

# INFORME DE LABORES Y BALANCE SOCIAL

2020



FUNDACIÓN  
GRUPO SOCIAL

## TABLA DE CONTENIDO

---

<b>CARTA DEL PRESIDENTE</b>	<b>4</b>
<b>LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>19</b>
HISTORIA	20
AXIOLOGÍA	21
<b>LA ESTRATEGIA</b>	<b>23</b>
<b>1. PROGRAMAS SOCIALES DIRECTOS</b>	<b>24</b>
<b>1.1.</b> PROGRAMAS CON RESULTADOS EN CALIDAD DE VIDA	28
<b>1.2.</b> PROGRAMAS CON RESULTADOS EN CONDICIONES BÁSICAS DE DESARROLLO	43
<b>1.3.</b> PROYECTOS ESPECIALES	52
<b>2. EMPRESAS</b>	<b>54</b>
<b>2.1.</b> REPASO INDIVIDUAL A LAS EMPRESAS	56

<b>2.2.</b> NUEVAS LÍNEAS DE DESARROLLO EMPRESARIAL	71
<b>2.3.</b> GENERACIÓN DE RIQUEZA	74
<b>3. PERSONAS Y CULTURA</b>	<b>75</b>
<b>4. ESTADO</b>	<b>90</b>
<b>5. VISIBILIDAD</b>	<b>93</b>
<b>6. SITUACIÓN FINANCIERA</b>	<b>94</b>
<b>7. INFORMACIÓN ADICIONAL</b>	<b>95</b>
<b>8. ENCUENTRO CON JESÚS</b>	<b>97</b>
<b>9. ANEXOS</b>	<b>98</b>



# CARTA DEL PRESIDENTE

*Bogotá D.C., 26 de abril de 2021*

## SEÑORES CONSEJEROS:

En la historia, la humanidad se ha visto enfrentada a varias pandemias que han afectado su rumbo. No obstante, la provocada por el COVID-19 se da en un contexto que hace que sus efectos sean muy particulares. El mundo interconectado e interdependiente, facilitó la rápida propagación del virus que, aunque no ha sido el más letal, sí tiene altos índices de capacidad de contagio. El COVID-19 ha hecho tambalear al mundo entero y ha puesto a toda la humanidad a luchar contra un enemigo común.

La mirada que de este tiempo haga la historia en un futuro y en un contexto más amplio y reposado será la que permita hacer juicios de valor sobre las decisiones asumidas por la humanidad para enfrentar la pandemia. Al lado de la enfermedad y de las centenas de miles de muertes provocadas, se presentan efectos importantes en diversas dimensiones. Las severas restricciones adoptadas en muchos países para desacelerar la propagación del virus han lesionado el tejido empresarial, han afectado las dinámicas de la vida social y cultural de las personas y las comunidades, han implicado el cierre de escuelas con afectaciones importantes en el desarrollo de los niños y adolescentes y han deteriorado las finanzas públicas de los Estados.

Desde el final del año pasado, se empezó a dar un proceso de vacunación, tras un rapidísimo periodo de investigación y testeo que permitió descubrir e inventar vacunas contra el virus. No obstante, su producción ha sido limitada frente a la demanda mundial, lo que ha hecho que su distribución atienda a

criterios vinculados a la capacidad de compra y negociación por parte de los Estados. Será también la historia la encargada de hacer juicios sobre la forma como se ha adelantado todo este proceso.

Pero la pandemia no es una situación aislada, se suma a un contexto profundamente agitado que viene desatándose en el mundo por cuenta de cambios en el orden geopolítico del planeta, del recrudecimiento de nacionalismos radicales, de tendencias hacia la desintermediación para el acceso a bienes y servicios, de la utilización de las redes sociales como fuente de información y medio de comunicación masivo, de las disconformidades difusas y generalizadas que se manifiestan en marchas y revueltas con banderas de reivindicaciones de todo tipo, y de una revolución digital y tecnológica acelerada por los confinamientos y que, como nunca, dispone de enormes capacidades para el almacenamiento de datos y para su procesamiento y análisis.

Conectado con todo lo anterior, el 2020 estuvo marcado por varios sucesos y tendencias adicionales muy relevantes en el mundo, de las cuales me permito mencionar algunas: el desplome al comienzo del año de los precios del petróleo a niveles sin precedentes, dado por una sobreproducción que copó la capacidad de almacenamiento de crudo en el mundo entero; las nuevas tensiones comerciales entre Estados Unidos y China que se avivaron por cuenta de las dinámicas de expansión de las compañías tecnológicas y de





comunicaciones en torno a la tecnología 5G y al manejo de datos; los altos niveles de liquidez de los mercados financieros que se han reflejado en bajas tasas de interés y en tendencias especulativas que cada vez guardan menos relación con lo que ocurre con los activos subyacentes en la economía “real”; el aumento de ataques cibernéticos que afecta a diversas industrias y también a entidades del orden estatal; los procesos electorales llevados a cabo y que no en pocos casos revistieron escándalos por presuntos fraudes, el más sonado, el proceso de elecciones en los Estados Unidos, que incluso terminó en una toma al Capitolio por parte de un grupo radical; los efectos aún en transición del Brexit, dolorosos para el Reino Unido y para Europa; las medidas cada vez más intensas que se orientan a la protección del medio ambiente y la prevención del cambio climático, con promotores que en algunos casos llegan a fanatismos que sitúan al ser humano en el lugar de cualquier animal en un ecosistema.

## EN EL ÁMBITO NACIONAL...

A mediados de 2020 adelantamos un ejercicio de visualización de Colombia tras el primer pico de la emergencia sanitaria, que en términos generales suponía acentuar de manera importante problemáticas que venían dándose en el país y un retroceso de varios años en diversos frentes. Esas previsiones, que pudieron haber sido consideradas como pesimistas en su momento, lamentablemente se han venido haciendo realidad.

Los indicadores muestran un deterioro importante de la capacidad productiva del país: se ha lesionado y destruido el tejido empresarial, se han perdido muchos empleos<sup>1</sup>, con el aumento del subempleo y de la informalidad; se han cerrado empresas<sup>2</sup>, otras han reducido considerablemente su actividad.

<sup>1</sup> Boletín Técnico del DANE, 29 de enero de 2021. El desempleo se ubicó al cierre de 2020 en 15,9 %.

<sup>2</sup> Cámara de Comercio de Bogotá, enero 2021. Bogotá y la Región cerraron el año con un total de 449.455 empresas activas; es decir, 11 % menos frente a 2019. Esto equivale a 54.838 empresas menos. DANE, Febrero 2021, en Colombia se perdieron

Además, las finanzas del Estado se lesionaron de manera importante; se ha limitado la capacidad fiscal del Gobierno para impulsar alivios y desarrollo y el endeudamiento público está en niveles muy altos.

Ese deterioro de las dinámicas económicas y de desarrollo, sumado a las capacidades en este contexto más que nunca desbordadas del aparato estatal para hacer presencia en todo el territorio nacional, ha sido terreno fértil para la reactivación de actividades ilícitas como el narcotráfico y la minería ilegal que terminan siendo combustible para la violencia y la inseguridad. La institucionalidad del país se ha venido debilitando y los ciudadanos cada vez confían menos en las instituciones públicas y privadas.

Ahora bien, se decretó la emergencia sanitaria que se ha mantenido desde el comienzo de la pandemia, se declaró el estado de excepción en el marco del cual se dictaron por parte del Gobierno Nacional normas de carácter temporal orientadas a hacer frente a la situación de salud pública y de recesión económica.

El Gobierno implementó medidas para hacer frente a los impactos negativos en las familias vulnerables, en las empresas y en el aparato productivo del país. Puso en marcha programas para aliviar el pago de salarios y de primas en empresas que mantuvieran el empleo, generó líneas de crédito en condiciones favorables y con garantías subsidiadas para las empresas, implementó el programa de Ingreso Solidario con el que se establecieron ayudas monetarias a los hogares más vulnerables. No obstante estos esfuerzos, la crisis ha implicado un empobrecimiento del país, su PIB decreció en 6,8 %.

50.370 micronegocios pasando de 5,8 millones entre enero y octubre de 2019 a 5,3 millones en el mismo periodo 2020. Informe Confecámaras, Dinámica de Creación de Empresas en Colombia, 14 de enero de 2021. En el primer trimestre del año 2020 la creación de empresas en el país decreció 11 % y en el segundo trimestre de 2020 la caída fue de 47 %.



## ACTUACIÓN DE **FUNDACIÓN GRUPO SOCIAL**

Sin lugar a dudas el contexto que precede este informe y la situación tan inesperada que generó el coronavirus marcó de manera general el desarrollo y la gestión adelantada por la Organización durante el 2020, motivando el replanteamiento de los supuestos y planes en cada uno de sus frentes de actuación, de manera tal que pudiera, no solo adaptarse a esta “nueva realidad”, sino fortalecer el verdadero sentido de Servicio que su propósito plantea.

A continuación, se hará un breve recuento de la actuación integral de Fundación Grupo Social durante el periodo en mención. En un anexo se encontrará el informe exhaustivo en el que se consigna con un mayor grado de detalle lo expresado en las siguientes líneas.

Ante el anuncio de la propagación del virus y su inminente llegada al país, la Fundación construyó y analizó diferentes escenarios y proyectó cuál sería la forma en que afrontaría esta dura situación, lo que supuso un replanteamiento tanto de sus metas como de su forma de gestión para, con aún más fuerza, llevar a la realidad su propósito genuino de Servir a quienes más lo necesitan.

Con la llegada del primer caso a nuestro país y las medidas impuestas por los gobiernos nacional y locales para hacer frente a la pandemia, la Organización reorientó toda su operación (Empresas y Programas Sociales Directos) para asegurar el adecuado desarrollo de aquellas actividades fundamentales para el funcionamiento y la prestación de los servicios en sus sedes, con un alto componente de trabajo en casa. Asimismo, hizo un esfuerzo extraordinario en torno al mantenimiento del empleo, a pesar de que muchas actividades fueron suspendidas, logrando garantizar el nivel de ingreso incluso en aquellos cargos en que este depende sustancialmente de la gestión realizada, situación que se mantuvo no solo los primeros meses de la pandemia, sino

durante todo el año, honrando el compromiso de la Organización con ellos y sus familias.

De igual forma, dado que algunos colaboradores por causa de las medidas de confinamiento estricto no estaban desempeñando su rol, se llevó a cabo la reasignación de actividades en canales o procesos de mayor demanda, siempre garantizando disponer de un grupo de personas para realizar relevos ante situaciones de contagio. Todo ello, acompañado de un monitoreo permanente de la evolución de la pandemia, para generar la logística requerida junto con la adopción de medidas de protección tanto en las instalaciones como en el desplazamiento para los colaboradores que debieron permanecer en sus lugares de trabajo y generando acciones para la nueva forma de labor en casa.

Cuando el país comenzó a reactivarse y a salir de las medidas de confinamiento más estrictas y una vez adaptados a la nueva dinámica tanto de trabajo en casa como en las oficinas, la Organización comenzó a reincorporar aquellas actividades que tuvieron que ser suspendidas, minimizando hasta donde fue posible la exposición de los colaboradores y dotando a la entidad de todas las herramientas y medidas disponibles para disminuir la posibilidad de contagios para funcionarios y clientes. Todo ello ocurrió con la clara orientación de activar los servicios y disponer lo necesario para acompañar a sus clientes y a las comunidades, particularmente a aquellos más afectados por esta crisis.

**A continuación se describen algunas de las acciones más importantes en los diferentes frentes de actuación:**

## **A. EN LOS PROGRAMAS SOCIALES DIRECTOS**

Teniendo presente que la cercanía, el contacto directo y el conocimiento permanente de la realidad de nuestras comunidades son factores esenciales de la gestión en los programas sociales y dadas las medidas de cuarentenas y

cierres en los diferentes territorios, la Fundación, a pesar de no poder tener a sus equipos de manera presencial en cada uno de los municipios, hizo esfuerzos importantes en la búsqueda de mecanismos para acompañar a las comunidades, que apalancados en sus líderes le permitió estar actualizada sobre los impactos y la realidad que estaban viviendo sus habitantes.

Con base en lo anterior, se vio la necesidad de adelantar una revisión de los planteamientos estratégicos y tácticos que para el 2020 se habían definido en cada programa, clasificándolos por su nivel de afectación, de tal manera que se pudieran efectuar los ajustes necesarios para que, sin perder su horizonte, se atendieran las necesidades de la comunidad.

Paralelamente, y dada la situación de urgencia que se generaba por cuenta de la afectación en los sectores en donde se encuentran los programas, la Fundación, de manera extraordinaria y sin perder de vista el enfoque promocional de su actuación, pero entendiendo la situación temporal, imprevista e irresistible que afectaba no solo la salud de las personas, sino en muchas de ellas sus medios de subsistencia, desarrolló actividades que en un primer momento buscaban suplir algunas necesidades básicas con la entrega de mercados y kits de protección a la población más vulnerable de Buriticá, Bogotá, Cartagena, Ibagué, Nariño, Necoclí y Soacha. En desarrollo de lo anterior, se entregaron 2698 mercados, con una inversión total de \$315.332.000 y se repartieron 5680 kits de protección (tapabocas, geles y jabones) a hogares vulnerables con una inversión total de \$937.721.000.

En un segundo momento, la Organización definió otras acciones que buscaban en un corto plazo generar soluciones, más estructurales y con el impacto suficiente para dar respuesta a las necesidades más críticas de los diferentes territorios, en especial a la generación de ingresos y el acceso a bienes y servicios indispensables. En este sentido, desarrolló tres actividades:

- Bonos de mercado: cuyo objetivo fue contribuir a disminuir la situación de hambre de 2980 hogares de la Unidad Comunera de Gobierno 6 de Cartagena a través de la entrega, en un periodo de 2 meses, de bonos canjeables en tiendas o supermercados de la misma Comuna, por un valor de \$360.000 cada uno. Además del beneficio para la comunidad, se buscó vincular un grupo importante de tenderos y proveedores de insumos de la localidad, quienes aumentaron sus ventas durante la crisis sanitaria. La inversión total fue de \$1.079.000.000.
- Acueductos comunitarios: con el fin de contribuir a garantizar el servicio de agua potable de 4500 personas de la comunidad del Corredor Oriental de Nariño durante cinco meses, se destinaron \$128.000.000 para el mejoramiento de 14 acueductos comunitarios. Adicionalmente, 14 personas del territorio se vincularon al proyecto para el desarrollo de protocolos de mantenimiento. Era inminente la suspensión del mantenimiento y del servicio de tales acueductos, pero esta gestión permitió que se mantuvieran en funcionamiento, hasta tanto se pudiera retomar su manejo y su financiación.
- Obras de mejoramiento urbano: con el objetivo de generar ingresos para los programas de Cartagena, Ibagué, Nariño y Soacha, se desarrollaron obras físicas y urbanísticas que contribuyeran al mejoramiento del entorno. Para el desarrollo de las obras se vincularon 1186 personas del territorio con un ingreso promedio de \$300.000. Además, se beneficiaron 45 proveedores locales a través de la compra de insumos y materiales para el desarrollo de las obras. La inversión en esta ayuda fue de \$740.000.000. Esta iniciativa, que terminará de ejecutarse en la primera parte del año 2021, ha implicado que la población afectada emplee su capacidad productiva, genere ingresos y mejore su contexto a través de obras que benefician a toda la comunidad.

