

*Versión: 2*

*Fecha Última Actualización: 13 de julio de 2021*

*Revisado por: Asuntos Legales Corporativos*

*Área Responsable: Fundación SURA*

## **MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA MARCO DE INVERSIÓN SOCIAL, FUNDACIÓN SURA.**

### **Introducción**

El Grupo Empresarial SURA, comprometido con generar valor y confianza a sus distintos grupos de interés, lidera y participa en iniciativas de inversión social que generan mejores condiciones de vida en pro del bienestar y desarrollo sostenible de las personas, las organizaciones y la sociedad en los países donde tiene presencia.

Al asumir de manera voluntaria esta corresponsabilidad se hace necesaria la definición de lineamientos, procesos y herramientas que permitan la comprensión particular de cada contexto, valoren el conocimiento y la diversidad como puntos de partida en la construcción de apuestas de largo plazo que transformen y generen impacto en la realidad social latinoamericana.

El presente manual se expide como complemento a los lineamientos contenidos en la Política Marco de Inversión Social del Grupo Empresarial SURA.

### **Alcance y marco de aplicación**

El presente manual recoge la experiencia de la Fundación SURA en Colombia, y podrá ser adaptada por la Fundación en México y Chile. Es importante aclarar que la información contenida en este documento es complementaria a los documentos de gobernanza que tiene la Fundación SURA en cada uno de los países donde está constituida, los cuales responden a las normativas, legales y tributarias, de cada país.

**Grupos de interés relacionados:** Comunidad, Academia, Gremios, Estado.

### **Objetivos de Desarrollo Sostenible priorizados:**

- Objetivo 4, Educación de Calidad
- Objetivo 8, Trabajo decente y crecimiento económico
- Objetivo 10, Reducción de desigualdades
- Objetivo 11, Ciudades y comunidades sostenibles
- Objetivo 16, Paz, justicia e instituciones sólidas
- Objetivo 17, Alianzas para lograr los objetivos

## Contenido

- I. Direccionamiento estratégico de la Fundación SURA.
- II. Instancias de gobernanza para la inversión y gestión social.
- III. Debida diligencia en la aprobación de aportes.
- IV. Modelo de gestión social.
- V. Líneas de inversión social: enfoques y criterios.
- VI. Glosario.
- VII. Consideraciones finales.

### I. Direccionamiento estratégico de la Fundación SURA.

La Fundación SURA en su propósito de crear bienestar y desarrollo sostenible busca el fortalecimiento de capacidades que mejoren las condiciones educativas, cívicas y culturales como ejes de transformación social en América Latina. Así, lidera y participa en el desarrollo de iniciativas de inversión social al destinar y gestionar recursos financieros y no financieros, de manera voluntaria, estructurada y sistemática en iniciativas sociales en los países donde tiene presencia.

Así como las prácticas empresariales del Grupo deben responder a una filosofía corporativa que privilegia la calidad de vida y la competitividad desde el Respeto, la Responsabilidad, la Equidad y la Transparencia, la inversión social que se realiza por parte de la Fundación debe también propender por ello y por la comprensión particular de cada contexto, valorando el conocimiento y la diversidad como puntos de partida en la construcción de apuestas de largo plazo que transformen la realidad social.

**Aspiración:** Crecer con personas y organizaciones autónomas y conscientes para que el Grupo SURA sea agente transformador del entorno.

#### **Pilares estratégicos:**

- **Alianzas:** construir y participar en alianzas que favorezcan el trabajo colaborativo desde las capacidades de cada actor para potenciar el impacto.
- **Conexión con los colaboradores:** generar apropiación de los colaboradores con la Fundación para que vivan el propósito de crear bienestar y desarrollo sostenible.
- **Conocimiento para la gestión social:** fortalecer las capacidades en la Fundación para actuar bajo modelos innovadores y de gestión efectiva que aumenten el impacto, generen y divulguen conocimiento para la gestión social.

# FUNDACIÓN



- **Comunicar para crear sentido:** crear y fortalecer vínculos con los grupos de interés que respondan a una proyección institucional coherente, desarrollando estrategias de participación, pedagogía y divulgación que permita el trabajo conjunto hacia propósitos comunes de transformación social
- **Gestión de recursos financieros y solidez patrimonial:** garantizar una gestión adecuada del presupuesto y la inversión social. En aquellos países donde la regulación lo permita y así lo defina el Consejo Directivo, se consolidará un patrimonio que garantice solidez financiera.



**Gráfico del Direccionamiento, propósito y pilares.**

## II. Instancias de gobernanza, de inversión y gestión social.

A continuación, se presentan aquellos establecimientos y juntas asesoras, diferentes al Consejo Directivo, y que permiten el correcto funcionamiento de la Fundación SURA. No se presenta el Consejo Directivo, órgano supremo de la organización, ya que la información en detalle está consignada en los estatutos de la Fundación; para conocerlas en detalle, por favor remitirse a ese documento.

### **Comité de inversión social y/o de solicitudes**

El Comité de inversión social y/o de solicitudes es una buena práctica de gestión adoptada desde el año 2007 por la Fundación SURA Colombia. Esta instancia de gobernanza tiene como objetivo analizar, decidir, aprobar o rechazar iniciativas de inversión social, presentadas por organizaciones externas, asegurando la efectiva y transparente destinación de recursos, y la alineación de estas iniciativas a los focos de inversión de la Fundación.

**Alcance:** El Comité está facultado para analizar iniciativas y aprobar recursos hasta por 100 millones pesos colombianos (cada una). Aquellas que superen este monto de inversión serán llevados a Consejo Directivo.

**Periodicidad:** Se reunirá de manera bimestral, o por solicitud de la Dirección Ejecutiva.

**Integrantes:** En Colombia, el Comité está conformado por cinco miembros:

- Vicepresidente Desarrollo Humano y Sociedad de Grupo SURA
- Vicepresidente de Desarrollo de negocios y Finanzas de Grupo SURA
- Dirección Ejecutiva de la Fundación SURA
- Vicepresidente de Talento Humano de Suramericana de Seguros
- Vicepresidenta Talento Humano y Sostenibilidad de Sura Asset Management;

Las cinco instancias mencionadas tendrán voz y voto para decidir la destinación de recursos, la selección se realiza por común acuerdo. El comité podrá solicitar a la Dirección Ejecutiva, actualización del estado de aportes entregados y el cumplimiento de esas iniciativas.

Así mismo participará la Dirección de Gestión Social de la Fundación SURA, la cual tendrá la responsabilidad de presentar, de manera detallada, cada iniciativa postulada, un breve análisis, y un concepto técnico construido por el equipo de gestión social de la Fundación. Tendrá voz, pero no voto; y deberá documentar el proceso de toma de decisión de los integrantes en un formato construido para tal caso.

