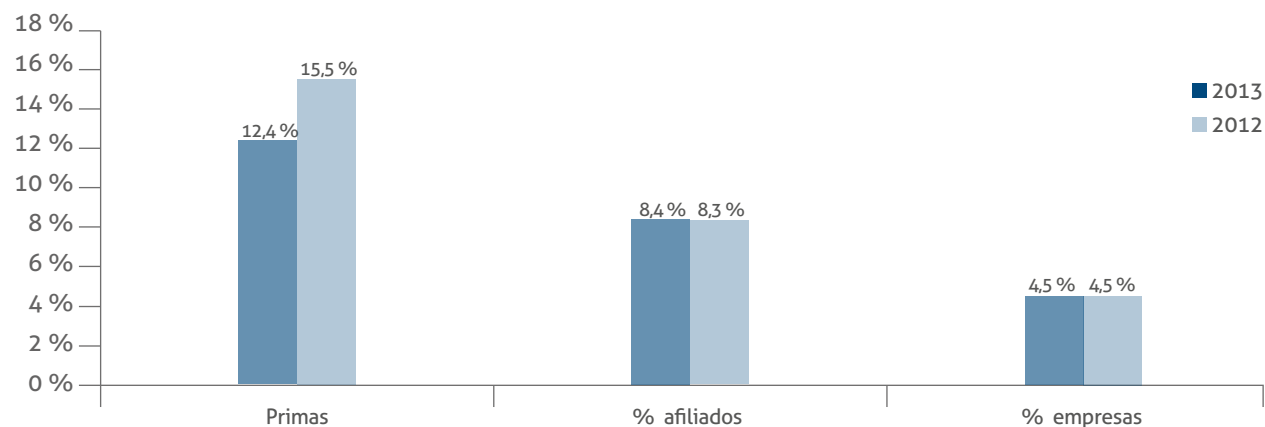
En materia de accidentes de trabajo y enfermedad profesional se ha buscado siempre brindar una adecuada y oportuna prestación de servicios asistenciales para minimizar su complicación futura. Al mismo tiempo se propende a garantizar el reconocimiento oportuno y justo de

todas las prestaciones económicas del trabajador afectado durante el tratamiento, al igual que por las secuelas permanentes o invalidantes que se deriven del evento, minimizando el efecto negativo sobre los ingresos del trabajador y su núcleo familiar.

En 2013 se reconocieron mesadas pensionales a 93 nuevos beneficiarios de 40 afiliados fallecidos, así como a 21 trabajadores inválidos. A diciembre de 2013 la compañía administraba 1.281 pensiones de invalidez y sobrevivencia y se realizaron pagos de mesadas pensionales por un valor de \$21.635 millones. Adicionalmente, se pagaron \$19.190 millones para atender siniestros en el ramo vida grupo.

La compañía continúa registrando una similar participación de mercado a la del año 2012, como se demuestra a continuación (gráfico 15).

## Participación de mercado ramo riesgos profesionales



Nota: El porcentaje de afiliados y compañías corresponde a riesgos laborales; el de primas, a los dos.

Gráfico 15 • Fuente: Gerencia de Planeación y Presupuesto, Colmena Vida y Riesgos Laborales. Cálculos: Vicepresidencia de Estrategia y Desarrollo.

Vale la pena destacar el interés de la organización por conocer y medir las expectativas y el grado de satisfacción de sus clientes, con el ánimo de mejorar y brindar un servicio óptimo. Los índices de satisfacción estuvieron entre 4,42 y 5,09 en una escala máxima de 6 (gráfico 6).

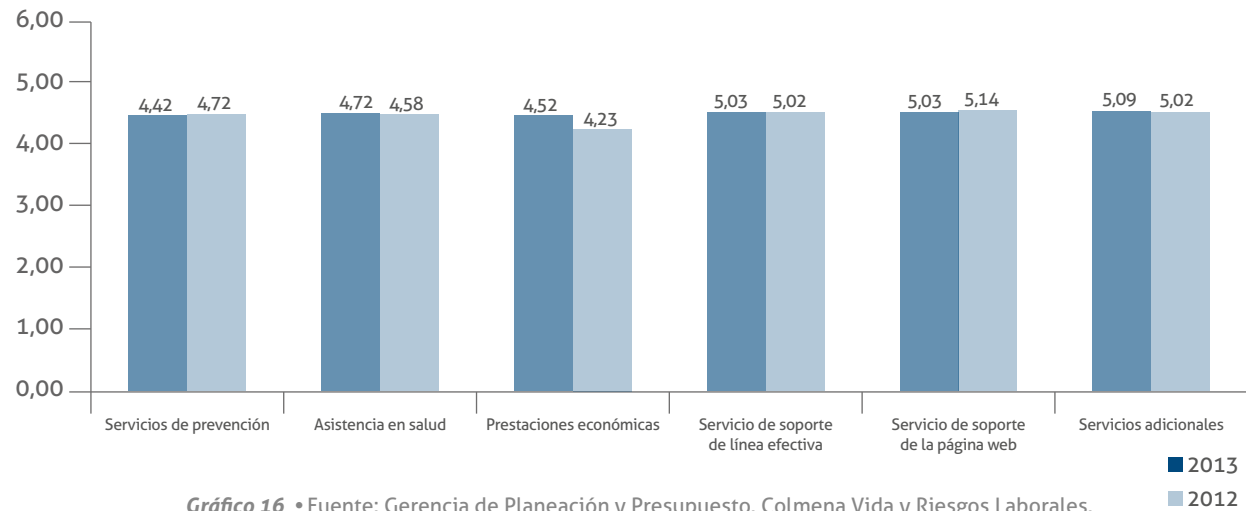


Gráfico 16 • Fuente: Gerencia de Planeación y Presupuesto. Colmena Vida y Riesgos Laborales.

