



**FUNDACION
SOCIAL**

INFORME DE LABORES

2013

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN – ENTORNO

- 1. IMPLICACIONES DE LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS**
- 2. LOS INSTRUMENTOS DE INTERVENCIÓN**
 - 2.1. Proyectos Sociales Directos**
 - 2.1.1. Nuevo horizonte para los nuevos proyectos sociales directos (Cartagena)**
 - 2.1.2. Evolución de los proyectos sociales directos vigentes**
 - DIM Bogotá (Bosa - Kennedy)**
 - DIL Soacha (Comuna Uno)**
 - DIR Valle de Aburrá**
 - DIL Barbosa**
 - DIM Ibagué (Comunas 6, 7 y 8)**
 - DIL La Unión – DIM Corredor Oriental –DIR Zona Norte de Nariño**
 - 2.2. El instrumento empresarial**
 - 2.2.1. En general**
 - 2.2.2. Evolución de las empresas en particular**
 - Banco Caja Social**
 - Colmena Vida y Riesgos Laborales**
 - Fiduciaria Colmena**
 - Capitalizadora Colmena**
 - Servir**
 - DECO**
 - Promotora de Inversiones y Cobranzas**
 - 2.2.3. Nuevos proyectos**
- 3. ESTADOS FINANCIEROS Y SITUACIÓN FINANCIERA DE LA FUNDACIÓN SOCIAL**
- 4. INFORMACIÓN ADICIONAL**
 - 4.1. Propiedad intelectual**
 - 4.2. Protección de datos personales**
 - 4.3. Sistemas de revelación de información contable y financiera**
 - 4.4. Información adicional sobre pagos y relaciones con vinculados**
 - 4.5. Gobierno corporativo**
 - 4.6. Hechos posteriores al cierre**

INTRODUCCIÓN

ENTORNO

El mundo se ha visto afectado por tensiones que parecían superadas; se han presentado brotes de políticas expansionistas en varios países distribuidos por todo el globo que han tornado compleja la situación mundial. Tales brotes han suscitado reacciones de la comunidad internacional y han evidenciado que se vive en un mundo convulsionado y multipolar.

El ambiente internacional además resultó enrarecido por acontecimientos de diversa índole: escándalos de espionaje internacional, atentados terroristas en Medio Oriente, África y Estados Unidos, pruebas con armas nucleares por parte de Corea del Norte, desastres naturales como el tifón que sacudió a Filipinas, las noticias sobre corrupción en los más altos estamentos de algunos países europeos, entre otros. Los valores que ha pregonado el mundo occidental se han visto severamente cuestionados, sobre todo por la misma fuerza de los hechos.

Los países del primer mundo aún no encuentran la senda de la recuperación económica tras la crisis que hace unos pocos años tocó fondo. Aunque Europa parece estar saliendo de su recesión, está lejos de volver a su dinámica y lo propio pasa en los Estados Unidos que se recuperó antes de su crisis recesiva, pero que tampoco muestra síntomas de volver pronto a tener crecimientos importantes. Hay anuncios por parte del gobierno estadounidense tendientes a menguar las inyecciones de recursos a su economía con los efectos que ello causa de inmediato en las dependientes economías latinoamericanas.

Por su parte, se vislumbra para Latinoamérica, según expertos, el fin de su bonanza, caracterizada por un ciclo de crecimientos importantes, aprovechados solo por algunos de los países para realizar gestiones en infraestructura y educación.

Colombia, si bien a primera vista parece tener unos buenos indicadores macroeconómicos, no se encuentra aislada; todo lo contrario, se halla inmersa en las dinámicas globales y no será indiferente a las variaciones que tales dinámicas impongan, mucho más cuando la bonanza de materias primas y capitales no ha sido muy bien aprovechada y la economía presenta debilidades estructurales que le restan capacidad de maniobra. La incertidumbre sobre la situación de Venezuela también abona terreno para pensar que existen riesgos a los que puede estar expuesto el país.

Se adelantaron esfuerzos para construir relaciones internacionales en el marco del comercio como la Alianza del Pacífico y la conclusión de Tratados de Libre Comercio. No obstante, no son pocos quienes han indicado que justamente tales acuerdos atentan contra sectores productivos colombianos que no se encuentran preparados para competir en los mercados internacionales. El descontento de algunos sectores de la población se manifestó en paros, cierres y levantamientos que afectaron la marcha del país. Se destaca de ellos el paro agrario, que recordó a todos el olvido

en el que ha estado sumido ese sector por parte del Estado y la falta de consistentes y potentes políticas públicas para el desarrollo sostenible del agro y de los campesinos.

De otra parte, si bien hay mejoras en los índices de pobreza, los niveles de vulnerabilidad se mantienen, así como la falta de oportunidad para los jóvenes; y en ciertas regiones del país el resultado es muy negativo, al tiempo que aún en las ciudades grandes se mantienen diferencias muy marcadas. Ni qué hablar de la brecha entre las zonas urbanas y el campo, pues este último ha estado permanentemente marginado y excluido de las dinámicas del desarrollo.

La situación de pobreza se agrava por la presencia de la corrupción. Los escándalos por la cooptación de los poderes públicos han sido desafortunadamente frecuentes. No en pocas oportunidades, los funcionarios de todas las ramas del poder público, incluyendo la judicial, han aprovechado sus posiciones para favorecer intereses ajenos a los colectivos, vulnerando de manera grave la credibilidad de los colombianos en las instituciones del Estado.

Pero la corrupción no solo se ha presentado en el sector estatal; también en el privado. Como es de amplio conocimiento, varios líderes empresarios reconocidos, en franca desatención de los principios éticos, han burlado la ley y han faltado y defraudado a sus clientes y al Estado mismo, en una carrera en la que se han hecho primar los intereses particulares y en la que la rentabilidad se superpone a los valores y a los principios.

Se evidencia en el entorno colombiano, con gran preocupación, una desconexión importante entre muchos de quienes lideran las cuestiones políticas y económicas y las realidades de los colombianos del común, especialmente los más pobres y necesitados. A ello contribuye la ausencia de verdaderos partidos políticos de ideas, que antes que constituirse en motores de la democracia, se conforman con propósitos de simple mecánica electoral. Así mismo, la falta de independencia que con frecuencia afecta a los medios de comunicación.

Adicionalmente, ha sido un tema reiterado en la vida nacional el proceso de paz que se adelanta en la Habana entre representantes del Gobierno y de la guerrilla de las FARC, frente al cual se evidencia una extrema polarización de posiciones entre los colombianos, lo cual torna muy complejo que eventuales acuerdos puedan conducir a una verdadera reconciliación de todos.

Así, tanto el entorno internacional como el local, en los aspectos previamente referidos, ponen de manifiesto una crisis estructural de principios y valores de la sociedad que supone no poner en el centro a la persona sino la prevalencia de intereses propios y particulares sobre los de la colectividad.

1.- IMPLICACIONES DE LAS DEFINICIONES ESTRATÉGICAS

La Fundación Social encontró justamente que, en el marco del entorno antes mencionado y en medio de las dinámicas que acentúan la cultura del egoísmo, de la visión de corto plazo en la que los intereses privados prevalecen sobre los colectivos, está llamada a jugar un papel relevante.

En efecto, en este contexto y con plena consciencia del reto que ello impone, la Fundación Social, reafirmó con toda claridad su misión de contribuir de manera efectiva a superar las causas estructurales de la pobreza, para la construcción de una sociedad justa, solidaria, productiva y en paz. Para ello, dadas la multiplicidad y complejidad de las causas de la pobreza, seleccionó, en consideración a la relevancia y al impacto, así como a la capacidad de la institución para incidir efectivamente en ellos, focos precisos de actuación a los cuales se pudiera apuntar con toda decisión y potencia.