**Evidencias:** De cada Comité se tendrá un formato en Excel donde estarán consignadas las iniciativas presentadas, la decisión afirmativa o positiva para la destinación de recursos, y contará con la firma de la Vicepresidenta de Desarrollo Humano y Sociedad y de la Directora de Gestión Social de la Fundación Sura (quien funge como secretaria del Comité). Adicional, se tendrá a disposición una presentación en powerpoint, que será responsabilidad de la Dirección de Gestión Social, y la cual contendrá el análisis y valoración de cada iniciativa.

Dichas evidencias podrán ser consultadas y solicitadas por las instancias que así lo requieran.

## **Comité de inversiones y patrimonio**

El Comité de inversiones y patrimonio de la Fundación SURA, tiene como responsabilidad asegurar la administración efectiva del portafolio de inversiones de la Fundación. Así mismo, los ingresos y la rentabilidad generada por este se convierten, anualmente, entre el 7 - 8% de los recursos de inversión anual de la Fundación SURA.

**Alcance:** El Comité hará seguimiento a los procesos de inversión del portafolio y tomará decisiones que favorezcan la solidez de este.

**Periodicidad:** Se reunirá de manera bianual, o por solicitud de la Dirección Ejecutiva de la Fundación SURA.

**Integrantes:** En Colombia, el Comité está conformado por el Vicepresidente de Finanzas Corporativas de Grupo SURA, el Gerente de Tesorería y la Dirección Ejecutiva de la Fundación SURA.

### **III. Debida diligencia en la aprobación de aportes**

Antes de tomar la decisión sobre el desembolso de los aportes, se llevará a cabo un procedimiento de debida diligencia del potencial Beneficiario, que incluirá:

- Validación en listas restrictivas o de control relacionadas con lavado de activos, financiación del terrorismo, corrupción, delitos contra la administración pública y otras relacionadas.
- Análisis de Conflictos de interés de acuerdo con las normas definidas por Grupo SURA.

En caso de identificar algún hallazgo, la Dirección de Cumplimiento deberá ponerlo en conocimiento del área encargada de gestionar la aprobación del Aporte.

Si el aporte o Patrocinio es recurrente o se ejecuta en diferentes plazos, los Beneficiarios y sus representantes deberán ser sometidos al análisis LA/FT y de Conflictos de Interés, previo a cada uno de los desembolsos respectivos.

Como medida adicional, la Fundación SURA no desembolsará aportes en efectivo.

### **IV. Modelo de gestión social.<sup>1</sup>**

En el año 2018, la Fundación SURA inicia la definición de su Modelo de Gestión social, el cual tiene como objetivo formalizar, institucionalizar, documentar y apropiar las buenas prácticas y el conocimiento en gestión social - al interior de la Fundación- que permitan asegurar el quehacer de la organización, su sostenibilidad y una filosofía del cómo se gestionan los procesos de inversión social. Así mismo, responde a la necesidad de transferir esta experiencia que sirva como lineamiento de gestión a la Fundación en México y Chile, permitiendo la consolidación de los procesos de gestión social en el mediano y largo plazo.

---

<sup>1</sup> El Modelo cuenta con un documento que detalla cómo fue la construcción de este, sus etapas, la graficación de procesos, el pilotaje en tres iniciativas de la Fundación, los planes de cierre de brechas y los procesos de escalamiento a todas las iniciativas. Este informe fue construido con el apoyo del equipo de EAFIT Social, el cual acompañó durante 2018 y 2019 la definición e implementación del Modelo.

La Fundación SURA, responde a la responsabilidad que tiene el Grupo de contribuir con el desarrollo social de los territorios donde está presente, en esa medida la Fundación es el vehículo que materializa ese compromiso y esa propuesta de valor; de allí que la definición del modelo sea el motor que impulsará a la organización a este propósito.

## Generalidades del Modelo:

- Incorpora en su andamiaje la definición estratégica del Grupo Empresarial, la Política Marco de Inversión Social, y el Direccionamiento de la Fundación SURA.
- Es circular, dinámico e integrador, permitiendo dirigir, planear, ejecutar, monitorear y evaluar la gestión de una manera eficiente y efectiva.
- En el centro de este, está el valor de la confianza, la cual posibilita que la Fundación realice el seguimiento a las iniciativas y asegure la capacidad territorial instalada, fortaleciendo, además, las habilidades internas del equipo. La confianza de hecho es el activo más importante de esta organización y deberá convertirse en el ADN de su modelo de gestión social.
- Lo integra los siguientes procesos clave: Recursos de inversión, Equipo de gestión social, y Relacionamiento.

## Modelo de Gestión Social de la Fundación

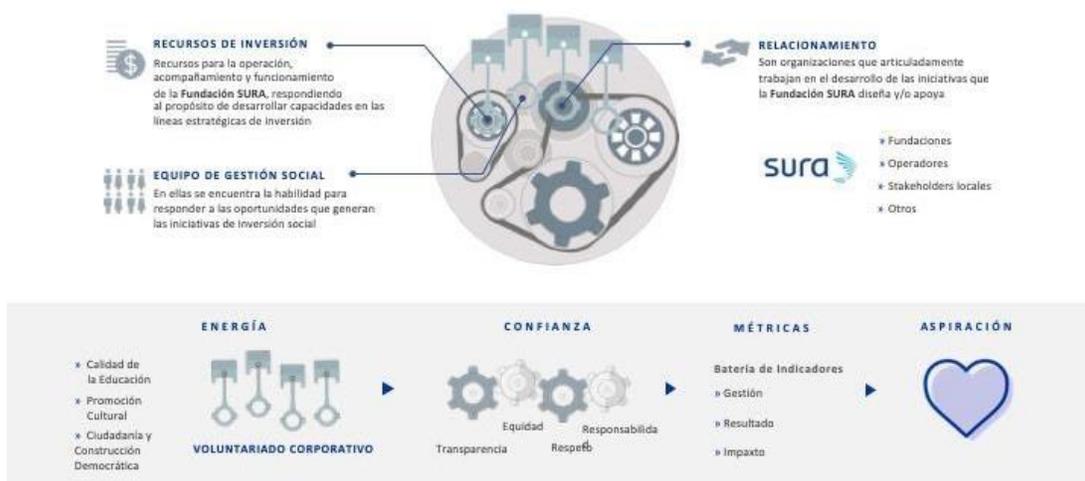


Gráfico del Modelo de gestión social

## **Proceso: Recursos de inversión.**

Los recursos de inversión es un proceso clave al interior de la Fundación, ya que el aseguramiento de estos permite el cumplimiento del propósito de la Fundación, en la medida en que se contemplan como un proceso riguroso y técnico de inversiones, más allá de la entrega de donativos. Así mismo, la eficiencia en la que se ejecuten dichos recursos brindará la posibilidad de ampliar el alcance de algunas iniciativas, coberturas, territorios y/o nuevos aliados con propuestas de inversión innovadoras y con impacto.