Cálculos: Vicepresidencia de Estrategia y Desarrollo.

### 5.1.2.1 Actividades y programas especiales

La compañía continuó su Plan Nuevo Despertar ARL, que brinda un espacio de calidez y recreación en épocas navideñas a los niños huérfanos e hijos de discapacitados de bajos recursos.



### 5.1.3 Colmena Fiduciaria

A 31 de diciembre de 2013, Rentafácil Cartera Colectiva Abierta contaba con 13.475 clientes vinculados, cuyos aportes alcanzaron los \$236.890 millones; si bien en el valor de recursos administrados se presentó un decrecimiento con respecto a 2012 debido a la volatilidad que se presentó en el mercado en el segundo semestre del año, la cartera creció en el número de clientes vinculados, lo cual demuestra la confianza de los clientes en la compañía. Vale la pena señalar que de estos clientes vinculados, el 96 % correspondió a personas naturales y el 4 % restante a personas jurídicas.

En lo que respecta a Universitas Cartera Colectiva Abierta con pacto de permanencia por compartimientos, conformada por los compartimientos Universitas y Rendir, al cierre de 2013 tenía 8.827 inversionistas con recursos por valor de \$58.066 millones. Los valores desembolsados a las universidades en el compartimiento Universitas alcanzaron los \$4.093 millones, correspondientes a 882 beneficiarios que están cursando sus estudios.

Es importante señalar que en el segundo semestre de 2013 entró en vigencia el nuevo reglamento de Universitas, que permitió implementar nuevos beneficios para los clientes del compartimiento Universitas, entre los cuales se pueden destacar la flexibilidad en la administración del encargo para los inversionistas, el seguro de vida e incapacidad total y permanente gratis para inversionistas de los planes de cuotas y la titularidad de los recursos para beneficiarios, entre otros.

Cabe destacar la suscripción de negocios fiduciarios que apoyan el desarrollo de poblaciones específicas a través de la administración de recursos para programas de mejoramiento de vivienda y programas de subsidios para compra de vivienda nueva, así como la administración de recursos por convenios de asociación para aprovechamiento de las mipymes, destinados a promover el acceso a internet móvil.

## 5.1.4 Colmena Capitalizadora

Colmena Capitalizadora apoya el propósito de la obra fundacional mediante el diseño de productos de capitalización complementarios a los ofrecidos por el Banco Caja Social, lo que estimula la cultura del ahorro entre los clientes.

Durante 2013 se vendieron \$15.214 millones en nuevos títulos de capitalización, lo que representa un crecimiento del 40,4 % con respecto al año anterior, de los cuales \$11.581 millones corresponden a Pagacrédito, que se ofrece a los clientes de crédito de consumo del Banco Caja Social, y \$3.601 millones de Pagacupo, dirigido a los clientes del Banco Caja Social que tienen tarjeta de crédito.

Hay que resaltar que a lo largo de 2013, además de comercializar los productos en las oficinas de la red del Banco Caja Social, se continuó con la venta de títulos a través de sus canales por: telemarketing y el canal de venta externa.

Vale la pena anotar que durante el presente periodo el resultado de los sorteos realizados es de 172 clientes beneficiados, quienes recibieron \$133 millones. Cabe destacar que seis de los doce sorteos se efectuaron fuera de Bogotá, con el objeto de fortalecer la presencia de la entidad en las redes de oficinas del Banco Caja Social y en los clientes de la capitalizadora.

## 5.1.5 Corporación Servir

La Corporación Servir es una entidad sin ánimo de lucro, cuyo propósito es la prestación de servicios turísticos y hoteleros en la modalidad de vacaciones familiares, paseos de un día y eventos empresariales para sectores populares en su sede de Villeta (Cundinamarca).

En 2013 se atendieron 32.182 huéspedes y se recibieron 64.199 personas para paseos de un día (gráfico 16). De los huéspedes atendidos, el 79 % correspondió a estratos 1, 2 y 3 (gráfico 17). Cabe mencionar que el centro vacacional aporta aproximadamente el 24 % de la oferta de camas formales con que cuenta el municipio de Villeta.

Dentro de los grupos que se atendieron, se destacan como ya es costumbre el grupo de 2.932 niños de escasos recursos de las escuelas del municipio, tanto rurales como urbanas, que disfrutaron de los servicios de piscina y esparcimiento en el centro vacacional, sin costo, patrocinados por la corporación. Así mismo, la entidad continuó participando como empresa aportante del programa Pasaporte Vital, el cual es patrocinado por la Alcaldía Mayor de Bogotá y por el Instituto Distrital para la Recreación y el Deporte de Bogotá, enfocado al aprovechamiento del tiempo libre de la población adulto mayor, ofreciéndoles planes y descuentos por los servicios.

La entidad mantuvo su patrocinio y apoyó a la alcaldía de Villeta y al Instituto de Cultura y Turismo en dos de los eventos más importantes de la región: el Festival y Reinado Nacional de la Panela, y el Festival Regional de Bandas, que se llevaron a cabo en los meses de enero y agosto. Adicionalmente, los niños de la Escuela de Formación de Danzas tuvieron acceso gratuito al centro vacacional.