Fue así como, de las diversas causas estructurales de pobreza en el país, se aprobó por parte del Consejo Social, incidir en aquella donde la Fundación tuviera una posibilidad real de actuar con un impacto relevante y diferente. La causa de pobreza seleccionada se traduce en el extremo individualismo de la sociedad colombiana, que privilegia en la cultura y en la forma de actuar, en grado extremo, el beneficio particular sobre el bien común. Entonces fue formulado el objetivo estratégico esencial de la Fundación Social en los siguientes términos:

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

Adicionalmente, y como propósito complementario, por considerarse el abandono del campo como otra causa estructural de pobreza en la que la Fundación tiene posibilidades de contribuir a su superación, estableció como objetivo complementario el siguiente:

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

La definición del objetivo estratégico de la Fundación implicó una revisión profunda de su estrategia, en virtud de la cual los proyectos sociales directos y la actividad empresarial como instrumentos de intervención social se mantienen, pero deben afinarse y ajustarse, lo cual no tiene un impacto menor y supone la asunción de retos muy relevantes.

Frente a los proyectos sociales directos, el ajuste implica complementar su alcance. En efecto, hasta ahora estos proyectos a través de las estrategias de desarrollo integral territorial han buscado que las comunidades que se acompaña puedan construir condiciones para su propio desarrollo que llevan a la formulación de planes participativos. Lo que ahora se pretende es que esas comunidades a partir de tal punto, puedan en efecto lograr desarrollo traducido en el mejoramiento sostenible en la calidad de vida de quienes las integran. Ello implica avanzar de manera relevante en la inserción en mercados y en la generación de herramientas de evaluación del impacto, la eficiencia y la eficacia de la gestión.

Frente a la actividad empresarial, el ajuste del modelo de intervención, implica: de una parte, la revisión de las estrategias de las empresas actuales de la Fundación, así como sus formas de actuación; y de otra, el emprendimiento de nuevos proyectos empresariales, que desarrollen la visión estratégica adoptada.

A partir de todas estas definiciones, la Administración inició un intenso trabajo dirigido a lograr hacer realidad en todo el quehacer de la institución la nueva cultura que se ha propuesto. Para el efecto, se establecieron como prioridades: el fortalecimiento de la cultura organizacional, orientado principalmente por la profundización del Legado y la revitalización del origen de la institución; la implementación de los afinamientos en los instrumentos de intervención; y el fortalecimiento de la estructura y del sistema de gobierno de la Fundación Social.

Fortalecimiento de la cultura organizacional

En materia de personas y cultura, la ruta de trabajo planteada implicó la revisión integral y profunda del proyecto de cultura organizacional, que había permanecido vigente con muy pocas y puntuales modificaciones desde 1991. Se identificaron las características de cultura organizacional deseada en el marco del Legado de la Fundación:

- *Excelencia y búsqueda del bien mayor*
- *Solidaridad y búsqueda del bien común*
- *Comportamiento ético*
- *Preferencia por los más débiles*
- *Sentido de pertenencia y el compromiso con el propósito*
- *Promocional*
- *Tolerancia*
- *Confesionalidad católica de la Organización con libertad de credo de los individuos*
- *Colombianidad*
- *Estilo propio*

La identificación de estas características permitió enmarcar la definición de las variables del proyecto de cultura. Como variables se consideraron las cinco que fueron concebidas en el proyecto de cultura de los años noventa: el desarrollo del compromiso, la remuneración justa, la administración estratégica de personal, la participación y la productividad y la calidad; pero se adicionaron otras dos, liderazgo y servicio, pues se vieron muy pertinentes y potentes en el marco de las nuevas definiciones estratégicas. Adicionalmente, del proyecto de los noventa, se conservaron como variables instrumentales que apalancan las demás: la formación y capacitación y la comunicación interna.

Las variables, se constituyen en los grandes movilizados de la cultura, que permitirán, a través del despliegue de proyectos concretos y de largo plazo, llevar a la Organización como un todo a modificar su forma de pensar, expresarse y actuar para que de ella se puedan predicar cada vez con más intensidad aquellas características de la cultura organizacional deseada.

El proyecto de cultura busca hacer realidad hacia el interior de la Organización lo que ella misma quiere proponer a la sociedad. Sólo a partir de una forma de ser de la institución y sus colaboradores, coherente con lo que quiere proponer al país, será posible promover con autoridad nuevas formas de emprendimiento empresarial y de convivencia social acordes con el propósito estratégico.

Ajuste de los instrumentos de intervención

En cuanto a los afinamientos requeridos en los instrumentos, es pertinente indicar que la operacionalización de las definiciones estratégicas se ha abordado durante el año en varios frentes concretos de trabajo, referidos a las personas y a la cultura, las empresas, los programas sociales, la eficiencia, las nuevas rutas para identificación de proyectos, el Estado y el posicionamiento de la Fundación Social.

- Sobre el primero de tales frentes, el referido a personas y cultura, es preciso hacer referencia a aquellas actividades desplegadas en el marco del título sobre fortalecimiento de la cultura organizacional, la cual se complementa en este punto con otros dos aspectos: el primero, el trabajo adelantado tendiente a unir las lógicas de lo económico y lo social y la cultura de los programas sociales y la actividad empresarial, que ha implicado la creación y la promoción de espacios de diversa índole en los que los equipos de trabajo que históricamente se han dedicado a cada instrumento por separado, están compartiendo sus saberes y sus experiencias para enriquecer la Obra conjunta de la Fundación. El segundo, relativo al trabajo adelantado por un equipo de la alta dirección, que liderado por la Presidencia, ha avanzado en la generación de propuestas tendientes a desarrollar mecanismos para conocer y consultar de manera sistemática las fuentes de inspiración de la Organización.
- Sobre las empresas, segundo frente de trabajo enunciado, se efectuó un primer análisis de aquellas implicaciones que en ellas tienen de manera integral las definiciones estratégicas adoptadas. Este análisis ha permitido tomar decisiones que apuntan de manera más decidida en la dirección de una nueva cultura en el quehacer empresarial, de manera que en los planes estratégicos de las empresas ya se empiezan a evidenciar esfuerzos relevantes tendientes al desarrollo de las actividades de manera mucho más coherente con el propósito estratégico planteado. Este frente de trabajo ha implicado hacer revisiones de estrategia, políticas financieras, nichos de mercado, relaciones con los clientes, aliados, proveedores y las formas de competencia de las empresas. El trabajo apunta a que cada vez sea más evidente y arraigada en el quehacer empresarial de la Fundación la experimentación de la solidaridad, la ética, los valores trascendentes, la preocupación por el bien común y la preferencia por los más débiles.
- El tercer frente de trabajo, referido a la intervención social directa, ha supuesto para la Administración la revisión integral de la estrategia denominada Desarrollo Integral Territorial, para lograr que la misma tenga efectos reales y contundentes en el mejoramiento de las condiciones de vida de quienes pertenecen a las comunidades. La primera tarea emprendida ha sido definir la calidad de vida.