Es necesario tener en cuenta que, anualmente, el Grupo Empresarial destina una cantidad de recursos para la inversión y la operación que se realiza desde la Fundación SURA, dichos recursos son aprobados por los máximos órganos de gobierno de las Compañías, en el caso de Colombia las Asambleas de accionistas, obedeciendo a la normativa que se estipula para estos casos. De igual forma, la cantidad de recursos aprobados responde a una propuesta de ingresos que presenta la Fundación en el último Consejo Directivo de la vigencia anterior, y la cual estará sujeta de aprobación.

A continuación, se presentan las principales actividades relacionadas a este proceso:

### **1. Propuesta inicial de inversiones Fundación SURA: ingresos y egresos.**

En el último Consejo Directivo, de la vigencia anterior, se deberá presentar una primera propuesta del Plan de inversiones de la Fundación SURA para el año próximo. Esta propuesta contemplará, de manera general, los recursos de inversión requeridos para la operación de la Fundación. Aquellos recursos se materializarán vía donación por parte de las Compañías, y serán el 95% de ingresos para esa vigencia.

La propuesta de ingresos será presentada por la Dirección Ejecutiva y tomará como criterios de referencia: la línea de base de los ingresos y egresos de los últimos 5 años de la Fundación, los compromisos adquiridos para la nueva vigencia, la proyección de egresos por parte de programas propios, y la capacidad de ejecución de estos.

A su vez, los participantes del Consejo Directivo podrán proponer ajustes a los mismos, y serán los encargados de llevar esta propuesta a las Asambleas de sus respectivas compañías para el aseguramiento de los recursos. Así pues, en este primer momento se tendrá una consideración inicial, entendido que la aprobación formal de ingresos se dará para los meses de marzo y abril, una vez hayan sido presentados en Asambleas.

## **2. Planeación presupuestal anual.**

Durante el primer mes del año el equipo de la Fundación, liderado por la Dirección Ejecutiva y la Dirección de Gestión social, adelantará la planeación de procesos, actividades y asignación de egresos por línea de inversión. Para tal caso, se tomará en cuenta la propuesta preliminar presentada a Consejo Directivo, y se desagregará en detalle las actividades a realizar durante ese año.

Adicional, se tendrá como referente la asignación histórica que se ha otorgado a cada Línea de inversión, es decir el porcentaje que representa cada línea dentro del total del presupuesto, a saber:

- Calidad de la Educación: entre un 38 – 40%
- Promoción Cultural: 15 - 20%
- Ciudadanía y construcción democrática: 7 - 10%
- Voluntariado Corporativo: 20 – 25 %
- Administrativo: 6 – 7%

\*\* Estos porcentajes pueden variar de acuerdo con las condiciones particulares del año en cuestión, por tanto, podrán ser ajustadas para dar respuesta a las necesidades más apremiantes, y de acuerdo con la pertinencia de las solicitudes recibidas.

De esta forma, se tiene un aproximado del recurso de inversión por Línea, el cual es distribuido de la siguiente forma de prioridad: recursos para iniciativas propias, para continuidad de proyectos en alianza con otras organizaciones y, por último, recursos libres de asignación; estos llegan a representar entre el 30 – 40% del presupuesto de la Fundación.

La planeación anual de procesos, al interior de la Fundación, permite tener un plan de trabajo claro, visibilizar los hitos del año, articular iniciativas al interior de la organización, y definir de manea participativa a distribución de los recursos. La consolidación y monitoreo del presupuesto será responsabilidad de la Dirección de

gestión social, con apoyo en la etapa de registro y actualización de la Auxiliar Administrativa.

Al finalizar y detallar el plan de trabajo del año, este será socializado a la Vicepresidencia de Asuntos Corporativos, y presentado en el primer Consejo Directivo del año, con el detalle de ingresos y egresos para ese año.

### **3. Definición del flujo de caja.**

Después de la definición del presupuesto anual, es responsabilidad del equipo de la Fundación construir el flujo de caja para cada mes, este deberá contemplar los compromisos de pagos, desembolsos de recursos, gastos administrativos como el pago de nómina del equipo, entre otros ítems.

Este instrumento se construye para:

1. Dado que el 95% de los ingresos de la Fundación provienen de las Compañías y se desembolsan durante todo el año, es indispensable conocer la disponibilidad de recursos que se deberá tener mes a mes, para el pago de compromisos.
2. Planear de manera ordenada los egresos que tendrá la Fundación, mes a mes.
3. Acordar tiempos de desembolsos de inversión con las organizaciones que postulan iniciativas y resultan ser beneficiadas.
4. Esta herramienta deberá ser compartida con el área de Tesorería de Grupo SURA, para asegurar la disponibilidad de recursos en las cuentas de la Fundación, y de igual manera, un manejo eficiente del portafolio de inversiones de la organización.

### **4. Activación Plan de desembolsos, compañías.**

Una vez surtidas las Asambleas de las compañías y de la propia Fundación, es responsabilidad de la Dirección Ejecutiva activar, mediante correo electrónico, a las áreas financieras de los negocios para conocer y acordar el plan de desembolsos de las donaciones, ingresos fundamentales para la operación de la Fundación.

Será responsabilidad de la auxiliar administrativa hacer seguimiento y verificación de estos acuerdos, y la gestión respectiva de la entrega del certificado de donación para cada Compañía.

Los ingresos se actualizarán permanentemente, al igual que el presupuesto de egresos.

### **5. Monitoreo al presupuesto.**

Mensualmente, la Dirección de Gestión social con apoyo de la Auxiliar Administrativa hará seguimiento al presupuesto: ingresos, egresos generales, por línea de inversión, y flujo de caja. Así mismo, y con previo conocimiento podrán hacerse ajustes a los rubros asignados para las iniciativas propias, respondiendo a las necesidades y capacidades de gestión del equipo.

De manera trimestral, se presentará a la Dirección Ejecutiva un consolidado que de cuenta de la ejecución presupuestal por Línea, tipo de iniciativa y presencia territorial. Así mismo, estos informes serán presentados en Consejo Directivo, y podrán realizarse a solicitud de cualquier instancia de gobernanza de la Fundación.

La construcción de los informes trimestrales será responsabilidad de la Auxiliar Administrativa, con acompañamiento de la Dirección de Gestión social.

## **6. Reporte a Sistema de Indicadores.**

Al ser este un proceso vital dentro del Modelo de Gestión Social de la Fundación es necesario establecer indicadores que permitan medir una adecuada y pertinente gestión de este. Por ello, el Sistema de Indicadores de la Fundación SURA (que más adelante se explicará), contempla en su nivel de gestión, métricas internas y externas, que recogerán datos de este proceso y/o que buscará medir la eficiencia del proceso como tal. En esa línea, se contemplan los siguientes indicadores:

### **Para medir la gestión del proceso:**

1. Eficiencia del gasto administrativo
2. Cumplimiento del flujo de caja

### **Para alimentar métricas generales:**

1. Cobertura territorial
2. Inversión social general y por Línea.

## **7. Cierre anual y verificación de uso de la inversión**

Para el cierre presupuestal, todas las organizaciones que reciben aportes por parte de la Fundación SURA, deben presentar al final del periodo de ejecución, un informe consolidando las actividades desarrolladas de cada una de las iniciativas. Esta información se consolida y refleja en el informe de gestión anual de la Fundación.