En lo referente a los planes estratégicos y tácticos de cada uno de los programas, de acuerdo con el nivel de afectación (alto, medio y bajo), estos fueron revisados y ajustados, otros podrán implicar observación adicional pues la pandemia no ha pasado y los impactos definitivos aún no se pueden determinar. La Fundación estará muy atenta y abierta a revisar los planteamientos dado su compromiso profundo con el efectivo mejoramiento en la calidad de vida de las comunidades que acompaña. Algunos elementos relevantes se desarrollan a continuación:

### PROGRAMAS EN CALIDAD DE VIDA

En Cartagena, las cinco estrategias definidas para el programa se vieron afectadas; todas requirieron ajustes en la gestión y en los planes de corto plazo, en tal sentido, se precisó la adecuación y adaptación de muchas de las actividades previstas, no solo por tener que trabajar con distanciamiento y restricciones, sino por aplazamientos que se hicieron necesarios. Algunas iniciativas fueron reenfocadas o estuvieron centradas en el acompañamiento de los procesos de prevención y cuidado frente al COVID-19, permitiendo mayor cercanía y participación por parte de los líderes de los territorios. Dos estrategias se vieron particularmente impactadas: la de generación de ingresos y la de educación. La primera de estas tuvo una afectación alta, debido a que los supuestos frente a la capacidad económica del territorio para asumir la oferta de fuerza laboral cambiaron de manera importante, el sector turístico se vio tremendamente afectado y la capacidad empresarial en general muy golpeada; será necesario hacer un replanteamiento del objetivo dadas las nuevas circunstancias. En cuanto a la estrategia de educación, si bien siguió desenvolviéndose en términos generales como se había previsto, pero adaptada a la virtualidad, tendrá que revisarse con mayor profundidad, dado el impacto significativo que tendrá, particularmente en los niños y adolescentes que han dejado de asistir a clases con todo lo que ello implica en materia de su desarrollo académico, social y psicológico.



En Buriticá, dado que se encuentra finalizando la fase de definición de la estrategia, en 2020, la operación se centró en la ejecución de los proyectos de enlace con la comunidad, la validación de las conclusiones del estudio prospectivo referido al impacto de la actividad minera en la región, el avance en la construcción del plan estratégico y la implementación de la estrategia de Gestión Participativa del Desarrollo. Esta última, apoyando de manera importante las campañas para la prevención, cuidado y actuación frente al COVID-19. Asimismo, se fortalecieron acuerdos con diferentes actores, para la discusión de proyectos que serán presentados al fondo de regalías.

En Necoclí se definieron cinco estrategias para el territorio y se trabajó en actividades para generar confianza en la comunidad, muchas de ellas centradas también en las medidas para la contención de la pandemia, de manera tal que en el 2021 se definan las líneas de acción y se den los primeros pasos para su desarrollo.

En Algeciras, durante el 2020, se actualizó el análisis de seguridad y se dio inicio a un proyecto de exploración para identificar si las condiciones de la zona permiten desarrollar un programa de acompañamiento en Calidad de Vida.

### PROGRAMAS EN CONDICIONES BÁSICAS DEL DESARROLLO

Dada la suspensión de muchas de las actividades previstas o que las mismas se desarrollaron de manera virtual sin el impacto suficiente, los programas aún vigentes y que se encuentran en las etapas finales de consolidación y transición, debieron extenderse o adecuarse.

El cierre del programa de Nariño, previsto inicialmente para el año 2020, debió postergarse para darse en el primer semestre de 2021; el programa de Soacha se cerrará en 2021 como se había previsto.



Los programas de Barbosa e Ibagué, que se cerraron en 2020, preveían ciertas actividades puntuales finales y posteriores en las que se avanzó. Particularmente, en el caso de Barbosa, se adelantó un estudio de mercado para ciertos productos agrícolas y, en el caso de Ibagué, se avanzó en el acompañamiento a operadores turísticos del territorio y se hicieron las gestiones con la Alcaldía para la construcción del Centro Comunitario en el sector del Hato de la Virgen.

## B. EN LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL

La presencia de la pandemia, sin duda alguna, puso a prueba el verdadero compromiso de la Organización con la sociedad y fue escenario propicio para que pudiera actuar con coherencia al llamado, que desde sus inicios ha tenido, a responder a las verdaderas necesidades de los más vulnerables.

Es por lo anterior que, advertido el comienzo de la pandemia, la Organización planteó unos escenarios macroeconómicos con base en la información disponible, a partir de los cuales cada Empresa formuló un nuevo plan de negocio de corto plazo, pues las premisas con que se planeó inicialmente el 2020 habían sido desvirtuadas. Estos nuevos planes no solo buscaron realizar una gestión proactiva para asegurar la sostenibilidad de las empresas en medio de la crisis, sino también, y sobre todo, responder firmemente a los retos de nuestra sociedad, a cuyo Servicio está la Organización.

En el caso del Banco Caja Social, relevancia especial tiene el acompañamiento a los clientes, en especial, la aplicación de alivios y apoyos para los que tienen créditos vigentes, proceso que se desarrolló en tres fases a lo largo del año.

- La primera fase, desarrollada de marzo a junio, correspondió al aplazamiento de dos cuotas de manera automática a 536.168 obligaciones y, por otro lado, la reducción del 50 % de los intereses de 619.979 obliga-

ciones del mes de abril, lo que representó un gasto de \$43.913 millones.

- La segunda fase que se implementó entre los meses de junio y julio consistió en el aplazamiento de una cuota adicional de manera automática y una reducción del 30 % sobre el valor de los intereses del crédito para aquellos deudores que pagaron su obligación oportunamente, lo que significó un menor ingreso para el Banco de \$11.251 millones. Adicionalmente, con el apoyo de Colmena Seguros, se condonaron las primas del seguro deudor no pagadas durante los tres meses en que se aplazaron las cuotas, lo que representó un ahorro para los clientes de más de \$13.000 millones.
- Una vez finalizadas las primeras dos fases de alivios, Fundación Grupo Social, como principal accionista del Banco, en un trabajo conjunto con su alta dirección, diseñó el Programa de Acompañamiento con Reducción de Cuota (ARC) con el propósito de ayudar a los deudores del Banco de la forma más efectiva posible. Fundación Grupo Social decidió hacer una contribución monetaria directa, orientada a pagar una parte del capital de 610 mil créditos, de manera tal que se pudiera generar la condición de reducción de cuota necesaria para que cada deudor atendiera su compromiso financiero, mientras se iba reactivando la dinámica económica.
- Así las cosas, durante todo el segundo semestre del año, se estableció el beneficio en virtud del cual la Fundación pagó con sus propios recursos una parte del capital de cada uno de los mencionados créditos sin intención alguna de recuperar tales sumas, con la única condición de que el deudor se mantuviera al día en el cumplimiento de su obligación. De esta forma, las cuotas de cada deudor se redujeron entre un 20 y 25 % entre julio y diciembre. Para ello, la Fundación destinó \$243.793 millones. Gracias a este decidido esfuerzo, más del 96 % de las obligaciones lograron mantenerse al día y/o terminar





de pagar oportunamente su crédito. El saldo de cartera que fue objeto del beneficio cubrió más de \$8 billones.

- Como medida complementaria y utilizando las herramientas dispuestas por la normatividad particular expedida por la Superintendencia Financiera a través de la Circular Externa 022, durante este periodo se implementó también el Programa de Acompañamiento a Deudores (PAD). El Banco logró habilitar todas aquellas herramientas, llegando a convenir más de 35 mil acuerdos con sus clientes cuyos ingresos se afectaron y presentaban dificultades para atender sus créditos. Esos acuerdos se encaminaron a adecuar las condiciones de cada deuda a la situación económica particular del cliente. Los saldos de cartera correspondientes a los créditos referidos ascienden a más de \$400.000 millones.

Es importante señalar que, con el ánimo de crear para los clientes que no pudieron cumplir sus obligaciones la condición que les permitiera llegar a acuerdos más flexibles y apropiados para sus situaciones individuales, se promovió y se realizó una compra de cartera en mora por parte de Promotora de Inversiones y Cobranzas al Banco Caja Social.

En el caso de Colmena Seguros, también debe destacarse el importante esfuerzo por ajustarse permanentemente a los cambios normativos aplicables al sector, generando las capacidades internas necesarias para atender de manera adecuada y oportuna todos los requerimientos. En este sentido, si bien la normatividad se ajustó para incluir al COVID-19 como enfermedad laboral directa para trabajadores de la salud, cobijando al personal administrativo, de aseo, vigilancia y de apoyo que preste servicios en las diferentes actividades de prevención, diagnóstico y atención de esta enfermedad, la aseguradora fue más allá y, en el marco dado por la ley, extendió la protección para los trabajadores afiliados en riesgos laborales a oficios en otros sectores que

por su naturaleza implicaban atención personal, directa y masiva al público, reconociendo el nivel de exposición al riesgo derivado de la actividad que desempeñaban.

Adicionalmente, Colmena Seguros ajustó sus procesos y desarrolló las capacidades para garantizar los servicios asistenciales y otorgar las prestaciones económicas de manera inmediata a partir del diagnóstico. Asimismo, asumió los costos de 21.562 pruebas de tamizaje y pruebas diagnósticas que se practicaron a los trabajadores de estos sectores.

De igual manera, en el ramo de seguros de personas, amplió las coberturas de algunos seguros dados los efectos generados por la pandemia. Así, aunque la póliza de los seguros de vida e incapacidades temporales por hospitalización y UCI excluye los eventos ante una situación de pandemia, la Compañía decidió omitir esta exclusión y asumir esa cobertura en las pólizas contratadas.

En lo referente a Colmena Fiduciaria, Colmena Capitalizadora, Promotora de Inversiones y Cobranzas, Deco Construcciones y Vehigrupo, de acuerdo con los impactos propios de los sectores a los que pertenecen, buscaron mantener el desarrollo de su objeto y de sus actividades en la medida en que las restricciones y las diferentes medidas lo permitieron, con un llamado a repensar la forma como algunas de estas actividades deberían operar en el marco de una realidad muy distinta y que requería de nuevos esquemas para garantizar la continuidad y un verdadero Servicio a los clientes. En el caso de Servir, la realidad del sector que fue uno de los más afectados por la pandemia, llevó a que una vez generada la emergencia sanitaria se cerraran sus instalaciones y su operación, manteniendo el empleo de los colaboradores. Asimismo, la Organización realizó una reflexión alrededor del futuro de la Entidad, concluyendo que esta debe potencializarse, proyecto que estará en desarrollo durante el 2021.



## C. EN LO RELACIONADO CON LAS PERSONAS Y CULTURA

Siendo conscientes de que la cultura es un factor fundamental para preservar el Ser de la Organización, además de las actividades antes mencionadas en términos de mantenimiento del empleo y prevención y actuación frente a la pandemia, durante el 2020 se mantuvo y fortaleció el esquema de cercanía que la Entidad tiene con sus colaboradores dado que el distanciamiento físico, el trabajo en casa y los casos de salud que los afectaron exigían esfuerzos adicionales y un esquema especial para garantizar el acompañamiento. También se desarrollaron estrategias para recordar a los colaboradores el propósito de la Organización, para mantener una comunicación constante y pertinente, fortalecer la unidad, el estilo, el clima y el sentido de pertenencia de los funcionarios a fin de compensar la falta de contacto entre ellos y de ellos con las personas a las cuales Servimos.

Asimismo, se hizo seguimiento y acompañamiento a los casos de afectaciones de salud por COVID-19 que inevitablemente se presentaron, gracias a Dios sin fallecimientos de funcionarios, dedicando a un grupo de personas, expertos técnicos y recursos para acompañar en distintos frentes a los colaboradores y a sus familiares impactados por esa situación. También se acompañó de manera muy especial a quienes por cuenta de estas circunstancias han despedido a sus seres queridos.

En lo relacionado con el avance en las variables del Proyecto de Cultura, se fortalecieron los esquemas de formación virtual y se dio continuidad a los planes propuestos, aprovechando igualmente, para generar conocimientos sobre el virus, la prevención del contagio y cómo actuar ante una situación de riesgo. De igual manera, se apoyó con formación especial a los colaboradores que tuvieron un cambio de rol para apoyar las labores de las empresas que por cuenta

de la pandemia tuvieron que ser reforzadas. Es destacable la apertura de los colaboradores para asumir funciones diferentes a las que venían desempeñando y en condiciones distintas a las habituales.

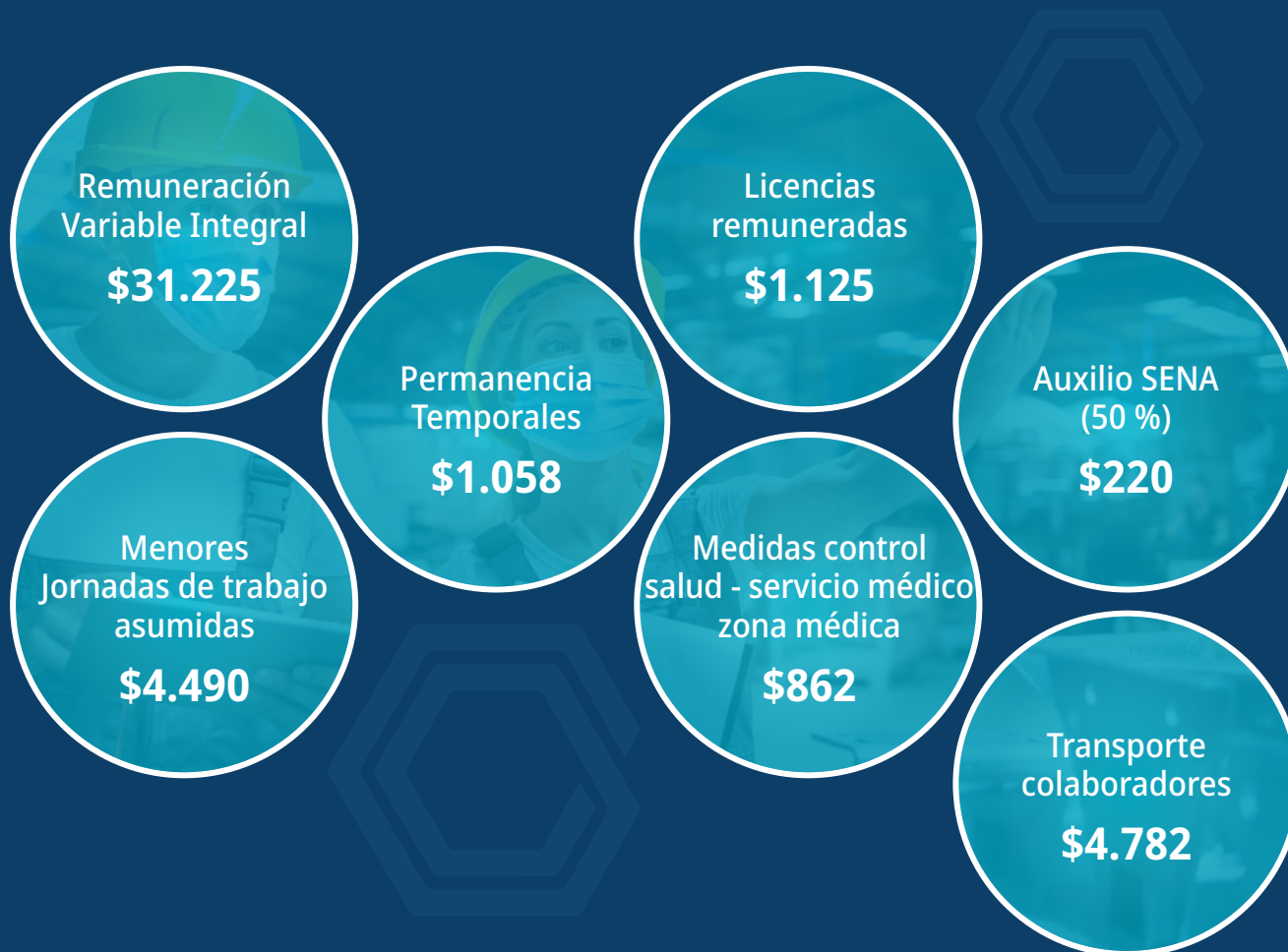
Se fortalecieron los esquemas de comunicación, con la creación de nuevos mecanismos para mantener informados a los colaboradores. Se mantuvieron los espacios de encuentro, realizados de manera virtual y convocando a todos los funcionarios a nivel nacional. Se acompañó a los líderes para que pudieran ejercer su rol en la nueva condición que exigía el trabajo en casa.