## Huéspedes y clientes Servir

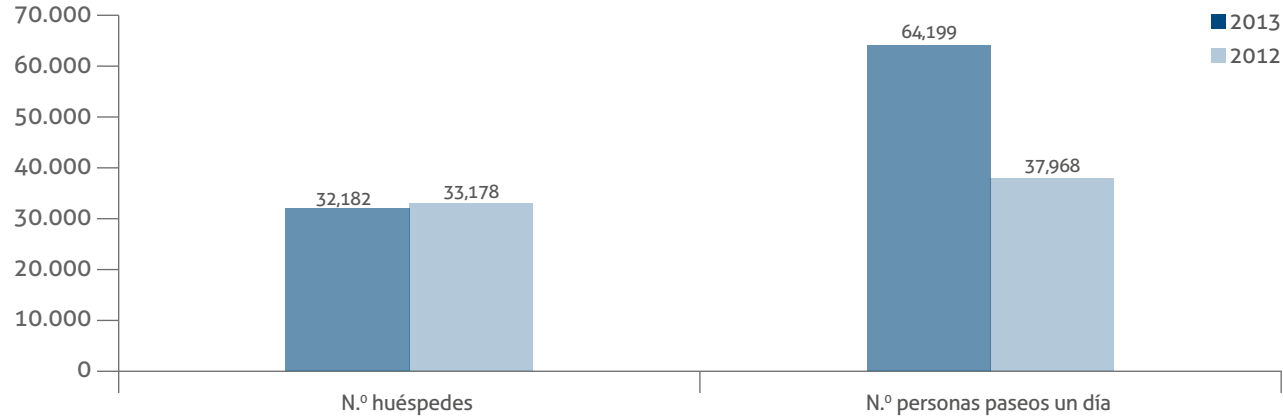


Gráfico 17 • Fuente: Gerencia de la Corporación Servir. Cálculos: Vicepresidencia de Estrategia y Desarrollo.

## Otros datos Servir

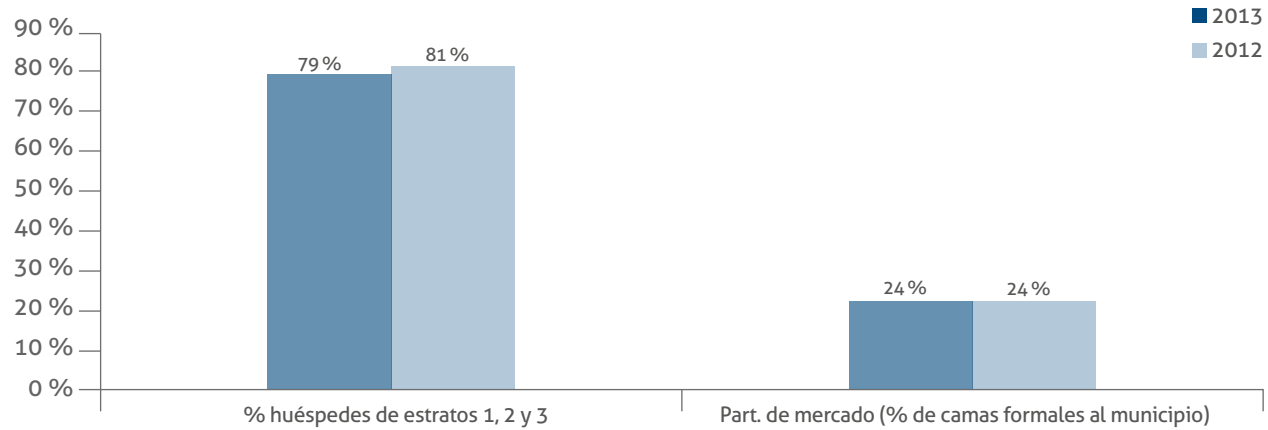


Gráfico 18 • Fuente: Gerencia de la Corporación Servir. Cálculos: Vicepresidencia de Estrategia y Desarrollo.

## 5.1.6 DECO Construcciones Ltda.

DECO es una sociedad comercial del sector de la construcción, constituida en 2004, que se dedica a la promoción, gerencia e interventoría de proyectos inmobiliarios. Durante 2013 se finalizó la venta de las unidades disponibles del proyecto Patios en el Lili de la ciudad de Cali y se entregaron 120 unidades, para completar así la entrega total del proyecto que comprendía 200 viviendas.

Por su parte, dentro del plan de tierras, DECO SAS gestionó de manera exitosa el plan parcial del proyecto Parques de Villa Javier, mediante el cual se habilita el entorno normativo para la construcción de vivienda de interés prioritario (VIP) y vivienda de interés social (VIS), en un lote ubicado en la localidad de Bosa, en Bogotá.

En este proyecto, que iniciará ventas a mediados de 2014 y que preliminarmente se terminará de entregar a finales de 2018, se pretende llevar a cabo la construcción de 1.200 viviendas VIP y 3.800 VIS, para un total de 5.000 viviendas, aproximadamente.

### 5.1.6.1 Medición de los procesos de calidad

#### 5.1.6.1.1 Decómetro

Con el fin de unificar los procesos y hacer un trabajo en equipo que permita mantener ritmos óptimos y eficientes, la organización ha implementado el sistema decómetro, que facilita la medición de la calidad y gestión de los procesos, tanto con los colaboradores internos como con los proveedores. Gráficamente, se hace un seguimiento mensual del cumplimiento de metas de cada proceso e individuo que interviene, con lo cual se implementan los correctivos que garantizan la optimización a largo plazo.

## 5.2 Generación de riqueza y excedentes

La Fundación considera que su actividad empresarial debe estar orientada de manera prioritaria al suministro de servicios claves para el desarrollo de mercados estratégicos, que tengan viabilidad económica, sean sostenibles y generen una rentabilidad razonable. Lo contrario, aunque a corto plazo parezca atractivo, con el tiempo resulta ser destructor de valor para la sociedad. La generación de una rentabilidad adecuada y sostenida para sus accionistas es, entonces, otro de los propósitos de las compañías.

La creación de riqueza no se agota en el microaspecto acotado en la generación de utilidades, sino que se relaciona con el 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 el Estado, es también relevante desde el punto de vista social.