### **Proceso: Equipo de gestión social.**

El equipo de gestión social no sólo es una pieza clave dentro del modelo de gestión de la Fundación, es también un pilar estratégico del Direccionamiento, al hacer tangible la promesa de cualificar el conocimiento aplicado a la gestión social que tiene la organización.

Por ello, cuando el Modelo hace referencia a este proceso es importante entender que se hace desde dos aspectos medulares: las personas y el conocimiento, pues la Fundación entiende, al igual que el Grupo Empresarial, que es el talento humano y su capital intelectual el más valioso activo en la competitividad y sostenibilidad de la organización.

En ese sentido, este proceso está orientado a promover el desarrollo de capacidades del equipo de gestión social de la Fundación, desde la definición clara de roles, la adquisición y apropiación de saberes técnicos, el fortalecimiento de habilidades sociales, y la definición de estrategias de acompañamiento que permitan agregar valor a las iniciativas de inversión social, propias y de otras organizaciones.

Es importante aclarar que algunas de las definiciones aquí planteadas se desarrollan en articulación con la Gerencia de Talento Humano de Grupo SURA. A continuación, se presentan las principales actividades relacionadas a este proceso:

### **1. Organización y definición de roles.**

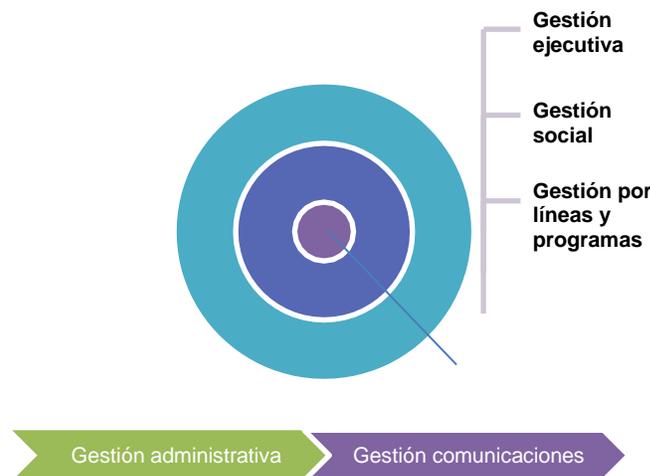
Actualmente, y para responder a la estrategia definida para la Fundación SURA, se cuenta con un equipo de profesionales organizados por Línea de inversión y por

procesos de soporte y acompañamiento, que en este caso responden a asuntos de carácter administrativo y de comunicaciones.

Es importante aclarar que ésta es la estructura de la Fundación SURA en Colombia, la cual responde a la evolución que ha tenido la Fundación en los últimos diez años, a la capacidad de inversión de la organización, y a la consolidación de procesos de gestión social en el territorio. La definición de los equipos, para la Fundación en los demás países, deberá contemplar el momento de la organización y sus oportunidades de desarrollo; estas decisiones serán autónomas y podrán capitalizar el conocimiento adquirido por la Fundación en Colombia.

La estructura de una organización es el producto de las relaciones que allí se establecen. Esta debe ser flexible, predispuesta a adaptarse a los cambios. No obstante, también debe existir formalmente (estar definida), ya que ordena el funcionamiento con el fin de cumplir los objetivos (Universidad Tecnológica Nacional, 2008).

Una vez se identifican las características de la estructura organizacional, se plantean los procesos que apoyan la gestión del equipo de la Fundación SURA, esta vez distribuido por áreas con el fin de responder a todas las acciones del equipo de gestión.



**Rol de la gestión ejecutiva:** su propósito es asegurar la sostenibilidad de la Fundación SURA, dando viabilidad a los procesos del equipo de gestión social y afianzando las relaciones con aliados potenciales.

Este rol tiene tres grandes propósitos para la Fundación SURA: velar por el cumplimiento de la estrategia, asegurar la sostenibilidad financiera y generar alianzas, manteniendo un buen relacionamiento.

**Rol de la gestión social:** se encarga de guiar los procesos del equipo de gestión social de la Fundación, desde un vínculo técnico-administrativo brindando apoyo en la ejecución de las iniciativas. El propósito de la gestión social de la Fundación SURA radica en reconocer los focos estratégicos para dar punto de partida a las líneas de acción, liderando la gestión social anual de acuerdo con las estrategias definidas, para tener una línea base hacia la planeación anual de la Fundación SURA

**Rol de la gestión de líneas y programas:** su objetivo es diseñar, co-crear y acompañar el desarrollo de iniciativas de inversión y gestión social. Este rol se orienta bajo metodologías de proyectos sociales para dar cumplimiento al propósito de la organización, y trabaja sobre dos frentes: el primero, el diseño de estrategias para programas propios, contemplando seguimiento a la implementación; el segundo, participación y acompañamiento técnico a iniciativas de terceros, desde allí el equipo desarrolla un saber social propio de la Fundación SURA.

**Rol de la gestión administrativa:** rol de apoyo al resto de los procesos del equipo de gestión social. Este soporte está enfocado de dos formas; hacia la gestión de las iniciativas y hacia los recursos de inversión. Referente a los recursos de inversión desde la gestión administrativa se ejecutan tareas para que la Fundación pueda recibir los recursos financieros y sean transformados en recursos de inversión social.

**Rol de la gestión de Comunicaciones:** este rol funciona en articulación con el área de comunicaciones del Grupo SURA. A partir de los lineamientos y directrices otorgados por parte del área de comunicaciones del Grupo, se procede a revisar el estado y las necesidades específicas de la Fundación SURA en temas de comunicación. Este ejercicio se hace bajo el acompañamiento y la directriz de la gestión ejecutiva y la gestión social. En esta fase, se revisa la planeación y los objetivos de la Fundación para luego identificar qué necesidades específicas

requiere el equipo de gestión social en temas de comunicación. A partir del análisis y la identificación de las necesidades, se realiza un diagnóstico inicial como línea base para elaborar un plan estratégico de comunicaciones, que será adherido más tarde a un cronograma de actividades.