## D. ALGUNAS CIFRAS...

**A continuación, se observan algunos datos de los esfuerzos económicos realizados por cuenta de la pandemia:**

## MANTENIMIENTO DEL EMPLEO

TOTAL INVERSIÓN: \$ 43.763 MILLONES



## BANCO CAJA SOCIAL

TOTAL INVERSIÓN: \$81.199 MILLONES

### ALIVIOS FASE I (MARZO A JUNIO)

- 536.168 alivios de aplazamiento de 2 cuotas de manera automática.
- 619.979 alivios de reducción del 50 % en los intereses del crédito del mes de abril (\$43.913 millones).

### ALIVIOS FASE II: (JUNIO – JULIO)

- Aplazamiento de una cuota adicional.
- Reducción del 30 % sobre el valor de los intereses del crédito para los que pagaron (\$11.251 millones).
- Pago de primas de póliza de deudores de cuotas aplazadas con apoyo de Colmena Seguros (\$6.544 millones).
- Pago de primas de póliza de incendio, rayo y terremoto de cuotas aplazadas (\$6.077 millones).

### OTRAS MEDIDAS

- No cobro de transacciones interbancarias (\$1.350 millones).
- No cobro de transacciones en ATMs de otras redes (\$ 11.976 millones).
- Entrega a domicilio de mesada pensional (\$116 millones).
- Entrega a domicilio de tarjeta débito a Pensionados (\$42 millones).



## BANCO CAJA SOCIAL

### APOYO FUNDACIÓN GRUPO SOCIAL A LOS DEUDORES DEL BANCO CAJA SOCIAL

#### Programa de Reducción de

**Cuota:** Pago por parte de la Fundación de una parte del capital de los créditos de 610 mil deudores masivos del Banco, con lo cual sus cuotas con la entidad financiera se redujeron entre un 20 y 25 % entre julio y diciembre.

**\$244.600 millones**

**Compra de cartera** por parte de la Promotora de Inversiones y Cobranzas que permite la focalización para una mejor atención.

Número de clientes: **30.961**

Número de obligaciones: **32.504**

Saldo de Capital:

**\$260.659,5 millones**

Valor de compra: **\$72.501 millones**

Se generó un impacto positivo de **\$53.991 millones** por cuenta de menor gasto de provisiones en noviembre y diciembre de 2020.

## COLMENA SEGUROS

TOTAL INVERSIÓN: **\$7.026 MILLONES.**

Entrega de medicamentos a domicilio

**\$112 millones**

Pago de prima de póliza de deudores a 362 mil clientes

**\$6.544 millones**

Siniestros pólizas de desempleo: nuevas formas de desempleo como licencia no remunerada y suspensión de contrato

**\$27 millones**

Inclusión de pandemias en seguros de vida e incapacidad temporal por hospitalización y UCI

**\$344 millones**





## FUNDACIÓN GRUPO SOCIAL

### APOYO A COMUNIDADES

CONCEPTO	VALOR
Bonos mercados	\$1.079
Acueductos	\$128
Alimentos y protección inicial de urgencia	\$1.253
Obras de mejoramiento urbano	\$740
<b>TOTAL</b>	<b>\$3.200</b>

\*cifras en millones de pesos

**CONSOLIDADO**  
TOTAL INVERSIÓN: **\$376.588** MILLONES.

Mantenimiento  
del Empleo

**\$43.763**

Banco  
Caja Social

**\$81.199**

Colmena  
Seguros

**\$7.026**

Fundación  
Grupo Social

**\$244.600**

## PARA TERMINAR...

El mundo está cambiando, se está reacomodando y la Fundación tiene la obligación misional de leer esos cambios y anticiparse, para dar respuesta oportuna y clara desde su identidad y con su actuación, asíéndose firme a sus cimientos, que están dados por sus valores, sus fuentes de pensamiento, su forma de concebir al ser humano como ser histórico y trascendente.

Fundación Grupo Social, que tiene como misión inquebrantable contribuir a la construcción de una sociedad más digna del ser humano, ha reafirmado en todo este complejo entorno la razón de ser de su actuación. Es por ello que, durante el 2020, no ahorró esfuerzos para responder a su vocación, para ofrecer un testimonio de una forma de actuación económica y de convivencia social acordes con la solidaridad, la ética, la búsqueda del bien común y el desarrollo de los sectores marginados.

Si bien la crisis generada por la pandemia, superó cualquier proyección o expectativa, generando traumatismos a todo nivel, la Organización ha puesto su mejor empeño en hacer frente a esta situación inesperada y compleja, gracias al decidido apoyo y a la confianza de los miembros de los Consejos, al trabajo incansable y sacrificado del equipo directivo de la Fundación y de las empresas, y de todos los colaboradores, reafirmando el compromiso con el Legado, haciendo posible una actuación coherente de la Institución en los momentos en que la sociedad más lo necesita.

Una mención muy especial merece en este informe el trabajo del doctor Eduardo Villar Borrero, Presidente de la Fundación hasta julio de 2020, a quien tuve el honor de suceder y quien fue gestor e impulsor de muchas

de las iniciativas a las que he hecho referencia. Le agradezco sus invaluable enseñanzas, en particular aquellas derivadas de su testimonio de servicio incansable e irrestricto en favor de quienes tienen menos oportunidades.

Aún hay mucha incertidumbre, al momento de escribir este documento atravesamos el tercer pico de contagios y muertes, el proceso de vacunación apenas comienza, se tramitan importantes reformas normativas, se prepara un proceso electoral complejo; hay razones de sobra para actuar con precaución, y así lo haremos; pero ello no implica dejar de recorrer a la máxima potencia el camino de construcción de una sociedad diferente. Vemos con entusiasmo cómo todo este entorno complejo ha sido terreno fértil para el nacimiento y el fortalecimiento de ideas, empresas, iniciativas, proyectos de diversos orígenes, de todo orden, que se orientan genuinamente a la construcción del bien común, del bien de un orden dispuesto para la realización del ser humano. Vemos cómo Fundación Grupo Social es una de ellas y que ello ha sido así por 110 años que tenemos la alegría de celebrar en 2021. De la única manera posible, guiados por la voluntad infinitamente bondadosa de Dios y de Su mano, seguiremos avanzando para seguir siendo una semilla de cambio y de esperanza.



JUAN CARLOS GÓMEZ VILLEGAS

*Presidente*

A faded, sepia-toned portrait of a man in a military uniform, wearing a peaked cap and a high-collared jacket. The image is overlaid with a semi-transparent orange and blue geometric design on the left side. The text '1. LA ORGANIZACIÓN' is centered in a white box on an orange background.

## 1. LA ORGANIZACIÓN

# HISTORIA<sup>1</sup>

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

Su historia se remonta al 1 de enero de 1911, cuando el sacerdote jesuita José María Campoamor, al conocer la situación de la clase obrera de la época, convocó a diversos actores de la sociedad para crear en Bogotá el Círculo de Obreros de San Francisco Javier, una obra que puso bajo el patrocinio de la Santísima Virgen, Inmaculada Concepción, y de San Francisco Javier, que buscaba trabajar *"... por el mejoramiento de las condiciones de vida de los más necesitados en los ámbitos religioso, moral, material y económico, que tratará de realizar la unión cristiana de las clases sociales..."*<sup>2</sup>.

El Fundador quiso desde un primer momento llevar a cabo una obra de enfoque promocional –no asistencial- en la cual se combinaran dos rasgos esenciales: el desarrollo de actividades productivas, sostenibles y generadoras de

valor desde el punto de vista económico, ideadas para dar oportunidades de inclusión en la economía a grupos marginados (la primera y más importante de ellas el fomento del ahorro); y el trabajo directo de desarrollo social, moral y humano con tales poblaciones.

Para el desarrollo de sus diferentes actividades, el Círculo contó con la ayuda de un grupo de mujeres campesinas y obreras de la época -“Las Marías”- quienes estuvieron a cargo de las labores fundamentales de administración y operación durante muchos años.

Con posterioridad a la muerte del fundador, en 1946, la Compañía de Jesús fue animadora y orientadora muy importante de la obra, en su dimensión social, moral y apostólica, pero no en su propiedad ni en su gestión económico-empresarial. Su acompañamiento muy valioso se dio hasta el año 2003.

La obra se fue extendiendo a otras regiones del país; con el pasar de los años fue transformándose, profesionalizando su personal, adecuando su estructura a las necesidades de los tiempos, teniendo siempre como base los planteamientos y la intención del padre Campoamor.

En su expresión moderna, es una organización no gubernamental (ONG) que, siéndolo, es además la matriz de un grupo empresarial al servicio del bien común.

<sup>1</sup> Documento Legado de la Fundación Grupo Social. Marzo de 2017

<sup>2</sup> Casas Fajardo María. “El R.P. Campoamor, S.J. y su obra – El Círculo de Obreros”. Bogotá., 1953, Pág., 54.





# AXIOLOGÍA<sup>3</sup>

La entidad entiende la axiología como el conjunto de valores, presentes desde su fundación, que orientan los comportamientos tanto institucionales como personales, y que expresan la continua reflexión sobre sí misma.

## VALORES ORIGINANTES

Son los fundamentos y criterios rectores, inmutables a través del tiempo, que rigen el comportamiento o la conducta de un grupo humano. Deben estar presentes en el pensar y en el actuar de la Institución. Son ellos: **dignidad humana, bien común, subsidiariedad y solidaridad.**

## VALORES DERIVADOS

Orientan, inspiran y postulan reglas concretas hacia las conductas deseadas y deseables, puesto que se desprenden de los valores originantes que ha adoptado la Organización. Son ellos: **primacía de las personas sobre las instituciones, primacía del trabajo sobre el capital, pluralismo y tolerancia, justicia, igualdad de oportunidades, función social de la propiedad, eficiencia y competitividad, libertad, autonomía, participación y fraternidad.**

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

## DIGNIDAD HUMANA:

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

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

## BIEN COMÚN:

Conjunto de condiciones que permiten el ejercicio pleno de los derechos y el cumplimiento de los deberes de todas las personas, a fin de que éstas logren su plena realización y el bienestar general. El Bien Común se antepone al interés particular. Valores que se derivan:

- **Justicia:** es la disposición constante y firme que surge en el horizonte de la solidaridad y del amor de reconocer al otro en su dignidad humana, y

3 Documento Legado de la Fundación Grupo Social. Marzo de 2017

el cumplimiento de los mutuos derechos, y de los respectivos deberes y obligaciones, con sensibilidad especial por los más necesitados.

- **Igualdad de oportunidades:** es una concreción de la justicia social, la cual implica la posibilidad que deben tener todos los individuos para disponer de los espacios, recursos y servicios que les permitan el ejercicio de sus derechos y el cumplimiento de sus deberes.
- **Función social de la propiedad:** establece que los recursos de que dispone la humanidad están destinados al provecho de todos los seres humanos y determina que quien tenga la propiedad no debe usarla exclusivamente en función de sí mismo, sino de los demás y el bien común.
- **Eficiencia y competitividad:** determina que la gestión debe ser llevada a cabo con gran competencia profesional, responsabilidad, eficiencia y profundo sentido ético.

## SUBSIDIARIEDAD:

Este principio determina que ni Estado, sociedad, institución o persona alguna debe sustituir la iniciativa y la responsabilidad de lo que a cada cual le corresponde hacer, salvo que por imposibilidad éste no pueda realizarlo. Valores que se derivan:

- **Libertad:** es la capacidad que cada persona y grupo humano tiene de obrar o no, según su consciencia, en el horizonte del bien común, asumiendo la responsabilidad de sus actos. Conlleva, por tanto, la responsabilidad individual y colectiva.

- **Autonomía:** es la capacidad que tiene una persona o entidad, dentro de los límites de la ética y un correcto ordenamiento legal, de ejercer derechos, y de establecer sus propias normas y regirse por ellas a la hora de tomar decisiones sin la intervención de otra persona o sujeto social.
- **Participación:** es el derecho y la obligación que tiene la persona de influir como sujeto activo en su propio crecimiento y en el desarrollo de la sociedad.

## SOLIDARIDAD:

Entendida como el reconocimiento de que cada uno es corresponsable del bienestar de los demás y de la comunidad en su conjunto. Valor que se deriva:

- **Fraternidad:** es el vínculo afectivo positivo entre personas que se consideran libres e iguales, por el cual se integra cada persona en su individualidad y en el todo social.



## 2. LA ESTRATEGIA

## LA ESTRATEGIA

Fundación Grupo Social ha sido fiel al propósito, los valores y el estilo que inspiró hace ciento diez años a su fundador, José María Campoamor S.J., cuando creó el Círculo de Obreros de San Francisco Javier, gracias a que su Legado se ha transmitido con fidelidad a través de varias generaciones.

Dentro de los elementos esenciales que constituyen el Ser de la Organización, se encuentra la misión, que en la actualidad está definida como:

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

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

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

Adicionalmente, por considerarse el abandono del campo como otra causa fundamental de la pobreza, se estableció como objetivo complementario el siguiente:

“Sin limitarse a ello, la Fundación emprenderá, de manera experimental, proyectos puntuales que promuevan el desarrollo en áreas rurales del País, en el entendido

de que superar el abandono de este sector es un reto fundamental para el desarrollo y la convivencia.”

Desde la definición del objetivo estratégico, la Organización emprendió un proceso de revisión, ajuste y creación de diferentes frentes de trabajo, los cuales han venido guiando y orientando su gestión desde el 2012 y se han constituido en el horizonte hacia el cual centra sus esfuerzos permanentemente.

En el 2020, la Organización continuó por su tránsito hacia el cumplimiento del objetivo estratégico, teniendo presente los impactos que la pandemia pudiera generar en los diferentes frentes, los cuales pusieron a prueba su verdadera orientación hacia la construcción de una sociedad mejor.

### 1. PROGRAMAS SOCIALES DIRECTOS

Una de las formas como Fundación Grupo Social busca alcanzar su objetivo es a través del acompañamiento a comunidades, para que ellas construyan las condiciones para su propio desarrollo y logren un mejoramiento integral y sostenible en su calidad de vida, entendida esta no solo en el aspecto material, sino en la auténtica realización integral de las personas, en el marco de la ética y los valores.