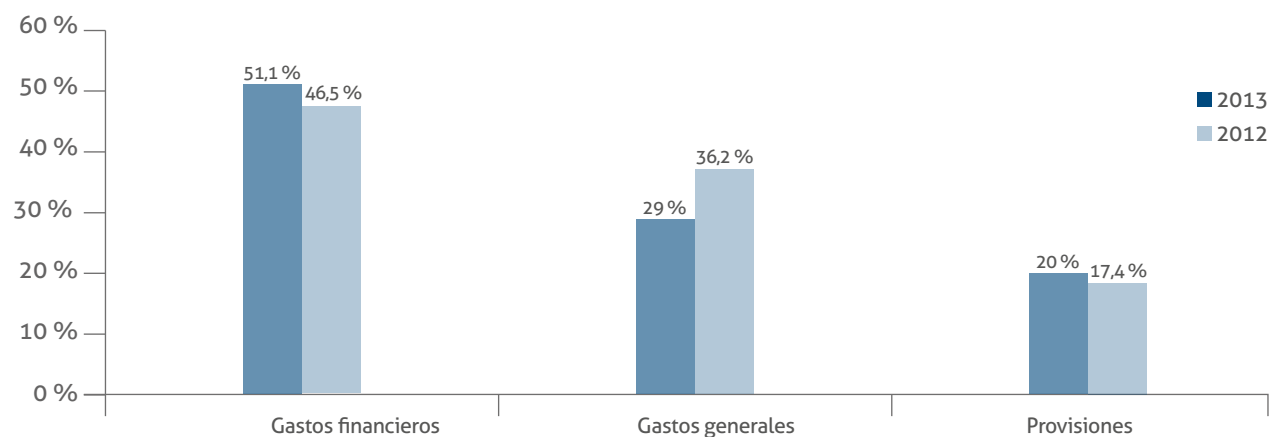
En 2013, el valor agregado de la organización ascendió a \$869.429 millones, cifra que representó un incremento del 17,5 % con respecto

a 2012. Este se distribuye entre los colaboradores, quienes a través de sus salarios y demás pagos recibieron \$336.000 millones; los accionistas, a los que les correspondieron \$421.000 millones en utilidades, y el Estado, que recibió cerca de \$112.000 millones en impuestos.

Las transferencias constituyen el pago a otros sectores y rubros que forman parte del proceso productivo, representados en su mayoría en intereses y pagos a proveedores externos. En 2013, las transferencias alcanzaron un valor cercano a \$1,5 billones.

Entre los rubros más relevantes se encuentran los gastos financieros (intereses); los gastos generales (pagos a proveedores de servicios públicos, tecnológicos, publicidad, prestadores de servicios de salud, asesorías, etc.), y las provisiones de cartera. Cabe destacar que las provisiones se hacen con el fin de asumir el costo que genera el incumplimiento de los compromisos por parte de algunos prestatarios. Estas medidas se enmarcan en el esfuerzo continuo de la organización y sus accionistas por gestionar de manera óptima los riesgos asociados al proceso de intermediación financiera (gráfico 19).

## Distribución de las transferencias



**Gráfico 19** • Fuente: Gerencia Financiera de la Fundación Social. Cálculos: Vicepresidencia de Estrategia y Desarrollo. La producción total de la organización fue de \$2,35 billones, con lo cual se registró un crecimiento del 8,2 % frente al año anterior.

Como principal accionista del grupo empresarial, la Fundación Social destina al desarrollo de la obra la totalidad de los ingresos que percibe en forma de dividendos y reservas de las compañías. En 2013 recibió

por este concepto cerca de \$369.000 millones, recursos que se destinaron a la capitalización y el desarrollo de la actividad empresarial, así como a la financiación de sus proyectos sociales directos.

Los proyectos sociales directos tienen el propósito de contribuir a que poblaciones en situación de pobreza superen sus condiciones de exclusión y lleven a cabo procesos que les permitan mejorar su calidad de vida. Esto se logra a través de dos grandes formas de intervención social:

- 🔗 Proyectos de estímulo al desarrollo integral local (DIL), con los cuales se pretende dinamizar los procesos de mejoramiento colectivo en comunidades donde predominan la exclusión y la pobreza.
- 🔗 Proyectos de paz y derechos humanos (DD. HH.), que se centran en aportar soluciones al conflicto armado y promover el respeto de los derechos humanos y la creación de una cultura para la paz.

Los proyectos sociales directos han estado presentes en las regiones con procesos de desarrollo local y algunas incursiones en promoción de los derechos humanos.

En 2013 se dio continuidad al trabajo en cinco regiones: Bogotá, Ibagué, Nariño, Valle de Aburrá y Soacha, además se dio inicio al proceso de intervención del DIL en la unidad comunera de gobierno número seis en Cartagena.

Dado que las utilidades de las compañías se destinan a financiar la obra de la Fundación, no es política de las empresas hacer donaciones directas para fines sociales. Estas se realizan de manera excepcional a través de patrocinios o contribuciones. En 2013, la organización hizo donaciones y patrocinios por \$800 millones, que beneficiaron a entidades sin ánimo de lucro, universidades y entidades municipales para el desarrollo de infraestructura local, e igualmente apoyó actividades deportivas, culturales y gremiales.

Por política institucional, ni la Fundación Social ni sus empresas realizan donaciones o contribuciones a campañas políticas o candidatos a cargos públicos.

## 5.3 Influjo en la sociedad

Las compañías son actores de la sociedad civil, y como tales asumen la responsabilidad de participar activamente en la búsqueda de soluciones a los principales problemas de ella, teniendo como base y horizonte el

bien común. Así, el macroinflujo es entendido como un espacio para la interacción, puesta en debate y construcción sobre problemas relevantes para la sociedad, en áreas de interés de la Fundación.