**2. Gestión del conocimiento, desarrollo de capacidades del equipo de gestión social.**

La gestión del conocimiento es el proceso mediante el cual la Fundación busca generar valor a partir de su capital o sus activos intelectuales. Cuando se habla de generar valor, ello implica que todo el equipo, y sus grupos de interés, aprovechen y compartan los activos intelectuales que desde la organización se generan. Esto representa un esfuerzo por descubrir y aprender nuevas y mejores prácticas

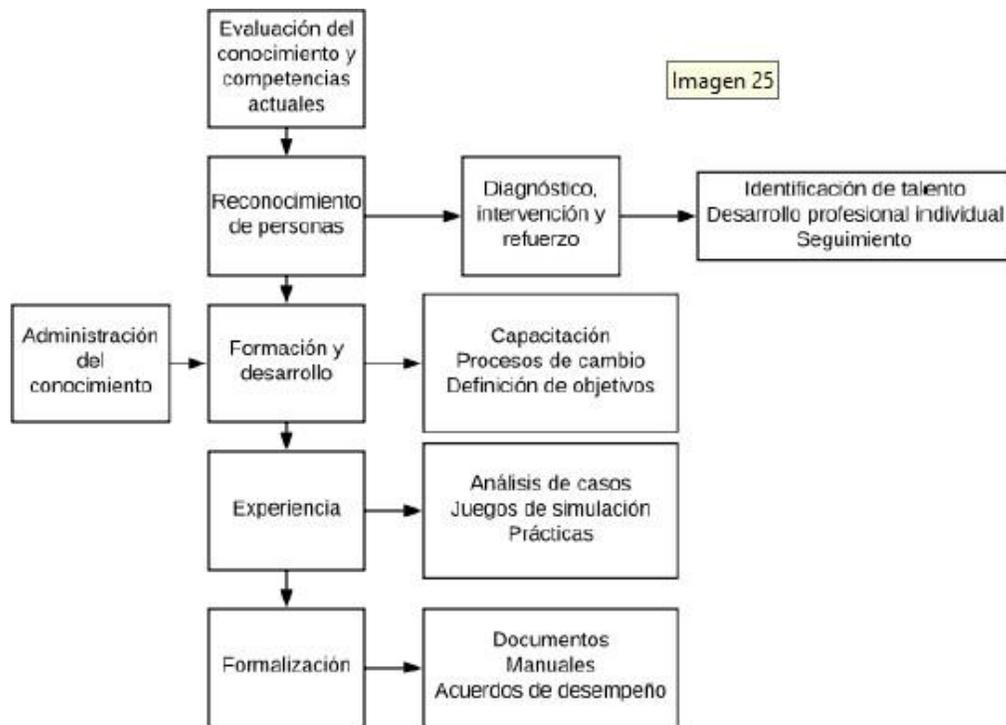


Diagrama de gestión del conocimiento, Fundación SURA.

La gestión del conocimiento, en la Fundación SURA, parte por reconocer las capacidades de su equipo, las buenas prácticas documentadas en las iniciativas de inversión social, y el desarrollo de herramientas que permiten cualificar al equipo en su quehacer como expertos en gestión social. Para ello, se han diseñado planes curriculares de formación que contempla teoría y práctica en las siguientes disciplinas: formulación de proyectos sociales, diseño y medición de indicadores sociales, metodologías ágiles, innovación social, saberes sociales, cooperación internacional, instrumentos cualitativos de investigación social, entre otros.

## **Proceso: Relacionamiento.**

Para iniciar este proceso se debe empezar por la identificación de necesidades internas de la Fundación SURA, donde el foco central es la intervención y el desarrollo social. Posterior a eso, el equipo de gestión social debe identificar qué actor necesita para dicha intervención, ya sea para acompañar una iniciativa o beneficiar a una organización.

Para el caso específico de que se necesite un tercero para acompañar una iniciativa, el equipo de gestión social debe proceder a la búsqueda de un actor que con sus conocimientos, habilidades y recursos sea el idóneo para su ejecución. Para este ejercicio de búsqueda se sugiere revisar el mapa de stakeholders. Tan pronto esté identificado ese actor clave que ayude al acompañamiento, se define de la gobernabilidad del proyecto, para ajustar las pautas, procesos, modelos de toma de decisiones y herramientas para llevar a cabo el proyecto.

Luego de todo este proceso, se hace la identificación del nivel de relacionamiento donde se encuentra el actor. Este ejercicio es importante porque permite monitorear e identificar de manera eficaz los grupos de interés de la Fundación SURA, los cuales se pueden diferenciar así:

- **Aliado:** para que un actor clave de la Fundación SURA sea un aliado estratégico, debe responder a los mismos ideales, propósitos y al ejercicio honesto de realizar aportes desinteresados que ayuden a la gestión de la Fundación. Para potencializar esas alianzas estratégicas, el equipo de

gestión debe hacer actualización constante sobre asuntos de interés por las dos partes, monitorear los objetivos y la corresponsabilidad.

- **Socio:** para validar que un actor sea un socio, debe cumplir con la característica de tener una relación de recursos entre las partes interesadas, esto bajo el marco de la voluntad y la responsabilidad mutua. Dada su naturaleza de socio, se hace la revisión conjunta de la consecución de objetivos y el seguimiento al cumplimiento de los acuerdos.
- **Operador:** lo que identifica al operador es la existencia de un contrato, que declara los objetivos sujetos a obligaciones y resultados exigidos para la implementación de la iniciativa. El seguimiento del operador se vuelve riguroso ya que está adherido al cumplimiento de los objetivos estipulados y es necesaria la revisión constante.
- **Beneficiario:** la Fundación SURA a través de aportes económicos, apoya a organizaciones claves que contribuyen al desarrollo del país. El compromiso de la Fundación con estas organizaciones es potencializarlas en su trabajo de reflexionar, investigar e incidir en el fortalecimiento de asuntos como la justicia, la transparencia, la democracia, el medio ambiente y la ciudadanía. Por otro lado, para que el beneficiario tenga más incidencia en los procesos de la Fundación, es necesario elaborar un plan de retorno para generar valor compartido.
- **Otros actores:** son las organizaciones cercanas al corporativo. Para no dejar a un lado “otros actores” que tienen igual importancia, es necesario que la Fundación SURA identifique los desafíos que comparten. Siguiendo con el proceso de relacionamiento, es importante incorporar en el plan de comunicaciones de la Fundación SURA, estrategias y canales de comunicación para fortalecer los diferentes grupos de interés con el fin de favorecer aún más la reputación de la Fundación.

Para dar cumplimiento a este proceso, la principal actividad a desarrollar por parte de la Fundación SURA es el diseño de su estrategia de relacionamiento con grupos de interés, priorizando aquellos grupos que inciden en el desarrollo del propósito de la organización.

## III. Líneas de inversión social

### Enfoques

#### Calidad de la educación:

Lideramos y promovemos procesos de aprendizaje con sentido, en el que se desarrollan actitudes y habilidades fundamentales para el continuo crecimiento de cada persona, y que serán potenciadas durante el resto de la vida. Nuestro compromiso se basa en el fortalecimiento del ser, desde su integralidad, y en la búsqueda continua de posibilidades que permitan afianzar el saber y el hacer.

Entendemos la educación como el proceso en el que se establecen diálogos de confianza donde todos suman, basado en relaciones de igualdad. Valoramos las iniciativas que promueven este tipo de aprendizaje en el que somos conscientes del entorno y capaces de tomar decisiones con criterio según la dinámica de cada territorio. En ese sentido, nuestra apuesta está en propiciar las oportunidades de desarrollo del ser, sea estudiante, docente o directivo, desde la básica primaria o en escenarios de educación superior.