Para ello, se ha considerado que el escenario propicio para concretar y aplicar las definiciones estratégicas asumidas es el inicio de la intervención en Cartagena, donde se ha puesto en marcha un proyecto de Desarrollo Integral Local (DIL). En efecto, el proyecto DIL Cartagena que se encuentra en su fase de estructuración, sirvió para determinar las características que de manera ideal deberían predicarse de una comunidad al final de cada intervención, algunas de tipo material, otras relativas a la vida de comunidad y otras referidas a la cultura. Tales características que se refieren a una comunidad, son las siguientes:

- *En la que la mayoría de las personas de la comunidad cuenta con un ingreso sostenible compatible con una vida digna*
- *Educada con calidad y pertinencia*
- *En la que existen ciudadanos con iniciativa y poder. Participan en la gestión de lo público con sus derechos y deberes (control social)*
- *Con capacidad para interactuar e incidir en la institucionalidad y comprometerla con el desarrollo*
- *Que reconoce el valor supremo de la vida, y cuenta con herramientas y resuelve conflictos para vivir en convivencia*
- *Con identidad, sentido compartido y visión de futuro*
- *Que cuida y es responsable con el medio ambiente y las generaciones futuras*
- *Con sentido de lo ético en lo personal, comunitario y público*
- *Solidaria: corresponsabilidad con el desarrollo de los otros*
- *Con un sentido de la espiritualidad, entiende su calidad de vida más allá de los logros materiales*

Se identificaron aquellas características sobre las cuales la Fundación ya venía trabajando y en las que había tenido éxito, así como otras características con respecto a las cuales el reto del trabajo es importante y también otras frente a las que la Fundación debería construir capacidades pues no ha incidido en ellas o lo ha hecho con muy poco efecto. Ello pues, marcó la pauta para el trabajo que desde entonces se ha venido dando.

Finalmente, se viene trabajando en el análisis referido a la realización de mediciones y en la construcción de indicadores sobre la evolución de las características de la comunidad ideal.

- El cuarto frente de trabajo impulsado por la Administración se refiere a la eficiencia, pues el contexto de las definiciones estratégicas, invita a repensar su significado para la Fundación, aun pudiendo tomar distancia del concepto de eficiencia de mercado. En tanto se vayan obteniendo claridades en torno a este concepto, se plantearán otras formas de hacer asignaciones de recursos para el emprendimiento de proyectos de cualquier orden, para lograr que los recursos asignados contribuyan de manera efectiva al cumplimiento de la misión de la Institución.
- Es preciso anotar que las precisiones estratégicas, han supuesto en el ámbito del instrumento empresarial, la búsqueda de nuevos proyectos y emprendimientos, por lo que el quinto frente

importante de trabajo para la Administración ha sido la exploración de rutas concretas para la identificación de proyectos empresariales. En este frente, la Administración se ha preocupado por diseñar rutas sistemáticas y estructuradas que permitan conocer oportunidades de nuevos proyectos empresariales sostenibles y con alto potencial de inclusión.

Se han orientado esfuerzos para identificar proyectos en las zonas de intervención directa de la Fundación, dentro de los que se destaca el trabajo adelantado en Nariño, así como a ciertos focos de desarrollo como Cali y a proyectos como el de vivienda de interés social y prioritario denominado “Parques de Villa Javier” que pronto empezará a hacerse realidad en la localidad de Bosa en la ciudad de Bogotá.

- En lo que se refiere al Estado como sexto frente de trabajo abierto con ocasión de las nuevas pautas de estrategia, se ha identificado por parte de la Administración la necesidad permanente de conocer la oferta pública para no duplicar esfuerzos ni asumir responsabilidades que puedan llegar a distraer su atención del foco asumido. Adicionalmente, y como nunca antes, cobra importancia para la Fundación mantenerse como un actor inmensamente sano y cumplidor de la ley, ejemplar en su transparencia en su relación con las autoridades.
- Finalmente, en cuanto al último frente abierto por la Administración para asumir las tareas derivadas de los lineamientos estratégicos, relativo al posicionamiento, para la Fundación resulta claro que las experiencias concretas y exitosas logradas en desarrollo de cada instrumento puedan ser propuestas a la sociedad, de manera que puedan ser ejemplo para otros y tenidas en cuenta como referente por la sociedad en la búsqueda de la construcción de una nueva cultura mucho más basada en los valores que hacen parte del objetivo trazado para el logro de su misión. Es por ello que con toda potencia y vigor la Administración se ha propuesto que la Fundación sea efectivamente lo que se propone, para a partir de ello y solo entonces, proponer su propia experiencia como una alternativa para la sociedad.

Adicionalmente, se están adelantando trabajos tendientes a formular una propuesta para una estrategia de comunicación. Estos trabajos incluyen al inicio la realización de análisis especializados y formales que permitirán determinar cómo diversas audiencias perciben a la Fundación actualmente, lo cual será insumo fundamental para la generación de la propuesta señalada.

Fortalecimiento de la capacidad de gestión y del sistema de gobierno

- Fortalecimiento de la capacidad de gestión

En atención a las demandas que plantea el nuevo objetivo estratégico, en cada uno de los frentes de trabajo antes referidos y con miras a enfrentarlas con potencia y ahínco, la Administración ha actualizado y fortalecido su capacidad de gestión, razón por la cual ha afianzado su estructura y ha realizado los ajustes que le permiten adecuarse a las necesidades propias de los instrumentos de intervención en el nuevo contexto, así como se

ha dado a la tarea de fortalecer sus procesos y procedimientos con lo cual busca lograr mayores niveles de eficiencia y control.

Tal fortalecimiento ha tenido en particular los siguientes propósitos:

- Como se ha mencionado previamente, propiciar escenarios en los que deben interactuar los saberes y las culturas de los dos instrumentos de manera integral y complementaria.
- Fortalecer el papel de la Fundación Social como líder de la Organización, de cara a las empresas y para hacer frente a la situación actual y futura de la misma. Ello a su vez se ha manifestado en mayor cercanía de las estructuras directivas de las empresas y de la Fundación.
- Lograr mayores niveles de control de gestión y auditoría. En efecto, se ha visto robustecido el entorno del sistema de control interno.
- Impulsar de manera decidida el proyecto de cultura organizacional al que se ha hecho referencia atrás.

Adicionalmente, se redefinieron y actualizaron las políticas financiera y de inversiones.

- Fortalecimiento del sistema de gobierno corporativo

Es preciso destacar que se dio durante el año 2013 la sucesión en la alta dirección de la Fundación Social de manera fluida y armónica, sin afectar el desarrollo de las actividades de la Organización. Este es un hecho relevante, pues se trata del primer cambio realizado en la Presidencia dentro del sólido marco estatutario definido por los Consejos tras el retiro de la Compañía de Jesús.

Los diferentes órganos de gobierno de la Fundación Social desarrollaron un intenso trabajo. El Consejo Social y el Consejo Directivo, se reunieron aún con mayor frecuencia que aquella prevista, atendiendo las funciones que a cada uno en el marco de su competencia corresponden conforme a la ley y a los estatutos. Las reuniones de uno y otro Consejo se caracterizaron por su rigor, su madurez y su profundidad, por la participación activa y valiosa de todos los Consejeros, así como por la construcción de consensos en torno a las decisiones que han permitido a la Entidad evolucionar con la dinámica requerida.

Es pertinente anotar que durante el año se realizaron las elecciones de Consejeros a que hubo lugar y que como hecho relevante posterior al cierre del ejercicio, las plazas que se encontraban vacantes en el Consejo Directivo, han sido asumidas por nuevos miembros. El proceso de selección de Consejeros adoptado por el Consejo Social y apoyado de manera fundamental por el Comité creado para tal efecto por el propio Consejo, se ha ido consolidando, lo cual ha permitido el análisis riguroso de ajuste de perfil de los diferentes nombres que se proponen como candidatos y la construcción de bases de datos de candidatos, que han sido relevantes para ocupar plazas en los Consejos y también en los órganos de dirección de las empresas de la Organización.