**Durante 2013, la Fundación Social y sus empresas concentraron su labor de macroinflujo en los siguientes frentes:**

### 5.3.1 Inclusión financiera

- Participación de directivos del Banco en Asobancaria y Asomicrofinanzas.
- Investigación y documentación para enriquecer la discusión gremial e interlocución con el gobierno y otros estamentos relevantes.

### 5.3.2 Vivienda de interés social

- Participación de directivos del Banco en la mesa VIS de Uniandes (espacio interinstitucional para abordar las principales problemáticas de la VIS), en Asobancaria y en el Comité de Vivienda de Camacol Nacional.



### 5.3.3 Sistema de Colmena Vida y Riesgos Laborales

Ha logrado un reconocimiento y posicionamiento dentro de la industria y el gobierno, por su estructurada contribución al desarrollo del marco normativo del sistema general de riesgos laborales. En 2013 sus directivos realizaron las siguientes actividades:

- ⦿ Participación activa en todos los comités de la industria aseguradora de vida y del sistema general de riesgos de Fasescolda, especialmente en:
  - Presidir el Consejo Directivo de la Cámara de Riesgos Laborales Fasescolda.
  - Comité Jurídico, Financiero y Actuarial, Técnico, Tributario, Operativo, Saro, Microseguros, Oficiales de Cumplimiento.
- ⦿ Participación como representante del gremio ante el Consejo Nacional de Riesgos Laborales.
- ⦿ Colmena presidió durante el 2013 el Consejo Directivo de la Cámara de Riesgos Laborales.
- ⦿ En los ámbitos departamental y municipal, la compañía participa activamente en los comités de Salud Ocupacional.

### 5.3.4 Construcción de paz

Convenio suscrito en 2007 con la Alta Consejería para la Reintegración, hoy Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR), para apoyar activamente el proceso de reintegración. En 2013 se realizaron las siguientes actividades:

- ⦿ Dispersión de la ayuda económica de cerca de 15.000 participantes a nivel nacional.
- ⦿ Entrega de 75 microcréditos a unidades de negocio establecidas por participantes del programa, en Bogotá, Villavicencio, Yopal y Montería.
- ⦿ Impulsó como proveedores a seis unidades productivas de textiles y artesanías, por parte de las áreas administrativas de las empresas del grupo, con compras acumuladas superiores a \$400 millones.
- ⦿ Fortalecimiento a la ruta de reintegración con talleres de educación financiera dirigidos a los profesionales de reintegración, para que ellos puedan ser multiplicadores de la información con los participantes.

### 5.3.5 Premio Emprender Paz

Iniciativa a través de la cual la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit – GIZ, la Fundación Konrad Adenauer y la Fundación Social, buscan potenciar y reconocer el actuar de las compañías a favor de la paz. En 2013 se realizó la sexta edición del premio, en la cual se otorgaron reconocimientos a cuatro iniciativas empresariales:

- ⊗ Asociación de Productores Agropecuarios (Asopa).
- ⊗ Asociación Campesina de Cacaoteros del municipio de San Pablo de Borbur (Asocacabo).
- ⊗ Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco).
- ⊗ Universidad de La Salle

Para la primera convocatoria del Fondo de Innovaciones para la Paz, cuyo objetivo es promover un mayor involucramiento del sector empresarial en la generación de oportunidades sostenibles para la población afectada por el conflicto, se postularon un total de 87 iniciativas empresariales, de las cuales 42 iniciativas de 16 departamentos pasaron el primer filtro.

Adicionalmente, se tuvo una presencia muy activa en lo que podría llamarse “otros espacios de responsabilidad social empresarial (RSE)”, título que agrupa distintos espacios e iniciativas complementarias de lo que la institución considera el centro de su impacto en la sociedad. Hay que anotar que en el lenguaje corriente de muchas organizaciones, estas actividades, que para la Fundación son complementarias, constituyen el universo de la responsabilidad social. Son las siguientes:

- ⊗ Participación en la iniciativa financiera del Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP-FI).
- ⊗ Global Compact de Naciones Unidas: socios fundadores de la Corporación Red Local en Colombia y adherentes a los principios desde 2005.
- ⊗ Adherentes a los principios del Instituto Mundial de Cajas de Ahorro (WSBI).
- ⊗ Asociación Nacional de Fundaciones: socios fundadores.
- ⊗ Comités gremiales de RSE de Asobancaria y Fasecolda.



## 5.4 Externalidades

En cuanto a otros temas relevantes relacionados con la RSE, se recogen en este acápite los avances en materia de medio ambiente y proveedores.

### 5.4.1 Medio ambiente

#### 5.4.1.1 Consumo de recursos del Banco Caja Social

El Banco, como parte de una gestión eficiente y responsable, ha diseñado de manera voluntaria distintas iniciativas que buscan generar una cultura de uso racional y eficiente de los recursos que soportan el desarrollo diario del negocio.

Entre ellas, cabe destacar:

- ⦿ Recolección de basuras en sedes administrativas del Banco Caja Social.
- ⦿ Uso eficiente del papel (políticas adecuadas en la compra de papel y labores de reciclaje).
- ⦿ Manejo de residuos y basuras (reutilización, reciclaje).
- ⦿ Compra de otros elementos. Por medio de una minuciosa selección de proveedores se asegura, en lo posible, la adquisición de productos ecológicos, reciclables y renovables, que no afecten el ecosistema. Para la línea institucional de aseo y cafetería se garantiza el uso de productos Familia, firma promotora del desarrollo sostenible y el reciclaje de recursos, cuyos artículos son de característica renovable (cuadro 5).