#### Promoción cultural:

Promovemos la diversidad, la creatividad, el desarrollo de un pensamiento crítico, la posibilidad de compartir significados y visiones de una misma realidad, en la construcción de ciudadanía que se da con el arte y la cultura. Por eso propiciamos el desarrollo de capacidades de organizaciones culturales y de artistas, así como el fortalecimiento institucional del sector cultural; lideramos iniciativas que fomentan el intercambio de saberes y procesos donde la formación es un eje central, entendiendo que la educación y la cultura son áreas que se corresponden. Concebimos esta línea desde tres enfoques:

- **Emprendimientos culturales:** apoyamos acciones dirigidas a la sostenibilidad de las prácticas artísticas y organizaciones culturales, cualificando tanto el proceso creativo como las condiciones técnicas, y la gestión de las empresas culturales, mediando por la preservación de los saberes artísticos.
- **Apropiación de la cultura:** promovemos los ejercicios que se dan en comunidad y que nacen de manera voluntaria en las organizaciones culturales. Iniciativas conectadas a procesos pedagógicos y formativos, en las que se transforman las visiones de los territorios y se modifica la mirada de las entidades que las lideran.
- **Custodios del patrimonio:** reconocemos el papel de las organizaciones culturales en los territorios, como sujetos mediadores de la relación entre el arte y su público, así como su responsabilidad de velar por su conservación. Fortalecemos la institucionalidad y la sostenibilidad del sector cultural conectando propósitos afines, ideas, personas, conocimientos y empresas.

## **Ciudadanía y construcción democrática:**

Apostamos por el fortalecimiento de procesos democráticos y de tejido social, que permitan la comprensión de los fenómenos políticos de los países, mediante el liderazgo y el apoyo a centros de pensamiento y organizaciones sociales dedicadas a la reflexión, la generación de conocimiento, la apropiación y movilización ciudadana y la incidencia pública.

Somos responsables de las decisiones que tomamos y que inciden en la manera como nos comportamos como sociedad. Hacer preguntas y buscar respuestas es una forma de acercarnos a las decisiones correctas y con sentido. Creemos en la autonomía que genera el conocimiento y en una democracia que se construye con la pluralidad de voces.

## **Criterios para la valoración de iniciativas sociales.**

Se presenta la propuesta de criterios de inversión social que serán valorados por la Fundación SURA y su equipo de gestión social, entregando un concepto técnico, para la conversación y posterior decisión de aprobación o negación de iniciativas sociales por parte de Consejo Directivo y/o Comité de inversión social.

La propuesta recoge los lineamientos entregados por la Política Marco de Inversión Social de Grupo SURA y el direccionamiento estratégico de la Fundación SURA, se presentan lineamientos generales y por línea de inversión.

El primer nivel, será la valoración de criterios generales; en este caso la valoración máxima será de 50 puntos. Se propone que, aquellas que estén valoradas y tengan un rango entre 30 – 50 puntos, podrán pasar a la valoración específica para los criterios de Línea.

El segundo nivel, será por línea y su respectivo enfoque. Ambas valoraciones sumaran un puntaje final que será entregado a los órganos de gobernanza responsables para su evaluación y decisión final. Será responsabilidad del equipo de gestión social de la Fundación realizar estas valoraciones iniciales y específicas, y entregar conceptos técnicos para la toma de decisiones de manera informada y transparente.

### Criterios generales.

Estos son los parámetros mínimos que deberán tenerse en cuenta para el análisis y valoración de iniciativas sociales en la Fundación SURA, independientemente de la línea de inversión social a la que pertenezca y/o su procedencia.

En ese sentido, estos criterios aplican para iniciativas propias de la Fundación, para aquellas que se realizan en alianza con otras organizaciones y hay coautoría en sus procesos, y para las que son completamente externas, donde la Fundación SURA no ha tenido injerencia en su diseño estratégico.

Criterios generales para la valoración de iniciativas sociales			
Nombre	Descripción	Valoración	Método de verificación
<b>Alineación a la estrategia de la Fundación SURA</b>	La iniciativa social o la organización solicitante está alineada a la estrategia de la Fundación SURA, priorizando procesos que fortalecen el desarrollo de capacidades, y no el asistencialismo social.	10 puntos	Análisis del propósito y reputación de la organización y/o del objetivo de la iniciativa. Ficha formulación de la iniciativa.
<b>Impacto y retorno social</b>	La iniciativa social o la organización solicitante genera un impacto y retorno social medible, verificable y cuantificable en la comunidad o territorio donde se desarrolla la implementación.	10 puntos	KPIs asociados a impactos o transformaciones atribuibles a la intervención de la organización y/o de la iniciativa. Ficha formulación de la iniciativa.

<b>Pertinencia social</b>	<p>La iniciativa social o la organización plantea propuestas pertinentes para el abordaje de una problemática o necesidad social considerando el momento histórico, los recursos locales, la situación presentada, las necesidades y deseos de la población receptora</p>	<p>10 puntos</p>	<p>Análisis de este componente, a través de lo presentado en la ficha de formulación de la iniciativa.</p>
<b>Sostenibilidad y escalabilidad</b>	<p>La iniciativa social o la organización busca alternativas para que los procesos desarrollados en la comunidad y/o el territorio sean continuos, permanezcan y aseguren condiciones futuras para su implementación. Adicional, se contemplan oportunidades y propuestas para la escalabilidad de esta en otros contextos.</p>	<p>10 puntos</p>	<p>Análisis de este componente, a través de lo presentado en la ficha de formulación de la iniciativa.</p>
<b>Apalancamiento de recursos financieros</b>	<p>La iniciativa social o la organización solicitante asegura apalancamiento de recursos para la implementación, de mínimo el 40% del presupuesto total de inversión.</p> <p>Se valorará la gestión de alianzas para la consecución de estos.</p>	<p>10 puntos</p>	<p>Presupuesto de ingresos de la iniciativa social. Número de alianzas con apoyos técnicos y/o financieros para el desarrollo de la iniciativa. Ficha formulación de la iniciativa.</p>

## Criterios Calidad de la educación

Los criterios para la línea de Calidad de la Educación responden a los enfoques definidos y priorizados por la Fundación SURA a saber: desarrollo de capacidades. Cada una de estas aproximaciones responde al propósito que tiene la Línea de fortalecer habilidades del ser, saber y hacer, en rectores, docentes y estudiantes, que faciliten oportunidades profesionales y laborales, pertinentes a las dinámicas y desafíos de cada territorio. En ese sentido, proponemos los siguientes criterios diferenciados por enfoque.