2.- LOS INSTRUMENTOS DE INTERVENCIÓN

2.1 PROYECTOS SOCIALES DIRECTOS

En el marco del trabajo adelantado para definir la visión estratégica de la Organización, se concluyó que los proyectos sociales directos resultan ser claramente compatibles con los alcances que imponen los nuevos retos, siendo necesario únicamente complementar el alcance de la gestión de dicho instrumento, principalmente obteniendo evidencias en el mejoramiento sostenible de la calidad de vida, para lo cual se establecieron cinco temas de reflexión: el trabajo con las **comunidades** para lograr resultados medibles en términos de valores y mejoramiento de la calidad de vida; nuevos criterios para la realización de **alianzas** en los territorios, basados en la eficiencia, equidad, transparencia, y en la idoneidad de los aliados y de sus prácticas; la conformación de un componente para la **generación de ingresos** compatibles con la vida digna; la unificación de comprensiones sobre **calidad de vida** y las formas en que se puede evidenciar el impacto en la misma; y la actualización del sistema de **medición** de los resultados del proceso de intervención que incluya los logros planteados en el objetivo estratégico.

En síntesis, el resultado de estas reflexiones, se refleja en enriquecedores ejercicios de discusión colectiva, en el análisis de las brechas entre el objetivo y la propuesta actual, y en la apuesta inicial de nuevas rutas de trabajo hacia los fines que el objetivo estratégico propone. Así, este informe presentará resultados tanto en la promoción de condiciones básicas para el desarrollo integral, como en la reflexión y diseño de propuestas de acción para los nuevos retos estratégicos y su apuesta por el mejoramiento de la calidad de vida de los territorios en los que intervenimos.

2.1.1 Nuevo horizonte para los nuevos Proyectos Sociales Directos

La reflexión sobre el nuevo planteamiento estratégico permitió pensar el modelo de intervención, de cara a los inmensos retos del país y de las comunidades en las cuales intervenimos, pero también frente a la tarea que la Institución se ha planteado como misión. Podemos resumir los principales retos detectados en cuatro puntos, los cuales a su vez sirvieron de punto de partida para las principales acciones desarrolladas, como se verá más adelante.

Los cuatro puntos se resumen en: (i) la relación integrada y de crecimiento mutuo entre los instrumentos de la Fundación Social, que en particular para las nuevas intervenciones permite avanzar en propuestas más estratégicas y resultados sostenibles para el mejoramiento sostenible de los ingresos de la población; (ii) el avance y retroalimentación simultánea del modelo de intervención directa, con dos énfasis, uno sobre condiciones básicas de desarrollo en los territorios en los que ya estamos presentes, y otro ofreciendo los primeros resultados a la luz del nuevo objetivo estratégico; (iii) el acotamiento de los objetivos deseados en términos de calidad de vida, en los diez resultados deseados en una comunidad ideal después de un proceso de intervención; y (iv) la definición de un sistema de medición de resultados e impactos, cuantitativos y cualitativos del proceso, complementado con instrumentos confiables, como estudios de línea de base, que luego permitan contrastar los avances y los logros del proceso de intervención.

En particular, las características en una comunidad ideal son en su conjunto la apuesta por el mejoramiento de la calidad de vida de las personas, desde una perspectiva objetiva¹, subjetiva² y cultural³. A continuación se explicitan los resultados:

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

En ese marco de comprensiones, la intervención en la Unidad Comunera de Gobierno seis, ubicada en la localidad de la Virgen y Turística de Cartagena debe estructurarse estratégicamente para el logro eficiente de los resultados en calidad de vida. En el 2013 el proceso se enmarcó en 4 aspectos: i) El montaje de la oficina, la selección e inducción del equipo de profesionales, teniendo en cuenta los retos de la intervención, el contexto y la complementariedad del equipo. ii) La llegada

¹ Se buscan cambios en las condiciones materiales de la vida de las personas.

² Tiene en cuenta las percepciones y satisfacción de las personas.

³ Tiene en cuenta escala de valores de personas y comunidades.

⁴ Significa construir una comunidad con mejores ingresos y con una educación con cobertura, pertinencia, calidad y que desarrolle competencias para la ciudadanía la convivencia y el trabajo.

⁵ Referido a ciudadanos que participan en la gestión de lo público con sus derechos y deberes, haciendo uso de espacios y mecanismos de participación ciudadana, de los instrumentos de protección de derechos humanos, perteneciendo a organizaciones y realizando acciones de participación ciudadana. Es una comunidad que confía en sus instituciones como agentes que buscan mejorar su calidad de vida; pero a la vez es capaz de interactuar con la institucionalidad y comprometerla con el desarrollo, a través de la inclusión y ejecución de los planes y agendas de las comunidades en los planes territoriales, participando en ejercicios de buenas prácticas políticas y en escenarios de participación.

⁶ Significa construir una comunidad en la que las personas que se identifican con su territorio, que comparten experiencias culturales y una visión de futuro; personas que tienen un sentido de lo ético en lo personal, comunitario y público, que sienten corresponsabilidad con el desarrollo de los otros y que cuidan de manera responsable el ambiente. Es una comunidad resuelve conflictos de manera no violenta para vivir en convivencia porque reconoce el valor supremo de la vida; una comunidad con un sentido de espiritualidad que entiende su calidad de vida más allá de los logros materiales.

al territorio para conocer las dinámicas sociales, los actores comunitarios (líderes y organizaciones sociales) e institucionales, generar relaciones de confianza entre ellos y con la Fundación Social. Como resultado de este proceso se cuenta con un grupo base que se proyecta como grupo gestor y núcleo en los 3 sectores estratégicos en los que se dividió el territorio (Olaya, Fredonia, y el Pozón), se elaboró un documento de caracterización del territorio y de los actores comunitarios e institucionales y se complementó con percepciones del grupo base, se desarrollaron acciones colectivas para generar lazos de confianza y promover el valor de trabajar colectivamente, que se plasmó en el árbol de tiempo como una expresión de lo que necesitan y de lo que cada uno puede aportar para mejorar la vida en comunidad. iii) Relación con actores institucionales públicos y privados de la ciudad para presentar la Fundación Social y su propuesta. En este aspecto, la respuesta institucional ha sido positiva y se han generado posibilidades de trabajo conjunto con la Universidad Tecnológica, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD, la Secretaría de Educación, Instituciones Educativas del Territorio, la Fundación Dios es Amor, el Programa de Desarrollo y Paz del Darién y Pastoral Social, entre otros. iv) La reflexión y análisis colectivo de la Dirección Nacional con la Presidencia sobre la comprensión de la calidad de vida, las variables o componentes de cada resultado y la definición de la línea de base como un mecanismo que nos permite caracterizar el territorio a la luz de los resultados deseados en diferentes momentos, el inicial como punto de partida y los posteriores para evidenciar avances.

2.1.2 Evolución de los Proyectos Sociales Directos vigentes (Ver Anexo 1)

La intervención Social en las regionales Nariño, Bogotá, Valle de Aburra, Ibagué y Soacha, se enmarcó en la línea de continuidad de la intervención enfocada a obtener resultados en condiciones básicas de desarrollo, de acuerdo al plan operativo del 2013. Sin embargo, es importante anotar que se trabajó en la necesidad de medir y evidenciar los resultados de la intervención, aun en condiciones básicas, teniendo presentes los compromisos adquiridos con las comunidades en cada territorio y el tiempo de la intervención, por ello se hicieron explícitos los resultados que se esperan obtener en el 2018. A continuación se presentan los resultados de manera general, aclarando que cada uno de ellos tiene evidencias y alcances distintos de acuerdo con la magnitud de cada uno de los territorios: (1) El territorio cuenta con una propuesta participativa de desarrollo de mediano y largo plazo en ejecución, que articula la acción de los actores comunitarios e institucionales, (2) Comunidad construye sentidos compartidos en torno al territorio, (3) Comunidad que resuelve conflictos pacíficamente y apropia prácticas de convivencia social, (4) Formas colectivas sostenibles que actúan alrededor del desarrollo del territorio, (5) Líderes y multiplicadores con sentido de lo ético en lo personal, comunitario y público que movilizan a otros en torno a la planeación y gestión participativa del desarrollo territorial, (6) ingresos mejorados de la población vinculada a procesos económicos (empresarialidad y empleabilidad).