Su trabajo lo realiza en un ámbito territorial porque es allí donde las comunidades construyen identidad, inciden en su entorno, proponen soluciones a los problemas cotidianos y, desde la lectura de su realidad, crean participativamente proyectos de desarrollo común.

Desde 2012, con el planteamiento estratégico realizado por la Fundación, se vienen adelantando dos tipos de programas: en Calidad de Vida y en Condiciones Básicas de Desarrollo. Los primeros, fruto de la revisión del alcance y



los retos que planteaba la estrategia de la Organización, buscan ser experiencias reales de una forma de actuación social distinta orientadas al logro de 10 resultados en calidad de vida. Los segundos, que venían realizándose antes de la definición estratégica, están orientados a la generación de capacidades en los habitantes del territorio para construir condiciones para su propio desarrollo.

Con la presencia de la pandemia, el 2020 se convirtió en un año muy retador para el ejercicio de los Programas Sociales Directos, no solo por los efectos generados en las diferentes regiones, sino por el tipo de gestión que requiere el acompañamiento a comunidades, referido este al trabajo en campo de la mano de los habitantes de los diferentes territorios. Ante la situación generada, la Organización fortaleció aún más los lazos con las comunidades para continuar con el acompañamiento cercano, adecuándose a las medidas de restricción de movilidad y de distanciamiento, para percibir la realidad de lo que se estaba viviendo y los efectos que la pandemia estaba generando.

Con base en lo anterior, se analizaron los efectos de esa situación en el planeamiento estratégico y táctico para cada territorio, clasificando el nivel de afectación de la siguiente manera:

- **Bajo:** adecuación de acciones al distanciamiento físico.
- **Medio:** replanteamiento de los objetivos tácticos.
- **Alto:** replanteamiento del objetivo estratégico.

A partir del análisis se hicieron los ajustes correspondientes en cada programa. Paralelamente, se generaron actividades de efecto inmediato, que suplieran algunas necesidades básicas originadas no solo por la pandemia sino por los efectos de los cierres y cuarentenas.

## MEDIDAS IMPLEMENTADAS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA POR COVID-19

En un primer momento, la Fundación entregó mercados y kits de protección a la población más vulnerable de los territorios donde operan los Programas: Buriticá, Bogotá, Cartagena, Ibagué, Nariño, Necoclí y Soacha.

- **Mercados:** por intermedio del Banco de Alimentos y los comercios locales, se entregaron 2698 mercados, con una inversión total de \$315.332.000.
- **Kits de protección (tapabocas, geles y jabones):** se entregaron 5680 kits de protección a hogares vulnerables, con una inversión total de \$937.721.000.

Asimismo, se definieron otras acciones que en un corto plazo permitieran brindar soluciones menos asistenciales, con un enfoque más promocional y con la envergadura suficiente para dar respuesta a las necesidades críticas de los territorios en los cuales se encuentra la Organización. Las iniciativas desarrolladas se describen a continuación:

- **Bonos de mercado:** con el objetivo de contribuir a disminuir la situación de hambre de 2980 hogares de la UCG-6 de Cartagena, se entregaron bonos de mercado canjeables en 30 tiendas o supermercados de la comuna, por un valor por hogar de \$360.000 en un periodo de dos meses. Con esta ayuda también se beneficiaron los tenderos del territorio, quienes aumentaron sus ventas durante la crisis sanitaria. La inversión total fue de \$1.079.000.000.
- **Acueductos comunitarios:** con el fin de contribuir a garantizar el servicio de agua potable de 4500 personas de la comunidad del Corredor Oriental de Nariño durante cinco meses, se destinaron \$128.000.000 a 14

acueductos comunitarios. Adicionalmente, 14 personas de la comunidad se vincularon al proyecto para el desarrollo de protocolos de mantenimiento.

■ **Obras de mejoramiento urbano:** con el objetivo de generar ingresos para las comunidades de Cartagena, Ibagué, Nariño y Soacha, se desarrollaron obras físicas que contribuyeran al mejoramiento del entorno. Con estas iniciativas se vincularon 1186 personas de la comunidad con un ingreso promedio de \$300.000. Además, se beneficiaron 45 proveedores locales a través de la compra de insumos y materiales para el desarrollo de las obras. La inversión en esta ayuda fue de \$740.000.000.

Durante este periodo también se realizó una campaña de comunicación “En tus manos está el cuidado”, mediante la cual se buscó prevenir y mitigar el contagio de la COVID-19 en los territorios donde la Organización hace presencia mediante los Programas Sociales. Se crearon 60 piezas de divulgación, con el apoyo de los colectivos de comunicación comunitaria, que alcanzaron una audiencia de 177.000 personas, a través de los medios locales y redes sociales.

La campaña se actualizó en cada una de las etapas que se han vivido en esta pandemia, citando fuentes oficiales como OMS, OPS y Ministerio de Salud para brindar información veraz y oportuna a las comunidades.



Necoclí - Entrega de ayudas humanitarias

## RESULTADOS 2020

En lo referente a los planes definidos para el 2020 y dentro del marco de actuación mencionado anteriormente, se avanzó en los programas de cada territorio de acuerdo con los lineamientos y ajustes que por cuenta de la pandemia se realizaron, resultados que se presentan a continuación:

TIPO DE PROGRAMA, TERRITORIO Y POBLACIÓN			
TIPO DE PROGRAMA	TERRITORIO		POBLACIÓN DEL TERRITORIO (2020)
CALIDAD DE VIDA	Antioquia	• Buriticá <sup>2</sup>	9.634
		• Necoclí <sup>2</sup>	44.118
	Cartagena	• Unidad Comunera de Gobierno 6 <sup>3</sup>	95.916
	Huila	• Algeciras <sup>2</sup>	22.575
PROYECTOS ESPECIALES	Bogotá	• Localidad de Bosa	791.811
	Nariño	• Buesaco y La Unión	N/A
CONDICIONES BÁSICAS DE DESARROLLO	Nariño	<b>Pasto:</b>	182.666
		• Comuna 3, 10 y 12 <sup>1</sup>	
		• Corregimientos de Cabrera, La Laguna, Mocondino, Buesaquillo y San Fernando <sup>1</sup>	
		<b>Norte Nariño:</b>	
		• Municipios de Taminango, San Pedro de Cartago, La Unión y Buesaco <sup>2</sup>	
	Soacha	• Comuna 1 <sup>3</sup>	164.132
Total			1.310.851

Fuente: elaborado por Fundación Grupo Social

1 Cálculos hechos por la Fundación Grupo Social. Datos tomados de la Alcaldía de Pasto, Nariño del Cuaderno Diagnóstico Sociocultural (2012). Recuperado de: <https://www.pasto.gov.co/index.php/component/phocadownload/category/397-cuadernos-diagnosticos-pot-2015-2027> y DANE (2020), proyecciones a 2020 del Censo Nacional de Población y Vivienda 2018. Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>

2 Cálculos hechos por la Fundación Grupo Social. Datos tomados de la Alcaldía de Pasto, Nariño del Cuaderno Diagnóstico Sociocultural (2012). Recuperado de: <https://www.pasto.gov.co/index.php/component/phocadownload/category/397-cuadernos-diagnosticos-pot-2015-2027> y DANE (2020), proyecciones a 2020 del Censo Nacional de Población y Vivienda 2018. Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>

3 Cálculos hechos por la Fundación Grupo Social. Datos tomados de Alcaldía de Soacha (2020). Recuperado de: <https://www.alcaldiasoacha.gov.co/index.php/municipio/indicadores.html> y DANE (2020), proyecciones a 2020 del Censo Nacional de Población y Vivienda 2018. Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>

## 1.1. PROGRAMAS CON RESULTADOS EN CALIDAD DE VIDA

Fundación Grupo Social reconoce 10 características de la “sociedad distinta” que se espera alcanzar en los territorios acompañados por los Programas Sociales Directos y que se convierten en el entendimiento de lo que significa la Calidad de Vida en una comunidad:

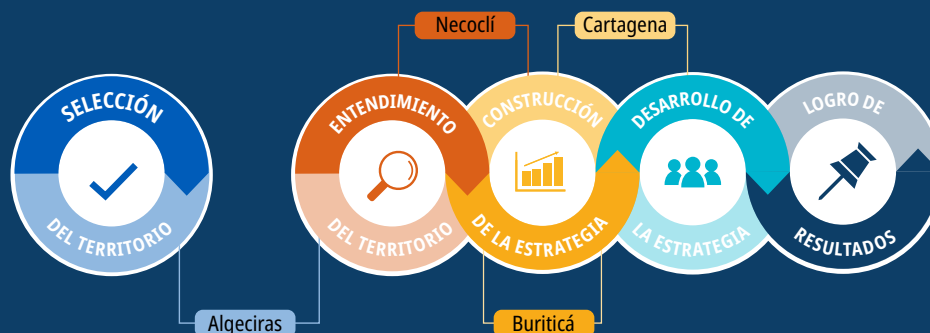
- 01** La mayoría de las personas de la comunidad cuenta con un ingreso sostenible y compatible con una vida digna
- 02** Comunidad educada: calidad y pertinencia
- 03** Ciudadanos con iniciativa y poder. Participan en la gestión de lo público con sus derechos y deberes (control social)
- 04** Comunidad con capacidad para interactuar e incidir en la institucionalidad y comprometerla con el desarrollo
- 05** Comunidad que reconoce el valor supremo de la vida, cuenta con herramientas y resuelve conflictos para vivir en convivencia
- 06** Comunidad con identidad, sentido compartido y visión de futuro
- 07** Comunidad que cuida y es responsable con el medio ambiente y las generaciones futuras
- 08** Comunidad con sentido de lo ético en lo personal, comunitario y público
- 09** Comunidad solidaria: corresponsable con el desarrollo de los otros
- 10** Comunidad con un sentido de la espiritualidad, entiende su calidad de vida más allá de los logros materiales

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

Estos programas se desarrollan en Cartagena, en la Unidad Comunera de Gobierno 6 (UCG6); en Buriticá, (occidente antioqueño); en Necoclí (Urabá

antioqueño) y, próximamente, en Algéciras (Huila), donde se está realizando un proyecto de exploración para validar la selección del territorio.

La siguiente ilustración presenta el estado de avance de los cuatro programas, de acuerdo con las etapas definidas para este modelo:



Fuente: elaborado por Fundación Grupo Social

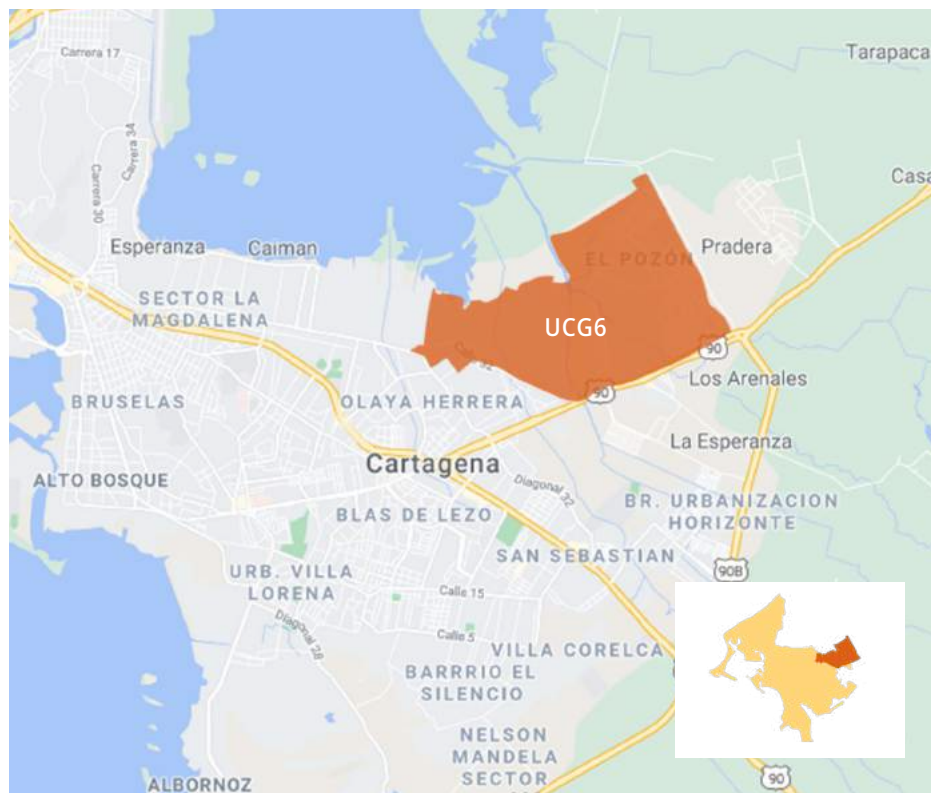




### 1.1.1. CARTAGENA: UNIDAD COMUNERA DE GOBIERNO 6 - UCG6

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

#### UBICACIÓN DE LA UNIDAD COMUNERA DE GOBIERNO 6



Fuente: elaborado por Fundación Grupo Social

#### LAS ESTRATEGIAS DEFINIDAS SON:

1	<b>GESTIÓN PARTICIPATIVA DEL DESARROLLO</b>	La comunidad participa de manera activa, informada y empoderada en la gestión de su desarrollo (Plan para el Buen Vivir).
2	<b>EDUCACIÓN PARA EL SER, EL SABER Y EL HACER</b>	Educación transformadora que potencia proyectos de vida con un sentido ético en lo personal, en lo familiar y en lo comunitario, generando en los individuos las capacidades necesarias para convivir en sociedad, ejercer una ciudadanía activa y desempeñarse de forma idónea para la generación de ingresos.
3	<b>HÁBITAT Y AMBIENTE</b>	Intervención física del territorio que le permita a la comunidad fortalecer el arraigo con el territorio (dependiendo del riesgo), vivir en sana convivencia, en armonía con el medio ambiente y en espacios adecuados; en el marco de la planeación y el ordenamiento territorial.
4	<b>COMUNICACIÓN PARA LA CONSTRUCCIÓN DE SENTIDOS</b>	Generar y promover sentidos compartidos, que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los habitantes del territorio, por medio de la apropiación y uso de los diferentes recursos de la comunicación.
5	<b>GENERACIÓN DE INGRESOS</b>	Busca identificar y desarrollar oportunidades productivas rentables económica y socialmente, que permitan a las comunidades la apropiación de valor y la generación de riqueza en forma sostenible.

En 2020 se avanzó en la programación detallada de las estrategias año por año, así como en la implementación de los planes definidos para el periodo de acuerdo con los impactos de la pandemia. Los resultados en cada una de las estrategias se presentan a continuación:

#### Gestión Participativa del Desarrollo

La estrategia de Gestión Participativa del Desarrollo entendida como comunidad que participa de manera activa, informada y empoderada en la gestión de su desarrollo (Plan para el Buen Vivir), tuvo una afectación media durante la pandemia. Por esta razón, las organizaciones, grupos de trabajo y el plan de comunicación orientaron principalmente sus acciones hacia la responsabilidad colectiva de cuidado y prevención del COVID-19. Adicionalmente en esta estrategia, se desarrollan dos líneas de acción: apropiación de la estrategia y formas de actuación colectiva.