<b>Criterios específicos para la valoración de iniciativas en Calidad de la Educación.</b>		
<b>Enfoque: Educación en la Escuela</b>		
<b>Nombre</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valoración</b>
<b>Innovación Educativa</b>	La iniciativa social o la organización tiene en su Propuesta de Valor un enfoque innovador que promueva los espacios de creación y concertación de prácticas pedagógicas diferenciadas e incluyentes	10 puntos
<b>Investigación, promoción y divulgación de Conocimiento</b>	La iniciativa social o la organización es referenciado en el sector por su experticia, investigación y conocimiento en los temas que promueve.	10 puntos
<b>Liderazgo directivo</b>	La iniciativa social o la organización cuenta con un equipo directivo comprometido con la calidad de la educación, que promueve y resignifica la labor de su cuerpo docente.	10 puntos
<b>Incidencia en dinámicas públicas</b>	La iniciativa social o la organización se reconoce por sus procesos y su participación en escenarios que buscan incidir en las dinámicas públicas locales, regionales y/o nacionales, en aquellos temas de interés para la organización desde lo cultural, educativo o en general desde lo social.	10 puntos
<b>Relevancia territorial</b>	La iniciativa social o la organización es relevante para el territorio y/o la comunidad donde se tienen contemplados implementar los procesos educativos.	10 puntos

<b>Criterios específicos para la valoración de iniciativas en Calidad de la Educación</b>		
<b>Enfoque: Fondo de Becas</b>		
<b>Nombre</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valoración</b>
<b>Liderazgo institucional</b>	La organización postulante deber será reconocida en sector educativo por su capacidad técnica formativa o cuenta con aliados que le brinden este respaldo, que garantice la calidad educativa.	10 puntos
<b>Enfoque poblacional</b>	La iniciativa social o la organización incorpora dentro de sus usuarios, beneficiarios y/o participantes población que no cuente con recursos para acceder a la educación superior, que se encuentra en alguna condición de vulnerabilidad y que se destaque en su comunidad por ser un líder	10 puntos
<b>Mentorías del Proyecto de vida</b>	La iniciativa social cuenta con un esquema de acompañamiento en el proceso formativo del estudiante que permita el fortalecimiento de su proyecto de vida (vocacional	10 puntos

	y psicosocial) que le permita contar con herramientas la empleabilidad y/o el emprendimiento	
<b>Innovación y liderazgo Educativo</b>	La iniciativa social o la organización tiene en su Propuesta de Valor un enfoque innovador que promueva los espacios de creación y concertación de prácticas pedagógicas diferenciadas e incluyentes, que permitan desarrollar el liderazgo social de los estudiantes beneficiarios	10 puntos
<b>Empleabilidad y Emprendimiento</b>	La iniciativa social o la organización promueve la inserción laboral y el emprendimiento como prácticas de empleabilidad Relevantes para el territorio y/o la comunidad donde se tiene contemplados implementar el proyecto	10 puntos

### Criterios Promoción Cultural

Los criterios para la línea de Promoción Cultural responden a los enfoques definidos y priorizados por la Fundación SURA a saber: emprendimientos culturales, apropiación de la cultura y custodios del patrimonio. Cada una de estas aproximaciones responde al propósito que tiene la Línea de propiciar oportunidades que permitan a las entidades culturales encontrar caminos viables para la gestión sostenible de sus actividades, mediante el desarrollo de capacidades y el fortalecimiento institucional. Fomentando las conversaciones y prácticas en las que el arte y la cultura son el fin, pero también el medio para hacer consciente nuestra relación con el otro y con el entorno. En ese sentido, proponemos los siguientes criterios diferenciados por enfoque.

<b>Criterios específicos para la valoración de iniciativas en Promoción Cultural</b>		
<b>Enfoque: Emprendimientos culturales</b>		
<b>Nombre</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valoración</b>
<b>Modelo de negocio y propuesta de valor</b>	La iniciativa social o la organización cuenta con una idea de negocio clara y pertinente frente a los bienes y servicios artísticos y culturales que ofertará. Aun cuando no tenga una PV totalmente estructurada.	10 puntos
<b>Rescate del saber y la tradición popular</b>	La iniciativa social o la organización tiene en su PV un enfoque diferencial, primando el rescate de saberes y prácticas tradicionales y populares.	10 puntos
<b>Procesos socio comunitarios</b>	La iniciativa social o la organización contempla procesos de fortalecimiento social con las comunidades involucradas directa o indirectamente en la iniciativa, con énfasis en generar retorno social.	10 puntos

<b>Actividad productiva registrada</b>	La iniciativa social o la organización demuestra operación en su actividad empresarial productiva, ya sea a través de la generación mínima de ingresos anuales por 5 millones y/o registro de mínimo 12 meses en su actividad de negocio.	10 puntos
<b>Enfoque poblacional</b>	La iniciativa social o la organización incorpora dentro de sus beneficiarios y/o participantes población que ha estado excluida del goce o disfrute de bienes y servicios culturales, o que se encuentra en alguna condición de vulnerabilidad.	10 puntos

<b>Criterios específicos para la valoración de iniciativas en Promoción Cultural</b>		
Enfoque: Apropiación cultural		
<b>Nombre</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valoración</b>
<b>Liderazgo organizacional</b>	La iniciativa social o la organización es referenciado en el sector por su experticia y conocimiento en los temas que promueve.	10 puntos
<b>Propuesta formulada</b>	La iniciativa social o la organización cuenta con una idea de proyecto clara y pertinente frente a los procesos que se quieren promover de cara a la formación de públicos y la generación de experiencias diferenciales.	10 puntos
<b>Desarrollo de capacidades: conocimiento y relacionamiento</b>	La iniciativa social o la organización contempla el fortalecimiento de capacidades organizacionales de cara a: primero, la creación de nuevos saberes y abordajes en el campo de acción de la organización; y segundo, el desarrollo de nuevas formas de relacionamiento con sus grupos de interés.	10 puntos
<b>Relevancia territorial</b>	La iniciativa social o la organización es relevante para el territorio y/o la comunidad donde se tienen contemplados implementar los procesos culturales.	10 puntos
<b>Enfoque poblacional</b>	La iniciativa social o la organización incorpora dentro de sus beneficiarios y/o participantes población que ha estado excluida del goce o disfrute de bienes y servicios culturales, o que se encuentra en alguna condición de vulnerabilidad.	10 puntos

<b>Criterios específicos para la valoración de iniciativas en Promoción Cultural</b>		
Enfoque: Custodios del Patrimonio		
<b>Nombre</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valoración</b>
<b>Propósito organizacional</b>	La iniciativa social o la organización tiene un propósito claro y pertinente, que genera valor en el sector cultural.	10 puntos
	La iniciativa social o la organización incorpora dentro de sus dinámicas, bienes y servicios culturales, propuestas,	