DIM Bogotá (Bosa- Kennedy)

En cuanto a la gestión de la agenda de desarrollo del territorio, se lograron construir propuestas y poner en el debate público, con la participación de aproximadamente 1000 personas de la comunidad, problemas trascendentales que afectan la calidad de vida, entre ellos, el ordenamiento territorial, el control social y el estatuto de participación. En este proceso los líderes de la comunicación jugaron un papel fundamental llevando el debate a las comunidades a través de redes

sociales, eventos, boletines virtuales y video-clips, el aporte técnico fue de la institucionalidad que participa en Alianza por Bogotá y en la Mesa Intersectorial de Participación.

Para cualificar y ampliar la participación se realizaron 2 estrategias. Por una parte, se concertó con la Alta consejería para las TIC, el Hospital del Sur y organizaciones sociales, la estructuración de un sistema de información que se encuentra en fase de diseño y que permitirá hacer seguimiento a aspectos como la inversión, indicadores socioeconómicos y el aporte de cada institución a la apuesta de la agenda de desarrollo. De otra parte, se dio inicio a un convenio con la Universidad Nacional y las organizaciones sociales para generar capacidades en actores comunitarios, iniciando con el proyecto piloto denominado “Diplomado gestores del desarrollo territorial” en el que asistieron 198 personas.

Se participó activamente en la construcción de una propuesta de pactos para el empleo decente entre la institucionalidad pública y privada (Uniempresarial, Fundación Social, Cámara de Comercio, Secretaria de Desarrollo Económico y empresarios), cuya validación se efectuó con la formación de 150 jóvenes de los cuales se plantea como mínimo vincular laboralmente el 60% en el sector de BPO.

En articulación con Transparencia por Colombia y la Veeduría Distrital, se desarrolló una propuesta para hacer control social con enfoque de calidad de vida y ética de lo público. Como resultado del proceso, el colectivo Chucua de la Vaca y el Consejo de Planeación de Bosa cualificaron su acción a partir de ejercicios prácticos de control social en la recuperación y protección del humedal y el seguimiento al presupuesto local.

DIL Soacha (Comuna Uno)

En el 2013, a pesar de que en Soacha hay una institucionalidad débil y poca cultura para el trabajo colectivo, se lograron generar espacios de análisis y de trabajo conjunto con empresarios e instituciones públicas y privadas, en torno a oportunidades para la inserción de la población a la dinámica económica, convivencia y medio ambiente, temas neurálgicos para el desarrollo de la comuna uno.

Así mismo, 18 organizaciones existentes en el territorio se articularon en una corporación que tiene como principal propósito desarrollar acciones para el desarrollo del territorio en el marco del plan participativo que se terminó de formular, lo que ha permitido que cada organización supere la mirada particular para aportar a un objetivo común.

Una problemática central del territorio es la doble condición de la población juvenil, al ser vulnerable a las dinámicas de conflicto y, al mismo tiempo, generadora del mismo. En este marco, se desarrollaron acciones para la convivencia que permitieron recoger los imaginarios y perspectivas de los jóvenes, así como construir y desarrollar propuestas desde y para los jóvenes con el fin de mejorar las relaciones de convivencia. Al respecto, se destaca el acercamiento a las instituciones educativas como espacios estratégicos para llegar a un mayor número de jóvenes y lograr que sean parte activa de la propuesta de desarrollo del territorio, proceso que requirió la formación y organización de 282 jóvenes.

Por otra parte, se inició un proceso de cualificación y trabajo colectivo alrededor de lo económico, la ética y el bien común, a partir de la articulación en red de los empresarios de la construcción en Soacha que agrupa 16 unidades productivas. En el 2013 mejoraron sus conocimientos técnicos y asociativos, definieron principios y valores de actuación y realizaron experiencias conjuntas para la producción y la comercialización.

DIR Valle de Aburrá

Los planes estratégicos del Norte y del Sur de Aburra se han institucionalizado como un instrumento de articulación de la acción de las instituciones en pro de la visión compartida del territorio. Durante el 2013 se concertó el sistema de información georeferenciado para hacer seguimiento a los indicadores de cada plan y poder identificar los avances de la ejecución de los planes estratégicos.

En convenio con el Área Metropolitana en 39 instituciones educativas, se generaron capacidades para la convivencia y la ciudadanía, a partir de la estrategia “Pura Vida”. Dicha estrategia parte de la cotidianidad y del desarrollo de habilidades propias del desarrollo personal, a partir de la cual se formaron 30.000 niños y jóvenes, que desarrollaron acciones en convivencia, lectura de su territorio y prevención de la violencia escolar.

Se estructuró una propuesta estratégica de turismo que articula a diversos actores del Valle de Aburra (incluido Medellín), para actuar coordinadamente desde sus roles y las potencialidades de competitividad del territorio, en una apuesta que recupera la riqueza natural y cultural y que busca incluir a pequeños empresarios y campesinos.

Se desarrolló una propuesta formativa orientada a generar capacidades del ejercicio de la ciudadanía en el territorio, a partir de la concertación de diversos actores (academia e instituciones públicas) que permite el desarrollo de actividades con cobertura en los diferentes municipios. En esta experiencia se incorporaron jóvenes que apropian los conocimientos y los ponen al servicio de otros.

Se han generado capacidades alrededor de las TIC como alternativa de aporte para el desarrollo del territorio desde las organizaciones comunitarias con conocimiento especializado en producción de medios (videos pedagógicos para la convivencia), iniciativa que se proyecta como una alternativa para la generación de ingresos.

DIL Barbosa

Teniendo en cuenta el ejercicio de incidencia, se logró que el Plan Educativo Municipal se formulara con criterios de participación y pertinencia, a partir de lo cual se incluyeron las propuestas de desarrollo del territorio, la formación en valores y la articulación de los ciclos educativos, lo que finalmente fue validado con la comunidad.

Se avanzó en la implementación del Sistema Municipal de Planeación y Presupuestación (SMPP), desde donde los Consejos de Desarrollo de cada aldea y el Comité Coordinador se han consolidado

como el soporte organizativo y social del sistema. Adicionalmente, en el marco de la implementación del sistema se avanzó en la ejecución de 11 proyectos del plan participativo.

En turismo y agroindustria (en especial café y panela), se logró articular el trabajo en red para potenciar oportunidades de mercado y desarrollar procesos de cualificación (formación técnica y empresarial) en el marco de una propuesta estratégica para el Aburrá Norte.

Las organizaciones se han especializado para llevar su conocimiento y experticia a las diferentes aldeas, generando un efecto multiplicador, desconcentrando de la zona urbana las posibilidades de adquirir conocimiento y generar capacidades. Por ejemplo, se han estructurado grupos de comunicación a partir del trabajo de Mirada Activa y la cualificación de las Juntas de Acción Comunal a partir de Asojuntas.

Las organizaciones comunitarias (Corpascuala, Asopaba y Mirada Activa) han adquirido gran capacidad para la gestión de recursos y el desarrollo de proyectos con entidades públicas y privadas.