En cuanto a la apropiación de la estrategia, que tiene como propósito contar con una comunidad con una visión compartida del territorio que incide, gestiona y actúa en coherencia con su plan:

- Se logró con los gestores comunitarios y a través de campañas en medios que 27.262 personas y 42 instituciones educativas conocieran el Plan para el Buen Vivir y sus victorias tempranas. Además, 25.000 conocieron las medidas de autocuidado para prevenir y mitigar el COVID-19, convirtiendo esta campaña en un medio para promover en la comunidad una actuación responsable.

En la segunda línea de acción, cuyo propósito es contar con una comunidad con formas de actuación colectiva fortalecidas que actúan conjuntamente por el desarrollo del territorio:

- Se diseñó la estructura organizativa para la Gestión del Plan para el Buen Vivir en tres niveles: (i) instancias de participación por sector (red de apoyo); (ii) mesas de trabajo; y (iii) escenario de coordinación de instancias y mesas (en construcción).
- Se creó una red de apoyo con 212 gestores comunitarios para hacer pedagogía de la prevención y el autocuidado, salud emocional y atención en la emergencia por inundación en Cartagena en 2020. Este proceso fue referente para otras comunas de la ciudad.
- Se formaron 41 personas de las organizaciones quienes implementaron con familiares y vecinos herramientas para el manejo de tensiones y emociones, en el marco de la emergencia del COVID-19.
- Se dio continuidad al proceso de fortalecimiento<sup>4</sup> de 28 organizaciones.

<sup>4</sup> Este proceso tiene los siguientes momentos: (1) identidad organizacional, donde se realiza un análisis de

## Educación y formación para el Ser, el Saber y el Hacer

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

1. Atención integral en primera infancia
2. Competencias en lenguaje y matemáticas
3. Competencias para generar una cultura ambiental en las instituciones educativas
4. Competencias en ciudadanía y convivencia en instituciones educativas
5. Competencias en la comunidad para la ciudadanía y convivencia
6. Competencias para la generación de ingresos (en construcción)

En 2020 las siguientes líneas de acción presentaron una importante afectación por efectos de la emergencia sanitaria por COVID-19. Sin duda, los niños y jóvenes hacen parte de la población con mayores impactos frente a las medidas adoptadas; el no poder asistir al colegio, en un entorno tan vulnerable en el que no existen condiciones para la virtualidad, ha tenido y tendrá un impacto enorme: dejan de acceder a la alimentación, no desarrollan sus capacidades intelectuales ni sociales. Asimismo, se exponen a situaciones de abuso y se promueve la deserción escolar. Es por lo anterior que esta línea será objeto de seguimiento para identificar si en adelante se precisan ajustes de acuerdo con los efectos que se vayan presentando.

### • Atención integral en primera infancia

Busca el desarrollo del pleno potencial de 4450 niños de cero a cinco años,

---

contexto, se construye la visión, misión y principios de la organización; (2) triángulo estratégico, donde se define la propuesta de valor de la organización y los principales vehículos para entregar dicha propuesta de valor a sus beneficiarios; (3) programación, donde se construye un plan operativo y de fortalecimiento, en el que se especifica el rol de la organización; (4) ejecución y seguimiento, donde se monitorean los avances de la organización con base en los seis resultados definidos en la metodología.

5 Para el efecto, la Fundación Grupo Social contrató a la Fundación AeioTÚ.

mediante la generación de capacidades en los actores del sistema<sup>6</sup> para brindar una atención integral de calidad. Para ello se han establecido tres componentes de acción: (1) aprendizaje por medio de 84 Unidades de Servicio, referente de buenas prácticas (UDS-RBP); (2) procesos de formación para todos los maestros de las Unidades de Servicio (UDS) y coordinadores de las Entidades Administradoras del Servicio (EAS); y (3) acompañamiento para la gestión de recursos que facilite el tránsito a la atención integral en la UCG6.

Debido a la emergencia sanitaria, la prestación del servicio de atención a la primera infancia tuvo cambios no menores: canasta alimentaria a domicilio, estrategias pedagógicas en casa y seguimiento a familias por parte de las madres comunitarias. Como consecuencia, desde el programa se hizo, de modo virtual, el acompañamiento y formación a 84 UDS-RBP y se tuvo que suspender la acción de réplica. También se continuó el proceso de “formación de formadores” para 41 líderes de las 19 EAS, quienes se encuentran en el segundo ciclo de formación. Se instaló la comunidad de aprendizaje para los maestros (plataforma virtual “Aprendiendo”<sup>7</sup>), en la cual participaron más del 80 % de las maestras RBP a pesar de las dificultades de conectividad, y se cualificaron 19 EAS para gestionar la política de primera infancia y alianzas para garantizar la oferta de servicios.

6 Los actores del sistema son 18 Entidades Administradoras de Servicio EAS: operadores privados encargados de administrar los servicios de atención a la primera infancia (educación inicial, cuidado y nutrición en el marco de la atención integral). Pueden ser entidades sin ánimo de lucro como Asociaciones de Padres de Familia, Cooperativas, Organizaciones Comunitarias y de Grupos Étnicos reconocidos por el Ministerio del Interior (Cabildos indígenas, Asociaciones de Cabildos, Autoridades y Consejos Comunitarios, y los reconocidos por el Decreto 1088 de 1993) ONG, Cajas de Compensación Familiar, Fundaciones, Confesiones Religiosas, entre otras, con fines de interés social y de utilidad pública, de reconocida solvencia moral, con experiencia y capacidad técnica, jurídica, administrativa y financiera. Las EAS tienen a su cargo 237 Unidades de Servicio UDS: centros en los que se brinda el servicio de atención a la primera infancia. Pueden ser Centros de Desarrollo Infantil u Hogares Comunitarios y atender a través de varias modalidades, entre las que se encuentran la modalidad institucional y la familiar.

7 Plataforma virtual de la metodología de AEIOTU.

### • Competencias en lenguaje y matemáticas<sup>8</sup>

Con el objetivo de mejorar las competencias para el aprendizaje en matemáticas y lenguaje en niños de 1ro a 5to de primaria (6579 estudiantes) de 12 instituciones educativas oficiales, se definieron cuatro componentes del modelo de Escuelas que Aprenden: gestión institucional<sup>9</sup>, gestión pedagógica<sup>10</sup>, liderazgo, formación de directivos y docentes<sup>11</sup> y familia<sup>12</sup>.

En 2020, debido a la emergencia sanitaria, de abril a diciembre se suspendieron las actividades en el marco de los componentes mencionados.

Por otra parte, dada la afectación que se prevé en la asistencia y calidad de la educación, se asesoraron 11 instituciones educativas para orientar su currículo al trabajo virtual y desarrollar estrategias de acompañamiento psicosocial. De igual manera, se realizaron 3 intercambios de experiencias entre agentes educativos sobre la educación remota o en casa, en tiempos de pandemia, sus avances en el fortalecimiento de la práctica pedagógica y la organización y planeación curricular y el trabajo con familia (555 participantes).

### • Competencias para generar una cultura ambiental en instituciones educativas<sup>13</sup>

Para la promoción de una cultura ambiental en los estudiantes de institucio-

8 Para el efecto, la Fundación Grupo Social contrató a la Fundación Promigas. Por efectos de la pandemia, este contrato tuvo que suspenderse en 2020 y se retomará en enero de 2021 por seis meses más.

9 Gestión institucional consiste en la redefinición del horizonte estratégico de la Institución Educativa.

10 Gestión pedagógica orientada al ajuste de los planes de estudio y la incorporación de herramientas pedagógicas en el aula (formación de docentes).

11 Liderazgo, formación de directivos y docentes para la gestión de cambio y la resignificación de la ética de la responsabilidad docente.

12 Familia: orientado a la construcción de los planes de acción de las escuelas de familia para mejorar la vinculación de los padres en la vida escolar.

13 Fundación Grupo Social contrató para el efecto a Celsia – Mamonal. El contrato se suspendió de marzo a septiembre (el cierre estaba programado en abril 2020), por lo que de septiembre a diciembre finalizaron las actividades pendientes.





Cartagena  
Plan para el Buen Vivir



nes educativas oficiales, se implementó la metodología verde vivo (Fundación Argos y Trasso). Dada la emergencia sanitaria, la finalización del convenio se retrasó 8 meses. Sin embargo, todas las actividades finalizaron en diciembre de 2020. Como resultado, 14 instituciones educativas ajustaron sus Proyectos Ambientales Escolares de acuerdo con las condiciones del territorio; 14 docentes se cualificaron en transversalización de la práctica ambiental; y 14 Comités Escolares Ambientales se formaron e implementaron las buenas prácticas contenidas en su plan de trabajo.

- **Competencias en ciudadanía y convivencia en instituciones educativas**

Con el objetivo de generar competencias para la ciudadanía y la convivencia en los estudiantes de 12 Instituciones Educativas Oficiales, se diseñó una metodología basada en la cualificación del docente en ciudadanía, convivencia y mediación escolar y la generación de espacios pedagógicos para el desarrollo de competencias en los estudiantes. Los componentes de esta metodología son: (i) formación de docentes y orientadores/directivos en convivencia, ciudadanía y mediación escolar; (ii) implementación de iniciativas pedagógicas para el desarrollo de competencias en estudiantes; y (iii) generación de una comunidad de aprendizaje como mecanismo interno y territorial de sostenibilidad.

En 2020 se avanzó en la formación en modo virtual de docentes de 11 instituciones educativas (46 docentes, 9 orientadores y 33 directivos) y se diseñaron cinco iniciativas pedagógicas de una institución educativa para ser implementadas en un escenario de distanciamiento físico. Por efecto de la emergencia, se registró menor participación de la esperada por parte de las instituciones educativas y se postergó la implementación del componente de comunidad de aprendizaje.

- **Competencias en la comunidad para la ciudadanía y convivencia**

En este componente se diseñó una metodología que busca generar compe-

tencias en 300 jóvenes, para que ellos promuevan la generación de competencias en otros, a partir del desarrollo de iniciativas.

En 2020, los 50 jóvenes formados, junto con otros 48 de la primera cohorte, implementaron 14 iniciativas<sup>14</sup> para atender las problemáticas emergentes por la pandemia (manejo de emociones, medidas de prevención) e inició el proceso de formación con 50 jóvenes más

### Comunicación para la construcción de sentidos compartidos

Esta estrategia se diseñó con el fin de generar y promover sentidos compartidos que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los habitantes del territorio. Para esto, se implementa la metodología de transformación de comportamientos<sup>15</sup>.

Durante 2020 esta estrategia tuvo una afectación baja por efectos de la emergencia sanitaria. De acuerdo con lo planeado, se adecuó a modalidad virtual el proceso de escalamiento para el comportamiento de arrojo de basura e inició la etnografía para identificar comportamientos asociados al autocuidado y prevención del contagio del COVID-19.

### Hábitat y ambiente

La población concentrada en zonas aledañas a la parte sur de la Ciénaga de la Virgen, como el caso de la Unidad Comunera de Gobierno 6, hace parte de un grupo de barrios subnormales con crecientes asentamientos informales, ubicados en un territorio de riesgo que motivaron la necesidad de llevar a cabo estudios y validar información de sus características físicas, con el propósito

<sup>14</sup> Las 14 iniciativas ajustadas e implementadas abarcaron tres ejes temáticos entorno a la pandemia: generación de conciencia sobre el autocuidado, herramientas para mejorar la comunicación en casa y reconocer la corresponsabilidad y la solidaridad como actuaciones fundamentales para prevenir el contagio.

<sup>15</sup> Identificación del comportamiento, identificación de nodos de transformación, diseño e implementación del catalizador del cambio y escalabilidad.



Cartagena

central de definir las posibilidades para el desarrollo integral del programa y trazar los frentes de trabajo requeridos en la ejecución de la estrategia.

Así, después de los correspondientes análisis, se definieron siete líneas de acción, sobre las que es necesario trabajar:

1. Recuperación de rondas de cuerpos de agua: ronda invadidas y no invadidas
2. Espacio público: construcción, mejoramiento y alumbrado
3. Contención de la invasión de la Ciénaga
4. Manejo adecuado de residuos sólidos
5. Conectividad del territorio
6. Saneamiento básico
7. Mejoramiento de vivienda

En 2020 continuó la implementación de las cuatro primeras líneas de acción, teniendo en cuenta que esta estrategia sufrió una afectación baja por la pandemia. A continuación, los logros en cada una de las líneas de acuerdo con lo planeado para 2020:

- **Recuperación de cuerpos de agua: rondas no invadidas e invadidas**

**Recuperación de rondas no invadidas:** Esta línea de trabajo tiene como propósito transformar las rondas de dos canales de la UCG-6 en espacios de protección y preservación ambiental y disfrute comunitario. Para ello, se ha definido intervenir la ronda izquierda del canal Calicanto Nuevo como experiencia demostrativa y gestionar la recuperación y adecuación de las rondas del Canal Chiamarí (Hormiga y tramo rural), a partir de la incidencia en la ejecución del Plan Maestro de Drenajes Pluviales.

En 2020 se realizó incidencia con autoridades locales para la aprobación del Plan Maestro de Drenajes Pluviales en el PDD 2020-2023. Se construyeron

acuerdos comunitarios para proteger los espacios públicos y la promoción de una acción coordinada entre autoridades locales y la comunidad. Adicionalmente, se diseñó la Casa del Manglar a partir del esquema básico de la transformación de la ronda del canal Calicanto Nuevo (Ecoparque).

**Recuperación de las rondas invadidas:** Esta línea de trabajo tiene como propósito transformar ocho rondas de los canales en espacios de protección y preservación ambiental y disfrute comunitario. Para ello, se ha definido incidir para que se ejecute la Fase I del Plan Maestro de Drenajes que busca la mejora de los canales Calicanto Viejo, Sevilla y Matute; incidir para priorizar los otros cinco canales en la Fase II del Plan Maestro de Drenajes (diseños y adjudicación de recursos); gestionar el reasentamiento de las familias ubicadas en las rondas y gestionar la transformación de los nuevos espacios de las rondas.

En 2020 las organizaciones ambientales de la comuna, en el marco del plan de recuperación de rondas, definieron un plan de trabajo conjunto para sensibilizar a las familias que residen al borde de los canales. Adicionalmente, se generaron alrededor de 100 empleos directos para residentes de la UCG-6, que realizaron acciones de limpieza en los canales Sevilla, Calicanto Viejo, Matute, Magdalena, Jorge Eliecer Gaitán y Limón.

- **Espacio Público: mejoramiento, construcción y alumbrado**

Esta línea de acción busca que la comunidad cuente con espacios públicos y equipamientos que sean reflejo de su identidad, promuevan una mejor convivencia y generen mayor integración territorial. Este propósito se concreta en la mejora de seis espacios, la construcción de ocho y que la comunidad cuente con alumbrado público adecuado para la seguridad y la convivencia.

Para el mejoramiento y la construcción, se definió implementar una ruta de acupuntura urbana con la participación de la comunidad y de los sectores privado y público. Los pasos contemplados para el desarrollo del trabajo



## ESPACIO PÚBLICO: MEJORAMIENTO, CONSTRUCCIÓN Y ALUMBRADO

Antes



CANCHA LA PUNTILLA

Después



MEJORAMIENTO



SALÓN COMUNAL EL PROGRESO



CONSTRUCCIÓN



PARQUE LOS LAGOS





son: (1) diseño participativo; (2) diseño, estudio técnico y presupuesto; (3) implementación de obra; (4) apropiación de la comunidad (implementación autónoma de una agenda de sostenibilidad).