<b>Contribución social de la organización</b>	proyectos o experiencias que tienen un beneficio, retorno o impacto social evidenciable.	10 puntos
<b>Liderazgo organizacional</b>	La iniciativa social o la organización se reconoce como un espacio que lidera la conservación del patrimonio y la memoria del territorio, en el ámbito local, regional o nacional.	10 puntos
<b>Alineación cultural a la Fundación SURA</b>	La iniciativa social o la organización responde o se caracteriza por visibilizar las manifestaciones artísticas y culturales priorizadas por la Fundación SURA en su línea de Promoción cultural.	10 puntos
<b>Incidencia en dinámicas públicas</b>	La iniciativa social o la organización se reconoce por sus procesos y su participación en escenarios que buscan incidir en las dinámicas públicas locales, regionales y/o nacionales, en aquellos temas de interés para la organización desde lo cultural, educativo o en general desde lo social.	10 puntos

### Criterios Ciudadanía y construcción democrática

<b>Criterios específicos para la valoración de iniciativas en Ciudadanía y construcción democrática</b>		
Enfoque: Generación de conocimiento		
<b>Nombre</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valoración</b>
<b>Propósito organizacional</b>	La iniciativa social o la organización tiene un propósito claro y pertinente, que genera valor en el fortalecimiento del sistema democrático del país.	10 puntos
<b>Conocimiento</b>	La iniciativa social o la organización es referenciado en el sector por su experticia, investigación y conocimiento en los temas que promueve.	10 puntos
<b>Liderazgo organizacional</b>	La iniciativa social o la organización se reconoce por su liderazgo en temas asociados a: ciudadanía, democracia, paz, transparencia, justicia, y demás temas asociados a esta Línea.	10 puntos
<b>Apropiación social del conocimiento</b>	La iniciativa social o la organización promueve ejercicios, espacios y prácticas para la divulgación y movilización del conocimiento que genera con diversos grupos de interés, entre ellos la sociedad civil en general.	10 puntos
<b>Incidencia en dinámicas públicas</b>	La iniciativa social o la organización se reconoce por sus procesos y su participación en escenarios que buscan incidir en las dinámicas públicas locales, regionales y/o nacionales, en aquellos temas de interés para la organización.	10 puntos

## IV. Glosario

**Inversión social:** Destinación y gestión de recursos financieros y no financieros, de manera voluntaria, estructurada y sistemática en iniciativas que generan bienestar y mejores condiciones de vida.

**Enfoque de Desarrollo de capacidades:** planteado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (1997), este enfoque plantea la necesidad de promover y fortalecer procesos mediante los cuales los individuos y las organizaciones, puedan incrementar sus habilidades y/o capacidades para alcanzar sus propósitos de manera autónoma, consciente y sostenible, evitando el asistencialismo social.

**Impacto y retorno social:** son las transformaciones sociales atribuibles a los procesos de inversión social realizados por la Compañía y que va más allá de los resultados en términos de coberturas o beneficiarios de las iniciativas. El impacto y retorno social deberá medirse con metodologías cualitativas y/o cuantitativas, según corresponda, y deberá generar conocimiento que permita la transferencia, adaptación, replica y escalabilidad de aprendizajes y procesos.

**Focos de inversión social:** son aquellos temas que la Compañía ha declarado ejes prioritarios para el desarrollo de su estrategia en inversión social, a saber: Calidad de la Educación, Promoción del Arte y la Cultura, Bienestar, y Fortalecimiento de la institucionalidad. Temas que podrán explorarse en detalle en la Política Marco de Inversión Social del Grupo Empresarial.

**Beneficiarios directos:** son organizaciones y/o personas que participan y se benefician directamente de la iniciativa social y, que, a través de ésta, acceden a un bien y/o servicio. En la mayoría de los casos, en el proceso de formulación de la iniciativa social se declara este grupo de interés de manera específica y se planean indicadores de resultados en términos de coberturas, alcances y recursos entregados.

**Beneficiarios indirectos:** responde a aquellas organizaciones y/o personas que no participan o no reciben directamente algún bien y/o servicio a través de la iniciativa, pero que por algún efecto contemplado o no contemplado dentro del proyecto pueden estar involucrados, pueden aprovechar de los procesos de la iniciativa.

**Mecanismos de inversión social:** La Compañía ha establecido, en su Política Marco de Inversión Social tres tipos de mecanismos: iniciativas propias, iniciativas de otras organizaciones y/o participación en directorios de organizaciones sociales, para materializar su inversión social. En cualquier caso, la definición y elección del mecanismo, deberá responder a los lineamientos establecidos dentro de la Política.

**Iniciativas sociales:** pueden ser programas, proyectos y/o actividades de carácter social que buscan generar transformaciones en una población objetivo, definida claramente, y que contribuyen a la generación y fortalecimiento de procesos sociales, relacionados con los propósitos declarados por la Compañía a través de sus ejes temáticos de inversión social. En cualquier caso, las iniciativas apoyadas deberán responder a la gestión con enfoque de proyectos, es decir: tendrán una fase de diseño, ejecución, evaluación y sistematización, aplicando estándares de debida diligencia que garantice el logro de los objetivos propuestos, la generación de conocimiento y la sostenibilidad de resultados e impactos.

**Directorios de organizaciones sociales:** se entenderá como la participación de los directivos de las Compañías, de manera voluntaria o por delegación, en juntas, consejos de dirección y comités asesores en entidades sin ánimo de lucro y organizaciones sociales. Su participación será de manera institucional y deberá responder a los lineamientos de vocería establecidos por las áreas de comunicaciones.

**Donaciones:** Acto mediante el cual las compañías del Grupo Empresarial SURA entregan recursos en dinero o en especie a organizaciones o entidades sin ánimo de lucro para el desarrollo de sus actividades misionales y/o para el desarrollo de iniciativas sociales, de forma voluntaria y desinteresada. La entrega de estos recursos deberá ser dada bajo los lineamientos legales y normativos que establezca cada país.

**Patrocinios:** Aportes o contribuciones que se hacen en dinero para el desarrollo de alguna actividad de carácter social. En estos casos, las Compañías en calidad de patrocinador puede buscar, a través del aporte, un posicionamiento de marca en un espacio y/o comunidad específica, respondiendo a la estrategia comercial, comunicacional y de relacionamiento de la organización.

## **V. Consideraciones finales.**

Este manual es un primer ejercicio de documentación y desarrollo de los lineamientos consignados en la Política Marco de Inversión Social del Grupo Empresarial, entendiendo la importancia del rol que tiene la Fundación en la implementación de esta y en su contribución con el compromiso de desarrollo social que tiene el Grupo. Dicho ejercicio seguirá siendo objeto de mejoras y ajustes devenidos de la práctica misma de gestión social de la Fundación.

### **Gobernabilidad y Actualización:**

La aprobación del presente manual está a cargo de la Dirección Ejecutiva de la Fundación SURA en Colombia, México y Chile. Cualquier modificación deberá ser aprobada por estos mismos órganos, siguiendo los lineamientos de Grupo SURA.

### **Divulgación:**

El presente manual se divulgará de manera interna con los equipos de la Fundación SURA y demás grupos de interés priorizados.