DIM Ibagué (comunas 6, 7 y 8)

Se construyó y puso en marcha un Plan Estratégico de Desarrollo para el Turismo del Corredor del Norte de Ibagué -“El Salado Tierra de Gente Feliz”-, como propuesta colectiva que posibilita la inclusión de la población a la dinámica económica del territorio y que potencia el desarrollo integral. En desarrollo de dicho plan, se conformó la Corporación Corposalado, a partir de la cual y con la participación de la Secretaria de Turismo, Cortolima, el Sena y la Fundación Social, se estructuró la mesa de turismo, encargada de señalar las rutas identificadas, implementar un punto de información turística e iniciar el proceso de formación a los prestadores turísticos.

La participación de la comunidad en el plan de ordenamiento territorial, se centró en la estructuración y gestión de propuestas de ajuste en torno a la preservación y conservación del medio ambiente y el desarrollo del turismo como aspectos fundamentales para el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

En tres zonas de alta conflictividad del territorio, se desarrolló la experiencia de “círculos de convivencia”, la cual ha logrado convocar a diversos actores institucionales y comunitarios para articularlos en torno a un mismo propósito, fortaleciendo capacidades de los jóvenes y generando lineamientos para la construcción de una política de convivencia en la ciudad, iniciativa en la cual han participado 3.200 personas, para las diversas acciones realizadas.

Por otro lado, se logró el acceso a tecnologías de la información y la comunicación (TIC) a partir de la puesta en funcionamiento de un centro de conectividad por comuna, el cual además de servir de punto de acceso a TIC para cada centro de conectividad, es el punto de encuentro de la comunidad para la gestión de sus propuestas colectivas.

Con el propósito de proyectar a los jóvenes para que sean líderes en convivencia, comunicación y la gestión del desarrollo, se realizaron acciones de cualificación de los liderazgos, manejo de

metodologías lúdicas, la realización de diversas acciones culturales y deportivas hacia la comunidad y mejoramiento de espacios públicos, actividades en las cuales participaron más de 1000 jóvenes.

DIL La Unión – DIM Corredor Oriental – DIR Zona Norte de Nariño

En los tres ámbitos de intervención se cuenta con propuestas colectivas de desarrollo en las que participan actores comunitarios, institucionales y decisores. En el corredor oriental se destaca la gestión del plan de incidencia (competitividad y educación pertinente), en la zona norte la conformación de equipos para la gestión de las cadenas productivas priorizadas y, en la Unión, la priorización de proyectos del plan y el diseño del plan de incidencia.

Así mismo, en dichos ámbitos de intervención, frente a la democratización de la información y el reconocimiento público, se avanza en la ejecución de la estrategia de comunicación, el diseño y conformación de grupos movilizados del sistema de información para hacer seguimiento a las propuestas colectivas y la articulación de actores entorno a la cadena del café.

Se ha fortalecido la estructura organizativa comunitaria especialmente en el corredor oriental (Red de mujeres, Red Cultural y organizaciones de segundo grado) y en la Unión (12 organizaciones comunitarias de base y organizaciones de segundo nivel: Corporación, Asojuntas y Mesa de Jóvenes).

Respecto a la inserción en mercados se destaca la experiencia de turismo, plantas aromáticas y mejoramiento de la crianza de cuy en el corredor oriental, así como la exploración del mercado en la cadena hortofrutícola y la concertación con actores para el fortalecimiento de la cadena del café, en la zona norte.

Se han logrado avances importantes en iniciativas de comercialización conjunta de productos agropecuarios (café y hortofrutícola y cuy), en la implementación de buenas prácticas e iniciativas de mejoramiento, como la tecnificación de la crianza de cuy, túneles de secado y riego para café, desarrollo de cultivos de plantas aromáticas en la zona urbana. En aspectos relacionados con el turismo, se resalta que Cabrera avanzó en la visibilización y posicionamiento del territorio y el mejoramiento de la infraestructura, así como la zona norte logró resultados importantes en la identificación y caracterización de atractivos turísticos.

2.2 EL INSTRUMENTO EMPRESARIAL

2.2.1 En general

En desarrollo de las actividades previstas en el trabajo de identificación de las principales implicaciones derivadas de la implementación de las definiciones estratégicas aprobadas, se efectuó un análisis de cada una de las empresas, cuya reflexión concluyó con un diagnóstico en el cual se identificaron las brechas y se efectuó una cuantificación gruesa de las mismas.

Adicionalmente, durante el año se inició el proceso de construcción de una metodología propia que permita de una forma objetiva establecer la tasa de retorno justo que la Fundación aspira obtener de

sus empresas, a partir de la cual se espera dar pasos prudentes y realistas, pero profundos y decididos, en la revisión de metas y políticas de negocio.

2.2.2 Evolución de las empresas en particular (Ver anexo 2. Balance Social)

Banco Caja Social

Durante el año 2013 el Banco Caja Social continuó enmarcando su gestión dentro de los lineamientos estratégicos definidos, que apuntan en esencia a recuperar su posicionamiento como banco líder en la atención de los mercados populares y altamente competitivo en el mercado masivo y la pequeña empresa, basado en una diferenciación por los atributos de la marca.

Los avances y resultados obtenidos fueron positivos. El Banco Caja Social vinculó 390 mil nuevos clientes durante el 2013, y alcanzó cerca de 1,8 millones de clientes activos, dentro de los cuales se destaca que el 80% de clientes persona natural se encuentran en un rango de ingresos de hasta 2 salarios mínimos. Así mismo, al revisar la composición de los productos de captación, encontramos que el 50% corresponde a captación masiva (hasta 220 smlmv), cuando el promedio del sistema ubica este indicador en el 21%.

Durante el 2013 el Banco Caja Social desembolsó \$5,2 billones, contribuyendo así al desarrollo económico y social del país. En este aspecto se destacan los siguientes logros:

- Microcrédito: 72 mil operaciones, por un valor cercano a los \$475 mil millones.
- Créditos de consumo: 147 mil operaciones, por un valor cercano a los \$1,3 billones.
- Créditos de vivienda: Financiación de cerca de 21 mil hogares, de los cuales el 55% adquirieron Vivienda de Interés Social.
- Créditos a constructores: 118 proyectos financiados por un valor total de \$472 mil millones.

En términos generales, al cerrar el año se alcanzó una participación de mercado en los negocios masivos superior al 6.5%, consolidándose como uno de los principales bancos del sistema colombiano en cuanto a volumen de negocio y dinámica.

Por su parte, el Banco logró el primer lugar en la encuesta de satisfacción general de los clientes bancarios, siendo líder en la satisfacción en oficinas, servicio en caja, asesoría, cajeros automáticos portafolio de productos y servicios.

Esos resultados fueron producto de una gestión integral y focalizada, que ha permitido consolidar los modelos comerciales diferenciales para los mercados, así como avanzar en el desarrollo de nuevas capacidades, entre las que cabe mencionar el lanzamiento de la mejor propuesta de valor de nómina para el segmento de los asalariados populares formales e informales «Mi sueldo», producto que al cierre del año ya contaba con 63.000 clientes; la revisión exhaustiva para mejorar las condiciones de nuestros clientes de ahorros, tanto en los productos como en los cobros asociados; el desarrollo de acciones para mejorar los niveles de servicio a nuestros clientes, con énfasis en las tipologías de mayor impacto en las quejas y reclamos; la implementación de un nuevo proceso de otorgamiento

de microcrédito que busca mejorar la experiencia del cliente y optimizar la gestión de riesgo de este segmento, el mejoramiento de los procesos de soporte al negocio hipotecario y la masificación a nivel nacional de la solución de gestión del efectivo -Cash Management- para los clientes empresariales, lo cual además de mejorar la propuesta de valor para los clientes empresariales, apalanca la atención de clientes de los segmentos masivo y popular.

Finalmente, cabe destacar la continuación de proyectos con un alto contenido de innovación e impacto social, como es el caso de la financiación al Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio; la cuenta de ahorros para jóvenes de bajos ingresos; y la undécima versión del Premio a la Excelencia para la Micro y Pequeña Empresa en alianza con ANIF, entre otros.