En 2020 se alcanzaron los siguientes resultados en el mejoramiento de los espacios: se adelantó el diseño y presupuesto participativo de la cancha de softbol de El Pozón (paso 1) y el centro comunitario de la UCG-6, este último finalizó su ejecución este mismo año (paso 1-3). Se finalizaron las obras de mejoramiento de 11 espacios<sup>16</sup> (paso 3). Se implementó la agenda de sostenibilidad del Parque de las Américas y la cancha de microfútbol de El Pozón (paso 4). Finalmente, la Biblioteca el Caimán continúa en definición de titularidad (paso 2).

En cuanto a la construcción de espacios, se realizó la validación comunitaria del diseño y presupuesto de la cancha Los Ángeles en el barrio El Pozón y se logró que la Gerencia de Espacio Público se comprometiera a construir el proyecto, a través de la gestión desde su Banco de Proyectos (paso 1). Además, se construyeron y entregaron los parques Los Lagos, Villa Zuldany y La Magdalena, junto con sus agendas de sostenibilidad (paso 3-4). También se entregaron las agendas de sostenibilidad del Ecoparque Luz y Felicidad del Pozón y el Ecoparque de la convivencia de Olaya (paso 4).

- **Contención de la invasión de la Ciénaga**

Esta línea de acción tiene como propósito construir el equipamiento urbano o vía perimetral y obras menores para la protección y disfrute de la Ciénaga de la Virgen. Para ello, se debe: incidir en la ejecución de las obras civiles previstas para la contención y en las entidades de control para la protección de la Ciénaga, e implementar un plan comunitario para la recuperación de zonas degradadas y mitigación de nuevas invasiones.

<sup>16</sup> Seis canchas (calle 1 de Fredonia, El Minero, La Unión, Puntilla, Fredonia 15, Pantano de Vargas), dos salones comunales (El Pozón y El Progreso), biblioteca de Fredonia, parque Villas de la Candelaria y un kilómetro de mural de identidad en Nuevo Paraíso.

En cuanto al trabajo de incidencia, en 2020 se logró que la Alcaldía y el Concejo incorporaran el Programa de ordenación territorial, recuperación social, ambiental y urbana de la Ciénaga de la Virgen<sup>17</sup> en el Plan Desarrollo. Adicionalmente, dos organizaciones y Ecobloque elaboraron el plan de apadrinamiento de la Ciénaga. Por otra parte, en el marco del Plan Padrino de la contención, la Corporación Autónoma Regional del Canal del Dique (Cardique) realizó la limpieza y desmonte de demarcaciones dentro de la Ciénaga en el sector El Progreso del barrio Olaya Herrera y se recuperaron dos espacios al borde de la Ciénaga en el sector El Progreso y Playa Blanca del barrio Olaya Herrera.

- **Manejo Adecuado de Residuos Sólidos**

Con el propósito de lograr una comunidad, coordinada con la institucionalidad y ejemplo de una correcta recolección y disposición de los residuos sólidos en la zona, se definió identificar e implementar con la comunidad y diferentes actores las mejoras necesarias en el sistema de recolección; así como trabajar con gestores y participantes del territorio para transformar las malas prácticas de manejo y disposición de residuos sólidos.

De acuerdo con lo planeado para 2020, con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), se estructuró un proyecto piloto (escalable) de mejoramiento y ampliación del sistema de recolección de residuos en Fredonia y Nuevo Paraíso con las organizaciones Pacaribe, la Alcaldía y Tierra Fértil, entre otros actores. El piloto tiene por objetivo fortalecer las organizaciones comunitarias de recolección de residuos, mejorar sus equipamientos y realizar acciones de sensibilización comunitaria. Luego de su estructuración, este piloto fue presentado por el BID a la Alcaldía de Cartagena y se espera que en 2021 pueda ser implementado con la aprobación y apoyo de esta institución.

<sup>17</sup> Programa formulado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), a partir de insumos e incidencia de la Fundación Grupo Social en Cartagena.

## Generación de ingresos

Para la construcción de la estrategia en 2019 se identificó lo siguiente: (1) que la dinámica económica de la ciudad tiene la capacidad de absorber la oferta de trabajo y (2) que las causas estructurales por las que las personas de la UCG-6 no se conectan con la oferta son un nivel de formación inadecuado, brechas entre los aspectos culturales y la demanda de trabajo y una desconexión del mercado (información asimétrica). Dado lo anterior, se definieron como líneas de acción las siguientes:

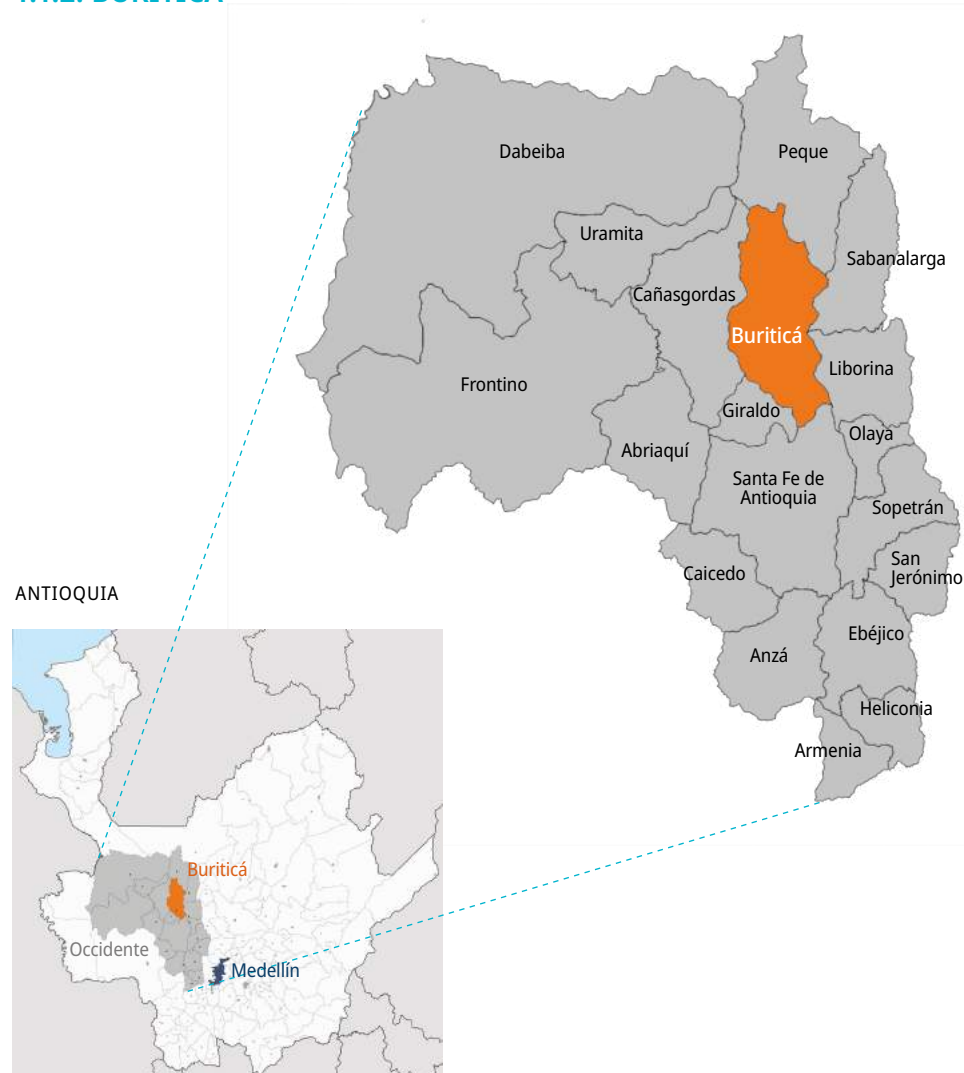
- **Transformación cultural** que despierte en los jóvenes la aspiración de progreso con base en el esfuerzo y el trabajo.
- **Desarrollo de habilidades socioemocionales** para un adecuado desempeño en la generación de ingresos.
- **Identificación y activación de oportunidades** para el empleo y emprendimiento.
- **Acceso a información** y referencias “señales” en el mercado del trabajo.

En 2020 la emergencia sanitaria generó una afectación alta en esta estrategia, lo que implica validar el supuesto inicial de la capacidad de la dinámica económica de la ciudad para absorber la oferta. Por esta razón se debe revisar el diseño de la estrategia. Sin embargo, se avanzó en la identificación de ideas de negocio, emprendimientos y negocios consolidados en el territorio para proponer acciones de choque y en el diseño de siete dispositivos digitales<sup>18</sup>

<sup>18</sup> Los dispositivos diseñados son: (i) videos de referentes; (ii) foros con referentes; (iii) circulación de oportunidades (publicación de ofertas laborales en la ciudad); (iv) espacios de diálogo de orientación socio-ocupacional; (v) influenciadores de la vida (personas reconocidas del territorio), (vi) programa youtube jóvenes que suman; y (vii) fanpage en Facebook.

y sus canales dirigidos a NiNi<sup>19</sup> para transformar su desesperanza y construir horizontes de desarrollo personal.

### 1.1.2. BURITICÁ



<sup>19</sup> Los NINI son personas jóvenes que en un momento del tiempo no se encuentran trabajando ni estudiando (PNUD, 2015)





Buriticá



En septiembre de 2016 el Consejo Social aprobó el desarrollo del programa en Buriticá. Este municipio está ubicado en el occidente antioqueño, es principalmente rural (75 %) y tiene una población de 9.634 habitantes<sup>20</sup>. Presenta además toda la problemática y oportunidades de desarrollo derivadas de su riqueza en yacimientos de oro.

Con base en los resultados de la línea de base y la identificación de las estrategias (2018), en 2020, la operación se centró en: la ejecución de los proyectos de enlace que permitieron potabilizar el agua para 7 sedes educativas rurales (de 10)<sup>21</sup>, la validación de las conclusiones del estudio prospectivo de minería, el avance en la construcción del plan estratégico (construcción o ajuste de líneas de acción) y la implementación de la estrategia de Gestión Participativa del Desarrollo.

### ESTRATEGIAS DEFINIDAS

<b>1</b>	<b>GESTIÓN PARTICIPATIVA DEL DESARROLLO</b>	Entendida como la comunidad que se apropia de la gestión del desarrollo de su territorio.
<b>2</b>	<b>EDUCACIÓN PARA EL SABER Y EL HACER</b>	Entendida como educación formal para generar competencias básicas (matemáticas, lenguaje, ciencias naturales, sociales y ciudadanas) y formación para el trabajo.
<b>3</b>	<b>FORMACIÓN PARA EL SER</b>	Entendida como la formación enfocada en la construcción de valores en el ser trascendente.
<b>4</b>	<b>TRANSICIÓN ECONÓMICA</b>	Entendida como el reconocimiento de que en el territorio se produce un cambio de condiciones. Se debe lograr que la comunidad con el cambio de condiciones haga una transición que permita el mejoramiento sostenible de su ingreso.
<b>5</b>	<b>GESTIÓN PROACTIVA DE LA TRANSFORMACIÓN AMBIENTAL</b>	Entendida como la gestión para la protección (cuidado y restablecimiento) de los recursos y servicios ambientales.
<b>6</b>	<b>INFRAESTRUCTURA FÍSICA PARA LA CONECTIVIDAD SOCIAL Y ECONÓMICA</b>	Entendida como intervención física para aumentar los intercambios sociales y económicos (vías, telecomunicaciones, infraestructura para actividades económicas, espacio público y comunitario).

<sup>20</sup> DANE (2020), proyecciones a 2020 del Censo Nacional de Población y Vivienda 2018. Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>

<sup>21</sup> 4 soluciones de potabilización mediante Convenio FDIL 039. Beneficia a 171 estudiantes y 111 familias aledañas a las escuelas. 3 soluciones programadas por parte de FEPM y Alcaldía.



Asamblea comunitaria Tabacal



Asamblea comunitaria Casco Urbano



### Gestión Participativa del Desarrollo

Esta estrategia busca que la comunidad se apropie de la gestión del desarrollo de su territorio para ello se implementan dos líneas de acción (1) Apropiación de la estrategia, y (2) Formas de actuación colectiva.

Con relación a la primera línea de acción se avanzó en:

- El diseño del plan de comunicación y la implementación de la campaña “#EnTusManosEstaElCuidado” logrando que 5.649 habitantes recibieran información frente al cuidado y prevención del COVID-19.



Con relación a la segunda línea de acción se avanzó en:

- La conformación de una red de apoyo (en alianza con la Secretaría de Salud) compuesta por seis comités de salud física y psicoemocional para conectar a las familias con las rutas de atención, prevención y mitigación del contagio, y promoción de la salud mental en los territorios, durante la emergencia sanitaria (en estos comités participaron 119 líderes).
- La generación de un acuerdo para la conformación de un Comité Interinstitucional con ZIJIN - Continental Gold, Alcaldía y Fundación Grupo Social, en el que se discutirán proyectos para presentar a los fondos de regalías.
- La continuación del proceso de fortalecimiento de 14 organizaciones iniciado en 2019<sup>22</sup>. En este marco, se apoyó la iniciativa de las JAC para instalar 20 puntos de encuentro digital beneficiando a 2.860 habitantes (422 estudiantes) de las veredas más apartadas del municipio.

### 1.1.3. NECOCLÍ

En septiembre de 2018 el Consejo Social aprobó el desarrollo de un Programa en Calidad de Vida en Necoclí. Este municipio está ubicado en el Urabá Antioqueño, es principalmente rural (73 %) y cuenta con una población de 44.118 habitantes<sup>23</sup>. Es un municipio en una subregión que se caracteriza por su gran diversidad natural y étnica, y por la reciente confluencia de varios macroproyectos portuarios. Necoclí también ha sido altamente afectado por el conflicto armado y las actividades ilegales.

<sup>22</sup> Este proceso tiene los siguientes momentos: (1) identidad organizacional, donde se realiza un análisis de contexto, se construye la visión, misión y principios de la organización; (2) triángulo estratégico, donde se define la propuesta de valor de la organización y los principales vehículos para entregar dicha propuesta de valor a sus beneficiarios; (3) programación, donde se construye un plan operativo y de fortalecimiento, en el que se especifica el rol de la organización; (4) ejecución y seguimiento, donde se monitorean los avances de la organización con base en los seis resultados definidos en la metodología.

<sup>23</sup> DANE (2020), proyecciones a 2020 del Censo Nacional de Población y Vivienda 2018. Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>

### DURANTE 2020 SE DEFINIERON CINCO ESTRATEGIAS Y SU COMPRESIÓN. ESTAS SON:

1	GENERACIÓN DE INGRESOS	Entendida como el aprovechamiento de oportunidades económicas actuales y futuras.
2	EDUCACIÓN PARA EL SABER Y EL HACER	Entendida como la gestión para el mejoramiento de la cobertura, calidad, pertinencia e infraestructura de la educación.
3	GESTIÓN PARTICIPATIVA DEL DESARROLLO	Entendida como la comunidad que se apropia de la gestión del desarrollo de su territorio.
4	FORMACIÓN PARA EL SER	Entendida como la formación enfocada en la construcción de valores y el ser trascendente.
5	COMUNICACIÓN PARA LA GENERACIÓN DE SENTIDOS COMPARTIDOS	Entendida como la construcción imaginaria de colectivos para una comunidad ética y solidaria.