	2013	2012	Var.
<b>Papel (libras)</b>			
<i>Volumen</i>	2.042.700	1.829.940	11,6 %
<i>Costo promedio mes</i>	58.164.667	59.455.128	-2,2 %
<i>Costo anual</i>	697.976.000	713.461.539	-2,2 %
<b>Energía (kW)</b>			
<i>Volumen</i>	20.672.266	20.921.814	-1,2 %
<i>Costo promedio mes</i>	798.776.343	807.895.833	-1,1 %
<i>Costo anual</i>	9.585.316.111	9.694.750.000	-1,1 %
<b>Agua (m<sup>3</sup>)</b>			
<i>Volumen</i>	22.210	19.050	16,6 %
<i>Costo promedio mes</i>	53.814.434	60.862.501	-11,6 %
<i>Costo anual</i>	645.773.213	730.350.011	-11,6 %

Cuadro 5. Consumo de recursos • Fuente: Gerencia de Servicios Administrativos.

### 5.4.1.2 Sistema de Gestión Ambiental del Banco Caja Social

El Sistema de Gestión Ambiental considera factor de riesgo para el otorgamiento de créditos, el impacto negativo que la operación de algunos clientes puede tener sobre el medio ambiente y las condiciones sociales o éticas de una población.

⦿ En junio de 2002, la junta directiva del Banco Caja Social aprobó la implementación del Sistema de Gestión Ambiental, con el propósito de promover y generar una cultura, tanto con sus colaboradores como con sus clientes, que propenda al financiamiento de actividades y proyectos ambientalmente sostenibles.

⦿ En este sentido, implementó una lista de exclusión que prohíbe la financiación de ciertas actividades con un alto riesgo social o ambiental.

⦿ En 2013 se continuó con los procedimientos usuales que el Banco ha adoptado para el tratamiento adecuado de cada uno de los tipos de clientes.

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

Antes de iniciar la construcción de los proyectos, DECO y sus socios formulan un plan ambiental enmarcado en políticas de calidad, salud ocupacional, seguridad industrial y medio ambiente, fundamentado en principios de conservación del entorno natural y el desarrollo de actividades armoniosas con el entorno y la comunidad vecina.

En el plan se define un conjunto de medidas para evitar, mitigar, restaurar o compensar los impactos ambientales negativos que puedan generar las obras, y potenciar los impactos positivos durante las etapas preliminares y de construcción.

## 5.4.2 Proveedores

La política corporativa para la selección de proveedores de la Fundación Social y sus compañías, pretende garantizar la contratación de personas naturales y jurídicas que le suministren oportunamente bienes y servicios de calidad a la organización, con costos en condiciones de mercado. Adicional a esto ha dispuesto herramientas que le eviten contratar con personas o entidades involucradas en actividades delictivas o que puedan incumplir la ley.

Así mismo, se propone manejar un proceso claro y transparente, por lo cual siempre se solicitan mínimo tres cotizaciones o la justificación de la elección de un solo proveedor, dado que se procura promover la libre competencia del mercado. Las contrataciones compartidas son aquellas en las que el proveedor es el mismo para dos o más empresas. En tales casos, se surte un proceso que involucra un comité técnico y un comité evaluador.

Cuando se trata de negociaciones por un valor o volumen considerable, se aplica adicionalmente un proceso de términos de referencia.

Por otra parte, en todas las compañías existen instancias que, de acuerdo con sus atribuciones, revisan y aprueban los temas. Estas van desde un comité de compras hasta la presidencia o la junta directiva, entes que se ciñen estrictamente a los procesos para garantizar objetividad y transparencia en la selección y contratación del proveedor.



## 6 Gobierno Corporativo

El Gobierno Corporativo ha sido parte de la gestión socialmente responsable de la Organización liderada por la Fundación Social, que lo ha entendido como un sistema interno de valores, principios, prácticas, tradiciones, normas, acuerdos y comportamientos decantados con el transcurrir del tiempo que, documentados o no, y originados tanto en el ejercicio de su libertad de autodeterminación como en el cumplimiento de la ley, permite una administración eficiente, competitiva y transparente.

Tal sistema le permite a la Fundación Social el logro de su objeto que se traduce en intervención social, bien sea directa o a través del instrumento empresarial. Esto se logra preservando, incrementando y estimulando con éxito, a través del tiempo, los intereses que tienen en la Organización las poblaciones beneficiarias de los proyectos de intervención social directa adelantados por la Fundación Social, los clientes de las empresas que la conforman, sus colaboradores, sus proveedores, quienes participan como accionistas en el capital de las empresas del Grupo y la sociedad en general.

El Sistema de Gobierno Corporativo de la Fundación Social no es una recopilación de reglas puntuales en relación con Gobierno Corporativo ni atiende a estándares ajenos a la realidad de la Organización; se manifiesta en el conjunto de principios que son resultado de su propia experiencia de más de cien años, de su estructura estatutaria, de su condición de matriz de un grupo empresarial, de su naturaleza jurídica y, sobre todo, del legado que inspira desde 1911 su actuación.

Tal Sistema en todas sus manifestaciones busca hacer explícitos los principios que siempre han regido su actuación en relación con sus órganos de gobierno, los accionistas que comparten con ella la participación en el capital de las empresas, los inversionistas de sus empresas, sus administradores y sus directores, así como los directores y administradores de sus empresas, los beneficiarios de sus proyectos sociales directos, los colaboradores de la Organización, las autoridades, sus proveedores, los proveedores de las empresas, los gremios a las que estas pertenecen, aquellas sociedades en que ella o sus empresas participan en el capital social sin tener el control y, finalmente, con las entidades que, sin ser parte del Grupo, son afines a la Misión de la Fundación y comparten su forma de intervención.

Durante 2013 los órganos estatutarios de la Entidad se reunieron en la forma prevista, incluyendo el Consejo Social, el Consejo Directivo y la Sala General, todos convocados conforme las previsiones de los estatutos. Se atendió el sistema interno normativo para el manejo de conflictos de interés y se revelaron las operaciones materiales celebradas con las entidades subordinadas, cuando a ello hubo lugar.