El activo total del Banco ascendió a \$10.2 billones cifra superior en un 4% frente al año anterior; es importante destacar el saldo neto de cartera el cual se ubicó en \$ 7,5 billones lo que representa un crecimiento del 18% frente al mismo periodo. El pasivo se ubicó en \$ 9,0 billones donde el rubro más significativo son los depósitos y exigibilidades que representan el 94% del total. Al cierre del año el patrimonio se ubicó en \$1.2 billones presentando un crecimiento cercano al 10% y la utilidad neta del Banco fue de \$253.665 millones, cifra superior en \$91.786 millones a la registrada en el 2012, lo que equivale a un crecimiento del 28%. Con los resultados mencionados la relación de solvencia se ubicó en el 15% y la rentabilidad del patrimonio en el 21%.

Colmena Vida y Riesgos Laborales

En el 2013 la compañía alcanzó los 685 mil afiliados en riesgos laborales que trabajan en 28.360 empresas, con una cuota de mercado del 8,4%, ligeramente superior a la del 2012. En cuanto al grupo de empresas afiliadas el 50,4% corresponde a microempresas (hasta 10 trabajadores); el 29,9% a pequeña empresa (entre 11 y 50 trabajadores); el 11,2% a mediana empresa (entre 51 y 100 trabajadores) y el 8,7% a gran empresa (más de 100 trabajadores).

Por su parte, la compañía registró una dinámica importante en el ramo de vida, en donde se destaca el lanzamiento del seguro de desempleo, producto dirigido a asalariados e independientes, que cubre el pago de la cuota del crédito hasta por seis meses o hasta por 6 cuotas del plan contratado (tarjeta de crédito), en caso de desempleo o incapacidad temporal por enfermedad o accidente.

En cuanto a los niveles de satisfacción de los clientes, si bien en el 2013 se mantiene un buen nivel en el indicador de recomendación (54% del 2012 frente a 52% del 2013), hay una caída muy marcada en el indicador de satisfacción, el cual pasa de 74% en el 2012 a 61% en el 2013. Ya la nueva administración ha tomado acciones decididas para revertir esta tendencia.

El activo total de Colmena Vida y Riesgos Laborales se ubicó en \$ 864.165 millones presentando un crecimiento del 14% frente al 2012. El pasivo total de la Compañía alcanzó los \$ 725.567 millones y el patrimonio \$ 138.598 millones.

Al cierre del 2013, la utilidad neta de Colmena Vida y Riesgos Laborales fue de \$ 114.306 millones lo que representa un crecimiento del 11% frente al año anterior.

Fiduciaria Colmena

Dada la coyuntura del mercado y la evolución particular de algunos de sus productos, la Compañía registró un leve descenso del 0,5% en el número de clientes atendidos, alcanzando los 23.167 al finalizar el año.

Por productos, Universitas registró una disminución del 12% en el número de inversionistas; no obstante el número de beneficiarios (jóvenes que hoy atienden los costos de matrícula universitaria con el valor ahorrado) se incrementó en un 30% superando los 900.

En cuanto a Rentafácil, el número de inversionistas creció un 4%, no obstante el valor administrado se redujo en un 35%, cerrando alrededor de los \$ 235 mil millones. Dado que la caída en carteras colectivas del sistema fue mucho más pronunciada, la participación de mercado pasó del 0,9% en el 2012 al 1,64% en el 2013.

Otro negocio con impacto social relevante se desarrolló en los fideicomisos inmobiliarios, a través de los cuales fueron vendidas 1676 viviendas por \$111.398 millones, lo cual representa un incremento del 174% en el número de viviendas frente al cierre de 2012.

Al cierre del 2013 el activo total de la Fiduciaria cerró en \$ 12.489 millones, cifra superior en 4% respecto al año 2012. El pasivo se ubicó en \$ 769 millones, presentando una disminución del 8% frente al mismo periodo del año anterior; por su parte el patrimonio ascendió los \$ 11.720 millones, lo que representa un crecimiento del 5%. La utilidad neta correspondiente al año 2013 fue de \$ 698 millones.

Capitalizadora Colmena

La compañía registró una dinámica importante en sus productos de capitalización que complementan la oferta a los clientes del Banco, vendiendo títulos por valor de \$ 15.200 millones, un 40% superior a lo registrado en el 2012. Este comportamiento se origina en la mayor dinámica de otorgamiento de crédito en el Banco, así como en un acompañamiento cercano a las oficinas del Banco para mejorar los niveles de profundización del producto. En total 172 clientes se beneficiaron del pago total o parcial de su obligación crediticia, al ser favorecidos en los sorteos.

El activo total de la Capitalizadora se ubicó en \$ 76.946 millones presentando un crecimiento superior frente al año anterior del 5%. El pasivo total cerró el año en \$ 65.867 millones y el patrimonio en \$ 11.079 millones.

La Capitalizadora al cierre del 2013 obtuvo una utilidad neta de \$ 802 millones cifra superior en un 35% frente al cierre anterior.

SERVIR

En el 2013 se atendieron cerca de 96.400 clientes con un incremento del 35% frente al 2012. Dicho incremento se explica por la importante dinámica de los paseos de un día, con una alta participación de niños y personas de la tercera edad de bajos recursos, mientras que el número de huéspedes registró un leve descenso de 33 mil a 32 mil.

El activo total finalizado el año 2013 se ubicó en \$13.243 millones, presentando un crecimiento cercano al 5% frente al registrado al cierre del año anterior. Por su parte, el pasivo de la Compañía cerró en \$ 579 millones presentando una reducción del 4% y el patrimonio en \$ 12.664 millones con un crecimiento del 5%. En el año 2013 las ventas se ubicaron en \$ 4.964 millones, los costos en \$962 millones y los gastos operacionales de \$ 3.541 millones, obteniendo un resultado operacional de \$461 millones el cual es superior en un 55% frente al del año 2012. La utilidad neta al cierre del 2013 se ubicó en \$ 571 millones, presentando un crecimiento del 71% frente al mismo periodo del año anterior.

DECO

Durante el año 2013 se lograron adelantar con éxito todas las gestiones tendientes a dar inicio al proyecto "Parques de Villa Javier" en un lote de terreno de propiedad de la Fundación Social ubicado en la localidad de Bosa, en el cual se desarrollará, con el acompañamiento de la constructora Apiros, un proyecto para la construcción de 5.200 viviendas de interés social VIS e interés prioritario VIP, proyecto en el que DECO se encargará de la gerencia e interventoría, mientras que Apiros desarrollara las actividades de construcción y ventas. Es de resaltar que además de un proyecto inmobiliario de muy buena calidad se pretende realizar un proceso integral de intervención social, que conecte a la comunidad de Parques de Villa Javier con la dinámica que adelanta la Fundación con la comunidad de Bosa. Se trata de una experiencia innovadora en lo social que puede representar un avance importante en el modelo de actuación.

DECO al finalizar el año 2013 registró un activo de \$ 290 millones, un pasivo de \$ 99 millones y un patrimonio de \$ 191 millones. La utilidad neta durante el mismo periodo fue de \$ 11 millones.

Promotora de Inversiones y Cobranzas

El activo total de la Promotora cerró en \$ 1.568 millones, el pasivo en \$ 328 millones y el patrimonio en \$ 1.240 millones. Al cierre del 2013 generó una pérdida de \$ 178 millones.