Adicionalmente, se encuentra en estudio la generación de una sexta estrategia “Infraestructuras que soportan la vida”.

Finalmente, con el propósito de generar confianza en la comunidad, se logró:

- Iniciar la implementación de 3 proyectos de enlace y asesorar a 3 organizaciones en la revisión de los prerrequisitos de sus proyectos.
- Retroalimentar seis iniciativas para participar de la convocatoria El campo emprende, impulsada por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Dos fueron aprobadas<sup>24</sup>.

<sup>24</sup> Las dos iniciativas aprobadas fueron: (i) Asociación de Agricultores del Corregimiento El Totumo - Agrototumo (producción de arroz): el proyecto consiste en adquirir una trilladora de arroz con secadora y adecuar el espacio para su funcionamiento; (ii) Asociación de Productores de la Vereda la Gran Colombia - Prograncol (producción de coco): busca la construcción de 24 reservorios y la compra de insumos para los cultivos.

- Comunicación y gestión permanente con líderes de 86 organizaciones para conocer la situación durante la emergencia sanitaria y entregar ayuda humanitaria.
- Participar en espacios interinstitucionales y de concertación para atención de la emergencia sanitaria, elaboración PBOT y Plan de Desarrollo Municipal (2020-2023).



## PROYECTOS DE ENLACE NECOCLÍ

### ADECUACIÓN DEL CUARTO DE ACOPIO DE LECHE DE ASOALNEC (ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE LECHE DEL MUNICIPIO DE NECOCLÍ)

#### OBJETIVO

Realizar adecuaciones eléctricas y de obra civil para mejoramiento del tanque de enfriamiento de leche de la Asociación.

### APOYO PARA COMPRA DE EQUIPOS DE PESCA DE ASOPEGUN (ASOCIACIÓN DE PESCADORES GUARDA GOLFO DE NECOCLÍ)

#### OBJETIVO

Brindar apoyo para la compra de insumos para la elaboración de un trasmallo de pesca artesanal.

### APOYO PARA COMPRA DE EQUIPOS Y DOTACIÓN DE ACAETUR (ASOCIACIÓN DE CONSERVACIÓN AMBIENTAL Y ECOTURISMO)

#### OBJETIVO

Mejorar el equipamiento para el monitoreo de tortugas marinas en Playa Bobalito, y la dotación del equipo de trabajo y el alojamiento de la Asociación.

Fuente: elaborado por Fundación Grupo Social.





#### 1.1.4. ALGECIRAS

En noviembre de 2019 el Consejo Social aprobó el desarrollo de un Programa en Calidad de Vida en Algeciras. Este municipio está ubicado en la región norte de Huila, un poco más de la mitad de su población habita en la zona rural (51 %) y cuenta con 22.575 habitantes<sup>25</sup>. Algeciras es considerado como la despensa agrícola del departamento del Huila, entre sus productos más representativos se encuentran el cacao, café, mora y plátano. Ha sido un municipio altamente afectado por el conflicto armado.

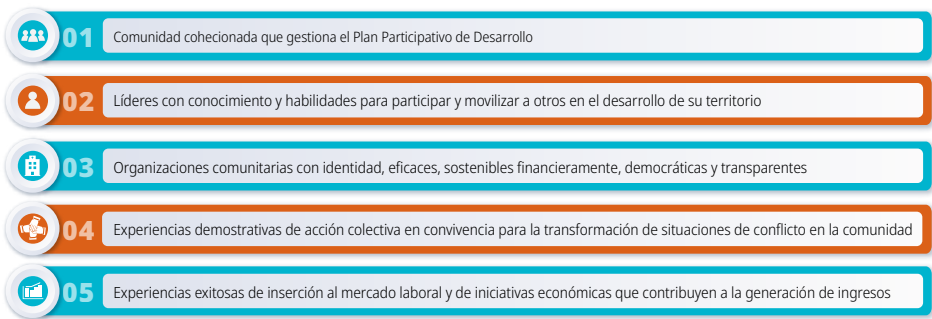
En 2020, se actualizó el análisis de seguridad y se definió iniciar un proyecto de exploración, con el cual, se busca identificar de manera directa si las condiciones de seguridad de la zona permiten desarrollar un programa de acompañamiento en Calidad de Vida y estará centrado en el fortalecimiento del trabajo colaborativo para mejorar la eficiencia de 10 asociaciones económicas.

#### 1.2. PROGRAMAS CON RESULTADOS EN CONDICIONES BÁSICAS DE DESARROLLO

Los Programas con resultados en Condiciones Básicas de Desarrollo buscan acompañar a las comunidades para generar en ellas las capacidades que les permitan ser gestores de su propio desarrollo y alcanzar una vida digna. Este tipo de programas corresponden a la forma de actuación de la Fundación definida antes de la estrategia actual, por lo que todos ellos están en su etapa final.

<sup>25</sup> DANE (2020), proyecciones a 2020 del Censo Nacional de Población y Vivienda 2018. Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>

Los cinco resultados que se esperan generar, son:



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

En la siguiente ilustración se señala el estado de avance de los programas de acuerdo con las fases establecidas:



Fuente: elaborado por Fundación Grupo Social

A continuación, los avances en cada uno de los cinco resultados, precisando que, en los programas de Barbosa e Ibagué, la fase de transición se llevó a cabo en el 2019, quedando solo algunas actividades por cerrar como lo expresa el gráfico anterior:

### Comunidad cohesionada que gestiona el Plan Participativo de Desarrollo<sup>26</sup>

Este resultado se materializa con la construcción de un plan participativo que busca comprometer la acción de diversos actores en pro del desarrollo del territorio, a partir del principio de la corresponsabilidad, y este a su vez, se expresa en un portafolio de proyectos que desarrolla la comunidad. El listado de los planes por programa puede verse en la siguiente tabla<sup>27</sup>.

PROGRAMA	PLAN PARTICIPATIVO DE DESARROLLO
NARIÑO	• Plan de Vida Morada al Sur, La Unión 2022
	• Plan del Corredor Oriental
SOACHA	• Plan Estratégico Territorial: Vivir, Construir y Sentir la Comuna 1 de Soacha

Fuente: elaborado por Fundación Grupo Social

La ejecución de los Planes Participativos requiere del esfuerzo de diversos actores quienes aportan recursos en especie o en dinero. La inversión total en 2020 fue de \$135.121.388, de los cuales \$109.957.000 corresponden a contribuciones en especie y \$25.164.388 a aportes en efectivo.

En 2020 de 14 proyectos, 2 finalizaron<sup>28</sup> y 12 continúan en implementación,

<sup>26</sup> La Planeación y Gestión Participativa del Desarrollo es el proceso a partir del cual las comunidades participan con iniciativa y poder en la gestión de lo público, en el marco de sus derechos y deberes.

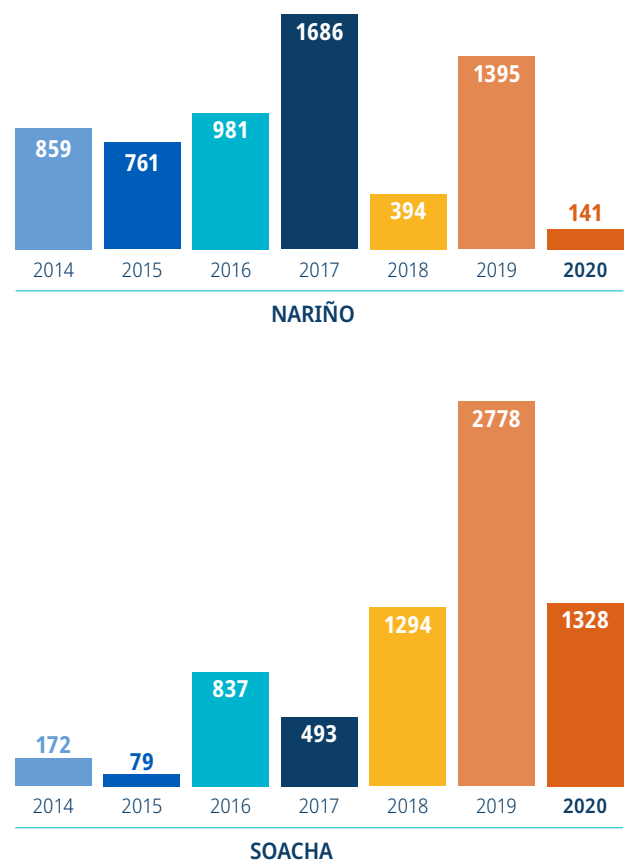
<sup>27</sup> Esta sección contiene solo los acompañamientos vigentes. Bogotá, Antioquia e Ibagué finalizaron en 2019.

<sup>28</sup> Se entiende la finalización cuando se logran los objetivos propuestos y se asegura la sostenibilidad de los resultados del proyecto. En Soacha finalizó el proyecto Transformando Ando y en Nariño la Ruta de incidencia agua eje de planeación del territorio.



en ellos participaron 1.469 personas y 173 organizaciones e instituciones, el detalle de la participación en la gestión de los planes se aprecia a continuación:

PERSONAS DE LA COMUNIDAD QUE PARTICIPAN EN LA GESTIÓN DEL PLAN PARTICIPATIVO 2020



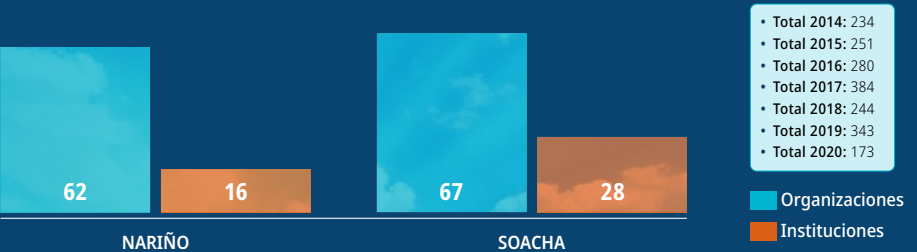
**Fuente:** SISEVE, corte 26/01/2020. Elaborado por: Fundación Grupo Social.  
 Está gráfica contabiliza las personas que participan cada año (es posible que se repitan participantes entre los años)

ACUMULADO DE LA POBLACIÓN QUE HA PARTICIPADO  
2014 - 2020



**Fuente:** SISEVE, corte 26/01/2020. Elaborado por Fundación Grupo Social.  
 Este cuadro contabiliza el número de participantes en un periodo específico, eliminando aquellos repetidos entre años.

NÚMERO DE ORGANIZACIONES E INSTITUCIONES QUE PARTICIPAN EN LA GESTIÓN DEL PLAN PARTICIPATIVO 2020



**Fuente:** SISEVE, corte 26/01/2020.

NÚMERO DE PERSONAS NUEVAS VINCULADAS EN 2020 A LA GESTIÓN DE LOS PLANES PARTICIPATIVOS DE DESARROLLO	
PROGRAMA	2020
NARIÑO	10
SOACHA	773
TOTAL	783

**Fuente:** elaborado por Fundación Grupo Social

Es relevante precisar que los planes participativos contienen dos tipos de proyectos, unos con beneficiarios específicos y otros que apuntan a incidir en las políticas públicas de orden local o que tienen un impacto en toda la población del territorio.

BENEFICIARIOS DE LA GESTIÓN DEL PLAN PARTICIPATIVO DE DESARROLLO		
PROGRAMA	NOMBRE DEL PLAN PARTICIPATIVO	N° PERSONAS BENEFICIARIAS 2020
SOACHA	Plan Estratégico Territorial: vivir, construir sentir la Comuna 1 de Soacha	5.463
NARIÑO	Plan de Vida Morada al Sur, La Unión 2022	38
	Corredor Oriental	75
TOTAL		5.576

Fuente: SISEVE, corte 02/02/2020. Elaborado por Fundación Grupo Social.

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

Para alcanzar este objetivo se definieron con anterioridad cinco competencias<sup>29</sup>, cuyo desarrollo en los líderes se promueve, mediante alianzas con instituciones educativas.

Durante 2020 en Soacha, participaron en el proceso formativo 60 jóvenes de 3 instituciones educativas<sup>30</sup>. En el marco del proceso desarrollaron actividades de sensibilización con 163 personas de la comunidad. Como consecuencia de la emergencia, la afectación fue baja dado que se adecuaron

<sup>29</sup> Realización Personal: Competencia para gestionar un proyecto de vida con sentido social; Comunicación asertiva: Competencia para expresar a un interlocutor lo que se cree, se siente y se desea, respetando los derechos los otros; Trabajo en equipo orientado a resultados y movilización para el bien común: Competencia para actuar como miembro integrado a un grupo, y movilizar a otros con el fin de obtener resultados de beneficio común; Transparencia: Competencia para hacer efectivo el derecho de los demás a conocer el estado de los recursos, gestiones y resultados de proyectos colectivos; y Lectura del Territorio: Competencia que tiene una persona para reconocer y valorar su entorno y comprender y aprovechar las diferentes maneras en que este entorno lo afecta.

<sup>30</sup> Colegios: Santa Ana, Ciudad Latina y Nuevo Compartir.



Soacha

las actividades al modo virtual. En Nariño no se tenían planeados procesos formativos para líderes.

Es importante resaltar que, dada la emergencia sanitaria, los líderes de las comunidades desempeñaron su rol con mayor cercanía, empatía y reconocimiento de la comunidad. Se articularon en redes de apoyo para identificar necesidades, entregar ayudas y promover el autocuidado.

### Organizaciones comunitarias con identidad, eficaces, sostenibles, democráticas y transparentes<sup>31</sup>

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

<sup>31</sup> Los Programas Sociales Directos le apuntan a fortalecer una comunidad organizada, como mecanismo para el empoderamiento de los habitantes del territorio y la sostenibilidad del proceso de Planeación y Gestión Participativa del Desarrollo.

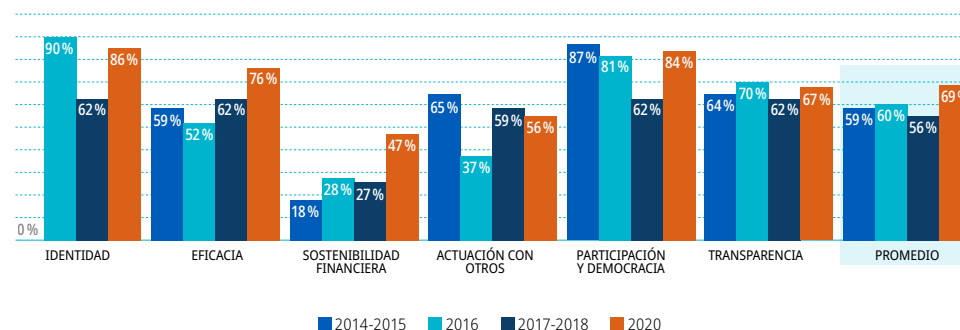
En 2020 se dio continuidad al proceso de fortalecimiento en Nariño y Soacha con 27 y 37 organizaciones, respectivamente. Es importante anotar que, debido a la emergencia sanitaria, estos procesos de fortalecimiento sufrieron una afectación baja y enfrentaron el reto de adaptar sus prácticas, actividades y materiales de apoyo a la virtualidad. En Nariño se hizo énfasis en fortalecer la autonomía de las organizaciones y la inclusión de jóvenes. En Soacha, se dio continuidad al trabajo para fortalecer la sostenibilidad financiera de las organizaciones de manera tal, que puedan mantener sus procesos en el largo plazo, así mismo, se realizó medición de seguimiento a resultados del proceso de fortalecimiento.