Como parte de la estructura de Gobierno de la Entidad, el Presidente de la Fundación, que a su vez es su representante legal principal, cuenta con el apoyo de las Vicepresidencias de Gestión Empresarial, Cultura y Talento Humano, Administrativa, de Desarrollo y Jurídica. Así mismo, la Fundación Social tiene un área de Contraloría que depende de la Presidencia y cuyo objetivo primordial es continuar consolidando y fortaleciendo el ambiente de control de las entidades que hacen parte de la organización liderada por la Fundación Social. Además del Presidente, actúan como representantes legales de la Fundación un primer y segundo suplente del Presidente. Adicionalmente, existe un representante legal para efectos judiciales y administrativos.

De otra parte, cada empresa de la Organización tiene la estructura administrativa que le imponen su realidad y su condición, pero en tal estructura se replican los principios de lealtad y competencia que son predicables de los administradores de la Fundación. Ellos y sus empresas velan por tomar las medidas conducentes a enfrentar y manejar sus riesgos.

En desarrollo de sus principios de Gobierno Corporativo, la Fundación se ha preocupado de manera principal porque sus órganos de administración y los de sus empresas estén conformados por personas de las más altas calidades y comprometidas con la misión de la Fundación. Por lo que es pertinente destacar que la Entidad ha adoptado un sistema de selección de Consejeros que supone una definición muy rigurosa del perfil de cada uno de los Consejos y de los Consejeros de uno y otro Consejo y la incorporación de una metodología objetiva y robusta que permite determinar si los candidatos a desempeñarse en los máximos órganos rectores de la institución se ajustan al perfil requerido.

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

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

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



## **7** | Anexos

- 7.1** Cuadro de contenidos e indicadores GRI.
- 7.2** Cuadro de indicadores del suplemento de servicios financieros GRI.
- 7.3** Global Compact Communication on Progress (COP) 2013.
- 7.4** Principios del Global Compact.
- 7.5** Principios de la Resolución de la Agrupación Europea de Cajas de Ahorros sobre la RSE.

## 7.1 Cuadro de contenido e indicadores GRI

Contenido		Páginas
1.1	Declaración del máximo responsable de la toma de decisiones de la organización	4
1.2	Descripción de principales impactos, riesgos y oportunidades	7 - 62
2.1	Nombre de la Organización informante	4
2.2	Principales marcas, productos o servicios	4, 5, 34, 35, 41, 46, 47, 48, 50
2.3	Estructura operativa de la Organización	5, 60 - 62
2.5	Países en los que opera la Organización	5
2.6	Naturaleza de la propiedad y forma jurídica	60 - 62
2.7	Mercados servidos	6, 34, 50
2.8	Dimensiones de la Organización informante	6
2.9	Cambios significativos durante el periodo cubierto por el informe	60 - 62
3.1	Periodo cubierto por la información contenida en la memoria	4
3.2	Fecha de la memoria anterior más reciente	4
3.3	Ciclo de presentación de memorias	4
3.4	Punto de contacto	6
3.5	Proceso de definición del contenido de la memoria	4 - 6
3.6	Cobertura de la memoria	4
3.9	Técnicas de medición de datos y bases para la realización de cálculos	4
3.11	Cambios significativos relativos a periodos anteriores	60 - 62
3.12	Tabla que indica la localización de los contenidos básicos de la memoria	2
4.1	Estructura de gobierno de la Organización	60 - 62
4.5	Procedimientos para evitar conflictos de interés	13, 15, 60 - 62
4.8	Misión, valores y principios de la Organización	4, 14, 15
4.13	Principales asociaciones a las que la Organización pertenezca o apoye	54 - 56
4.14	Relación de grupos de interés que la Organización ha incluido	7, 33
4.15	Bases para la identificación y selección de grupos de interés	5



## 7.2 Cuadro de indicadores del suplemento de servicios financieros GRI

	Páginas
<b>Desempeño económico</b>	
EC1 Valor económico directo generado y distribuido	51
EC5 Rango de las relaciones entre el salario inicial estándar y el salario mínimo local	16, 17
EC6 Política, prácticas y proporción de gasto correspondiente a proveedores locales	51, 52
<b>Desempeño ambiental</b>	
EN1 Materiales utilizados por peso o volumen	57
EN3 Consumo directo de energía	57
EN5 Ahorro de energía debido a la conservación y a mejoras de la eficiencia	57
EN6 Iniciativas para proporcionar productos y servicios eficientes en el consumo de energía	57, 58
EN8 Captación total de agua	57
EN18 Iniciativas para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero	57
EN26 Iniciativas para mitigar los impactos ambientales de los productos y servicios	57
<b>Prácticas laborales y ética del trabajo</b>	
LA1 Desglose del colectivo de trabajadores por tipo de empleo, contrato y región	8 - 10
LA2 Número total de empleados y rotación media de empleados	7 - 26
LA3 Beneficios sociales para los empleados con jornada completa	16 - 22

	Páginas
LA7 Tasas de absentismo, enfermedades profesionales, días perdidos y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo	27
LA8 Programas de educación, formación, asesoramiento, prevención y control de riesgos para trabajadores y sus familias	27
LA11 Programas de gestión de habilidades y de formación	27
LA14 Relación entre el salario base de los hombres con respecto al de las mujeres	9
<b>Derechos humanos</b>	
HR6 Actividades identificadas que conllevan un riesgo potencial de incidentes de explotación infantil, y medidas para contribuir a su eliminación	58
HR7 Operaciones identificadas como riesgo significativo de ser origen de episodios de trabajo forzado, y medidas para contribuir a su eliminación	58
<b>Sociedad</b>	
SO1 Naturaleza, alcance y efectividad de programas y prácticas para evaluar y gestionar los impactos de las operaciones en las comunidades	4, 7, 51 - 53
SO3 Porcentaje de empleados formados en políticas y procedimientos anticorrupción de la Organización	27, 28
SO5 Posición en las políticas públicas y participación en el desarrollo de estas y en las actividades de lobbying	54, 55
<b>Responsabilidad sobre los productos</b>	
PR5 Prácticas con respecto a la satisfacción del cliente	41, 45
PR6 Programas de cumplimiento de las leyes o adhesión a estándares y códigos voluntarios	4, 6, 54 - 56, 69