2.2.3 Nuevos Proyectos

Los nuevos proyectos que la Fundación Social está evaluando, formulando e implementando, se enmarcan dentro del objetivo esencial definido. Así, la Fundación como grupo empresarial ha preferido no basar su desarrollo en la simple captura de oportunidades de negocio o expansión, sino en el desafío de encontrar, como en su momento lo hizo Campoamor, opciones para el emprendimiento viable, con lógica económica y rentabilidad razonable, pero en actividades innovadoras desde el punto de vista de su potencial para brindar oportunidades de inclusión

económica a los colombianos que carecen de ellas. Por eso, la búsqueda y selección de proyectos viene combinando los criterios habituales de atractivo y riesgo económico, con los de impacto social y diferenciación desde el punto de los efectos en términos de inclusión.

Sin excluir otros sectores, y sin dejar de lado, por supuesto, los que tradicionalmente ha atendido la Institución –Financiero, Asegurador e Inmobiliario-, se tiene especial interés en la actividad agrícola y agroindustrial, la de infraestructura que apoye la economía popular, la educación técnica pertinente, la salud, la comercialización en frentes estratégicos, y la construcción en proyectos innovadores desde el punto de vista social.

3. ESTADOS FINANCIEROS Y SITUACIÓN FINANCIERA DE LA FUNDACIÓN SOCIAL (Ver Anexo 3)

Precisando que el informe completo sobre los resultados financieros será considerado de manera separada, debe destacarse que al cierre del 2013, el activo total de la Fundación Social cerró en \$1.555.041 millones de pesos, cifra superior en 16% respecto al año inmediatamente anterior, explicado principalmente por el incremento en las inversiones permanentes y temporales. El pasivo total presentó un incremento frente al año anterior, del 12% ubicándose al cierre del 2013 en \$ 5.763 millones, el cual corresponde a obligaciones de tipo fiscal. El patrimonio presentó un incremento del 16% ubicándose en \$ 1.549.277 millones.

El excedente neto alcanzó los \$ 241.782 millones, cifra superior en un 10 % frente al mismo periodo del año anterior. En el Balance sobresale el incremento del Fondo Social, el bajo nivel de endeudamiento (0.37%), y el monto de las inversiones de liquidez que asciende a \$478.183 millones.

Las anteriores cifras reflejan que la institución llega a una excelente situación financiera, la mejor de su historia, con lo que se tienen las posibilidades y la voluntad de impulsar las iniciativas que se derivan de los lineamientos estratégicos definidos.

4. INFORMACIÓN ADICIONAL

4.1. PROPIEDAD INTELECTUAL

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

4.2. PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES

La Fundación en su interés por hacer explícitas sus políticas en materia de protección de datos personales y actualizarlas de conformidad con las exigencias de la Ley Estatutaria 1581 de 2012, por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales, recogió y documentó, previa aprobación de los órganos competentes, los lineamientos que, en el marco de su Política de Información, rigen en particular las actividades de tratamiento de los datos personales contenidos en sus archivos o bases de datos.

Así mismo, durante el año 2013 inició una labor de revisión de los procedimientos implementados para el tratamiento de datos personales y de adaptación de los mismos a las exigencias de la mencionada ley y sus decretos reglamentarios.

4.3. SISTEMAS DE REVELACIÓN DE INFORMACIÓN CONTABLE Y FINANCIERA

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

4.4. INFORMACIÓN ADICIONAL SOBRE PAGOS Y RELACIONES CON VINCULADOS

Se resalta que las operaciones de mayor importancia celebradas entre la Fundación Social y sus subordinadas fueron debidamente reveladas en los estados financieros y en las notas a los estados financieros de la entidad, las cuales, conforme a los lineamientos de la Fundación Social y a los de cada una de las empresas que hacen parte de la Organización que lidera, obedecen a condiciones de mercado y son objeto de revelación y de aprobación por las instancias correspondientes.

Adicionalmente, no se presentaron operaciones entre la Fundación Social y sus subordinadas por influencia o en interés de la primera o de las segundas; las decisiones de la entidad no se han tomado o dejado de tomar por influencia o en interés de las entidades subordinadas ni éstas han tomado o dejado de tomar decisiones por influencia o en interés de la Fundación Social. Así mismo, se presenta un anexo que contiene información agregada sobre pagos efectuados por la entidad durante el ejercicio. (Ver Anexo 4)

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

4.5. GOBIERNO CORPORATIVO

Los órganos estatutarios de la Entidad se reunieron en la forma prevista, incluyendo, la Sala General, el Consejo Social y el Consejo Directivo, todos convocados conforme las previsiones de los estatutos.

La revisoría fiscal asumió su papel con independencia y presentó los informes que le correspondían. 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.

En el año 2013 se presentaron algunos cambios en la estructura de Gobierno. 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, y desde el año 2012, la Fundación Social cuenta con la Contraloría, área 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.

Por otra parte, la Fundación continúa aplicando 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, así como 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.

4.6. HECHOS POSTERIORES AL CIERRE

En el mes de marzo de 2014, la Compañía Inversora Colmena constituyó en su calidad de fundadora la FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO INTEGRAL LOCAL, entidad ésta que atiende a la razón de ser de la Organización a la que pertenece Inversora Colmena y que es afín a la Misión la Fundación Social y comparte con ésta su forma de intervención. En razón a lo anterior, la citada Fundación hace parte de la Organización liderada por la Fundación Social.

Finalmente, debo expresar mi reconocimiento a los Sres. miembros de los Consejos Social y Directivo. Su compromiso, su lucidez y su vocación de servicio son en la Fundación de hoy, un pilar insustituible. Así mismo, a mis compañeros del comité de Presidencia por su profesionalismo y su audacia para caminar con fe hacia lo desconocido; a los miembros de las Juntas Directivas y los Presidentes de la Empresas, y a los 8067 colaboradores de la Organización cuyo esfuerzo silencioso y cotidiano permite todas las realizaciones.

Vengo sosteniendo que la Fundación vive un momento único, puesto que se dan a un mismo tiempo todas las circunstancias favorables para un avance muy relevante de cara al cumplimiento de la Misión: claridad conceptual y de rumbo; solida integración de los órganos máximos y el modelo de gobierno; magnífica situación económica e importante capacidad de inversión; y, decisión plena de asumir con audacia y creatividad los retos que constituyen su razón de ser. Ello, por supuesto, no es obra circunstancial de una administración: es la construcción de varias generaciones de directivos y funcionarios durante 103 años de historia. A todos ellos el reconocimiento de quienes hoy tenemos

el privilegio de seguir construyendo sobre su legado. De manera especial, debo mencionar al Dr. Alvaro Davila, a quien he tenido el honor de suceder en la Presidencia, y a la Dra. Maria Eugenia Querubín, inspiradora de muchos de los fundamentos de la intervención social directa; ambos, compañeros de valiosos e inolvidables años de creación colectiva.

Pero de manera especial quiero agradecer al Dios Uno y Trino que en 1911 inspiró a Campoamor esta, Su Obra, y la ha protegido y fortalecido de manera casi inexplicable desde entonces. Mencioné atrás como una de las prioridades estratégicas del presente, es el fortalecimiento de la conexión de la Institución con sus fuentes y sus orígenes. Por ello debo expresar mi gratitud con el Todopoderoso por habernos regalado en este año el privilegio de contar con una Capilla en nuestras instalaciones, bajo el patrocinio de nuestra Parroquia de la Porciúncula, con celebración regular de los sacramentos. No es solo un potente símbolo y una confesión de nuestro origen; es, nada menos que la presencia viva de Dios hecho Eucaristía para desde ahí, con su silencioso Poder, influir de manera decisiva en nuestra Institución y nuestras vidas. Por eso no tengo duda de que seguirá bendiciendo nuestros caminos y construyendo aun sobre nuestras limitaciones y nuestros errores.

EDUARDO VILLAR BORRERO