Indicadores específicos del suplemento de servicios financieros		Páginas
FS1	<i>Descripción de las políticas medioambientales y sociales aplicadas a las líneas de negocio</i>	5, 33, 34, 57 - 59
FS2	<i>Procesos para evaluar y controlar los riesgos medioambientales y sociales en las líneas de negocio básicas</i>	57 - 59
FS3	<i>Procesos para monitorear la implementación y cumplimiento, por parte de los clientes, de los aspectos medioambientales y sociales detectados en los procesos de evaluación de riesgos</i>	57 - 59
FS4	<i>Procesos para mejorar la competencia de los empleados a la hora de abordar los riesgos y oportunidades medioambientales y sociales</i>	27, 28, 57 - 59
FS5	<i>Interacción con clientes, inversores y socios, con respecto a los riesgos y oportunidades medioambientales y sociales</i>	57, 59
FS6	<i>Estructura del portafolio según líneas de negocio y por sector</i>	35 - 40
FS7	<i>Valor monetario de los productos y servicios diseñados para otorgar un beneficio social, por línea de negocio, especificando el propósito</i>	33 - 59
FS9	<i>Número y frecuencia de auditorías que incluyen el examen de los sistemas y procedimientos de riesgos medioambientales y sociales vinculados a las líneas de negocio</i>	60 - 62



## 7.3 Global Compact Communication On Progress (COP) 2013

Bogotá, abril de 2014

Señor

**Ban Ki-moon**

**Secretario General de la Organización de Naciones Unidas**

**UN Headquarters**

**New York, NY**

Respetado Señor Ban Ki-moon:

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

Nuestra organización continúa trabajando bajo la misión de contribuir a superar las causas estructurales de la pobreza en Colombia en pro de una sociedad más próspera, productiva, solidaria y en paz. Tenemos el firme propósito de continuar haciendo la diferencia en la vida de las personas. Para ello, las empresas adelantan su actividad asumiendo y gestionando deliberadamente su impacto en la sociedad.

Desde 1992, la Organización realiza un Balance Social anual que tiene como fin medir el impacto de la actividad empresarial sobre la sociedad. Dicho instrumento que es en esencia un soporte a la gestión ordinaria del negocio, recoge, entre otros, los diversos aspectos contemplados en el Global Compact. Como es usual el Reporte de Progreso es presentado como un anexo al informe, señalando la ubicación de cada uno de los indicadores e iniciativas que evidencian el cumplimiento a cada uno de los principios.

Cordialmente,

**Eduardo Villar Borrero**

Presidente

Fundación Social

## 7.4 Principios del Global Compact

Principios	Descripción	Políticas o programas (páginas)	Indicadores de progreso (páginas)
Principio 1	<i>El negocio debe apoyar y respetar la protección de los derechos humanos declarados internacionalmente.</i>	4, 5, 11 - 13, 16, 27 28, 51, 52, 57 - 62	13 - 28
Principio 2	<i>El negocio debe asegurar que no es cómplice en abusos de derechos humanos.</i>	11, 13, 51 - 53, 59 - 62	N/A
Principio 3	<i>El negocio debe pregonar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a convenciones colectivas.</i>	11, 13	11 - 13
Principio 4	<i>El negocio debe apoyar la eliminación de todas las formas de trabajo forzado.</i>	11 - 13, 57, 58	N/A
Principio 5	<i>El negocio debe apoyar la abolición efectiva del trabajo infantil.</i>	11 - 13, 57, 58	N/A
Principio 6	<i>El negocio debe apoyar la eliminación de la discriminación con respecto al empleo y la ocupación.</i>	11 - 13, 16	8 - 10, 17 - 22
Principio 7	<i>El negocio debe apoyar el abordaje cauteloso de los retos ambientales.</i>	57 - 59	57, 58
Principio 8	<i>El negocio debe tomar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental.</i>	57 - 59	57, 58
Principio 9	<i>El negocio debe promover el desarrollo y la difusión de tecnologías amigables con el ambiente.</i>	57 - 59	57, 58
Principio 10	<i>El negocio debe trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno.</i>	11 - 13	11 - 13

## 7.5 Principios de la Resolución de la Agrupación Europea de Cajas de Ahorros sobre la Responsabilidad Social Empresarial

Principio	Páginas
<i>Relación transparente y justa con los clientes</i>	13, 35 - 41, 60 - 62
<i>Promoción de la accesibilidad y de la inclusión financiera</i>	35 - 37
<i>Negocio ecológico</i>	57 - 59
<i>Actores responsables que contribuyen al desarrollo de la comunidad</i>	6, 17, 59
<i>Empleadores responsables</i>	7 - 32
<i>Comunicación</i>	N/A

Fundación Social y sus Empresas  
Coordinación general: Equipo de trabajo, Fundación Social  
Diseño: JWT  
Corrector de estilo y gramática: Elkin Rivera  
Bogotá, mayo de 2013  
Impreso en papel Vilaseca de 90 y 180 g, 100 % reciclado  
Hecho en Colombia



[www.fundacion-social.com.co](http://www.fundacion-social.com.co)

# Balance Social Empresarial **2013**