En Bogotá e Ibagué, el proceso de fortalecimiento finalizó en 2019 y la última medición se realizó en 2020 con 30 y 13 organizaciones, respectivamente. En Bogotá, según los resultados obtenidos, el fortalecimiento de las organizaciones mejoró con respecto a la línea base del 2014 en 10 puntos porcentuales. Esto se debe particularmente a que se logró:

- Mayor eficacia en las organizaciones, evidenciada en la coherencia entre la planeación operativa y las metas establecidas a largo plazo (76 %). El acompañamiento y asesoría en la planeación estratégica de la organización, y el seguimiento a los planes operativos y actividades, fueron claves para alinear a la organización en función de su misión.
- Mejorar los mecanismos de rendición de cuentas al interior de las organizaciones para ser más transparentes (67 %). Esto se debe a una mayor frecuencia y claridad en la entrega de los informes operativos y financieros a los miembros.

Adicionalmente, estas organizaciones son reconocidas por la comunidad por liderar apuestas colectivas para el bienestar general, al tener una comprensión holística del territorio que les permite el diseño, gestión e implementación de acciones integrales.

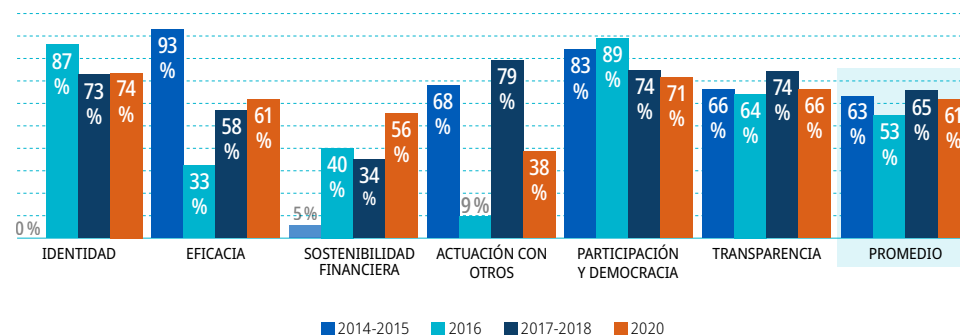
PROMEDIO GENERAL DE FORTALECIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES DE BOGOTÁ



Fuente: informe Medición FOS 2020. Elaborado por Fundación Grupo Social.

En Ibagué, no se evidenciaron logros significativos. En la medición de 2020, las organizaciones mantuvieron un nivel de fortalecimiento medio (61 %). Los mayores progresos se encontraron en el resultado de sostenibilidad financiera, dado que todas las organizaciones ejecutaron un mayor número de proyectos y más de la mitad diversificó sustancialmente sus fuentes de recursos. Sin embargo, este resultado, junto con actuación con otros, sigue siendo uno de los mayores retos de las organizaciones.

PROMEDIO GENERAL DE FORTALECIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES DE IBAGUÉ



Fuente: informe Medición FOS 2020. Elaborado por Fundación Grupo Social.





Cacao de Ibagué

Es importante resaltar que, las ayudas implementadas con ocasión de la emergencia sanitaria, en las que se vincularon como proveedores, algunas organizaciones de los territorios, permitieron que estas mejoraran sus capacidades administrativas y de gestión.



### Experiencias demostrativas de acción colectiva en convivencia

En el marco de este resultado se desprenden dos líneas de trabajo: acciones de sensibilización a través de instituciones educativas, y acciones comunitarias en territorios delimitados, a partir de la articulación de actores estratégicos. La selección de la línea de trabajo en un territorio se establece tomando como base las problemáticas y las potencialidades de cada lugar.

En Nariño, se trabajó con 13 instituciones educativas para la implementación del Plan de Convivencia en sus tres componentes: (i) formación de mediadores



y gestores de convivencia; (ii) narrativas escolares; y (iii) proyectos de jóvenes que promueven la convivencia en el entorno. Durante 2020 este resultado tuvo una afectación baja por la pandemia. En este marco se logró:

- Adecuar 15 narrativas escolares a medios virtuales.
- Ejecutar 5 iniciativas de los jóvenes para promover la convivencia (una de ellas ya finalizó).
- Finalizar el curso de mediación y prácticas restaurativas para 27 docentes.
- Desarrollar el proceso de formación en mediación escolar, en el que participaron 182 docentes.



En Soacha, se implementó el proyecto “Mi Veci” con el objetivo de generar relaciones de respeto, aprecio y confianza entre vecinos de los sectores San Nicolás, Ducales y Ciudad Latina. Este proyecto tuvo una afectación baja durante la pandemia por COVID-19. De acuerdo con la metodología definida, en 2020 se crearon 3 nuevas comunidades de diálogo (se cuenta con 7 en total), se formaron 10 nuevos facilitadores y movilizados comunitarios. Durante la ejecución del proyecto se ha conformado un equipo de 66 personas que dinamizan el proceso. 580 vecinos participaron en encuentros transformadores (62 vecinos de las 3 nuevas comunidades de diálogo) y acción común (518 vecinos de las comunidades del 2019).

En Ibagué, si bien el proceso de convivencia finalizó en 2019, durante 2020 se realizó la transferencia de la metodología para la promoción de valores en el entorno comunitario, al grupo de sembradores de convivencia y se dio continuidad a la gestión ante la Alcaldía para la construcción del Centro de Desarrollo Comunitario en sector Hato de la Virgen. La Secretaría de Gobierno se comprometió a adelantar los trámites para la consecución de la licencia de demolición y construcción de obra nueva. Adicionalmente, se realizó la medición final del proceso evidenciando una mejora de 8 puntos porcentuales en el indicador general. La comunidad manifiesta que las zonas intervenidas por el proyecto son utilizadas ampliamente para la realización de actividades deportivas, el disfrute de los niños y el paseo de mascotas así mismo, percibe que ha disminuido de manera significativa el consumo de sustancias psicoactivas.

Finalmente, en Bogotá se realizó medición final del proceso “Corredor de Convivencia” evidenciando una mejora de 11 puntos porcentuales en los resultados agregados, con respecto a la medición de 2017. De manera general hay mayor apropiación de los espacios por parte de la comunidad y, especialmente en los jóvenes hay un mayor reconocimiento del otro como interlocutor válido para trabajar conjuntamente en la promoción de la convivencia.

## Experiencias exitosas de inserción al mercado laboral<sup>32</sup> y de iniciativas económicas que contribuyen a la generación de ingresos<sup>33</sup>

Bajo el enfoque de Condiciones Básicas de Desarrollo, este resultado se ha limitado a alcanzar logros en algunas experiencias, sin buscar la solución plena del problema de ingresos en la comunidad. En 2020, este resultado tuvo una afectación media y se acompañaron iniciativas económicas en Barbosa, Ibagué, Nariño y Soacha.

En Barbosa, con el Centro de Transformación Agroindustrial, se trabajó en la identificación del mercado potencial del café, harina de plátano, panela y salsa de cebolla, se realizó un análisis de competencia nacional, local y regional de los productos; se generó un protocolo de marca y sello de origen. Así mismo, se realizaron pruebas de producto con comercios distribuidores y clientes institucionales y se inició la experiencia de comercio virtual de la ancheta La Aldea.

En Ibagué, de las 9 experiencias acompañadas, 6 finalizaron el proceso en años anteriores<sup>34</sup>, en lo relacionado con las tres restantes, a continuación se presentan los avances en 2020:

- Asociación Juan Café: los miembros de la junta directiva se capacitaron en modelos financieros y se elaboraron los protocolos de aprovisionamiento de la organización. Se mejoraron los procesos operativos de compra/venta de café certificado, que contribuyen a mantener sus niveles de comer-

<sup>32</sup> Las experiencias exitosas de inserción en el mercado laboral son aquellas en las que, a partir de la formación para el trabajo, las personas se vinculan a un empleo formal. Con base en el análisis de contexto y los resultados planeados este proceso se desarrolla en las intervenciones en Bogotá y Soacha.

<sup>33</sup> La estrategia de experiencias exitosas de iniciativas económicas se refiere a aquellas que potencian una oportunidad económica a partir de un desarrollo sectorial en un territorio o una actividad económica a través de una organización de productores y tienen como propósito mejorar las condiciones de producción y de comercialización e inclusión de nuevos emprendimientos para contribuir a mejorar los ingresos.

<sup>34</sup> Finalizado acompañamiento de Corporación Logencol, Drakotic, Frusión, Bicibagué, Ibacreá y Villa cabras.

cialización (ventas octubre de 2020 de \$1.338.000.000). Esa asociación finalizó su proceso de acompañamiento.

- Asociación Héroes del Cultivo (30 socios): se ajustó el proceso logístico de aprovisionamiento para cacao corriente y en baba, y se elaboró el modelo financiero de la organización. En 2020 inició la comercialización conjunta con ventas por \$27.000.000 y también finalizó su proceso de acompañamiento.
- En turismo, por cuenta de los efectos generados por la pandemia, se redefinieron los objetivos y se ajustó el acompañamiento a la nueva realidad de los operadores turísticos y al cambio hacia una economía de bajo contacto. Así mismo, se buscó generar un ingreso de emergencia para 100 personas con la contratación para el mantenimiento 7,95 kilómetros de senderos y la señalización de 5 rutas turísticas. Adicionalmente, los miembros del grupo base que dará continuidad a la implementación del Plan de Turismo conformado por tres organizaciones (que agrupan 30 prestadores de servicios turísticos) se formó en liderazgo y en la adecuación de los servicios turísticos a las condiciones generadas por la pandemia.

En Nariño, en 2020 este resultado sufrió una afectación media por la pandemia. Durante el año se fortalecieron cuatro unidades de negocio en el territorio: Cultivando Futuro, Asopromayo, Coomerciacafé y Cabúa.

- A Cultivando Futuro, organización conformada a finales 2019, se le asesoró en la construcción de su plan estratégico.
- Con Aspromayo se diseñó una experiencia piloto de autoabastecimiento de insumos orgánicos, se caracterizaron e identificaron oportunidades para la optimización de los procesos contable y administrativo y se



avanzó en el diseño de un modelo financiero para la gestión y toma de decisiones.

- A Coomerciacafé se le apoyó en la estructuración de la estrategia comercial, se caracterizaron e identificaron oportunidades para la optimización de los procesos claves operativos y rendición de cuentas y se avanzó en el diseño de un modelo financiero para la gestión y toma de decisiones.
- Finalmente, con la organización Cabúa se generó un espacio de reflexión sobre la necesidad/problemática del mercado que buscan aprovechar, la evaluación de oportunidades en las que podrían incursionar acordes con el contexto actual y el nicho de mercado. Adicionalmente, se buscó conectar a la organización con otros actores, para el desarrollo de su emprendimiento.

En Soacha, este resultado sufrió una afectación media durante la pandemia. En 2020, para lograr la vinculación de jóvenes al mercado laboral mediante mecanismos innovadores, se continuó con la implementación del proyecto “CONNECTOR”<sup>35</sup> en sus tres componentes: (i) encuentros con Soacha, (ii) un joven una oportunidad y (iii) aquí sí hay trabajo. Participaron 444 jóvenes: 318 en procesos de fortalecimiento de competencias y 126 en gestión para la vinculación laboral de los cuales 50 se vincularon laboralmente.

<sup>35</sup> Los componentes del Proyecto Connector son: 1) Encuentros con Soacha: cuyo propósito es crear y fortalecer espacios de intercambio entre comunidad - universidad - escuela - empresa para la inserción de jóvenes interesados en el mundo laboral; 2) Un joven, Una Oportunidad para Soacha: cuyo propósito es articular diversos actores institucionales del territorio a través de un portafolio de servicios y productos para la vinculación laboral de jóvenes soachunos y; 3) Aquí sí hay Trabajo: cuyo propósito es generar un entorno presencial y digital para el conocimiento de ofertas y acompañamiento de los jóvenes interesados en vincularse a procesos de empleo.





### 1.3. PROYECTOS ESPECIALES

#### Parques de Villa Javier y su entorno

Dado que el proyecto urbanístico Parques de Villa Javier<sup>36</sup> se realizó en un territorio en el que estaba en marcha el trabajo con la comunidad de cara al logro de Condiciones Básicas de Desarrollo, en 2019, se acordó llevar a cabo una experiencia innovadora de construcción de comunidad, a partir de un proyecto urbanístico, para que sea dinamizador del territorio. La experiencia

busca fortalecer la cohesión social entre las personas de Parques de Villa Javier y el entorno para que se reconozcan, relacionen y actúen colectivamente en temas de interés común. La estrategia se basa en generar un corredor de integración vecinal que conecte física y socialmente las poblaciones de Parques de Villa Javier y el entorno. Para el desarrollo del proyecto se ha programado la siguiente ruta:

<sup>36</sup> Proyecto desarrollado por Deco en alianza con Apiros para la construcción de 5132 viviendas VIS y VIP.



1. Identificación de oportunidades de cohesión social y física (internodales y zonales): *¿qué nos convoca?*
2. Diseño participativo (comunidad, actores institucionales y expertos)
3. Implementación
4. Medición de resultados

En 2020 se avanzó en los primeros pasos de esta ruta y se identificó que el elemento clave para movilizar a la comunidad sería la seguridad, entendida como la pérdida del miedo (espacios inseguros y relacionamiento con otros) que se evidencia en la recuperación de la confianza y la tranquilidad. Dado lo anterior, se diseñaron tres mecanismos que recurren a la temática de seguridad para generar cohesión social, cuyos avances fueron los siguientes:

En los espacios de diálogo y acción colectiva entre vecinos, se logró:

- Conformar una red de apoyo con 22 representantes de sectores territoriales que en principio realizaron labores pedagógicas sobre la prevención y mitigación del COVID-19.
- Ajustar la metodología de comunidades de diálogo e iniciar el proceso formativo con 15 facilitadores de diálogo.
- Conformar el espacio de concertación entre la comunidad y las instituciones para gestionar la seguridad en el territorio y un plan de acción para recuperar la confianza, solidaridad y seguridad.

En la activación y adecuación de los espacios públicos, en 2020 se creó la ruta operativa y administrativa para el desarrollo de las obras de la etapa



Café de Nariño

1; estas son: la adaptación de la Alameda de Parques de Villa Javier (situada entre las calles 77 y 80 Sur), el Parque San Pedro y el entorno de la Institución Educativa Bicentenario.

Finalmente, en comunicación para la integración vecinal, en 2020 se diseñó el plan de comunicación con 11 audiencias priorizadas y se implementaron dos dispositivos para informar y sensibilizar a 300 personas en torno al propósito del Corredor de Integración Vecinal.

### Café Nariño

Con el propósito de fortalecer los procesos existentes de la producción de café en los que la Fundación ha participado en Nariño, se planteó el desarrollo de un proyecto especial para el fortalecimiento de la asociatividad con 2 organizaciones (Comerciacafé -La Unión- con 189 productores; y Cultivando Futuro -Buesaco- con 200 afiliados). En este se validarán mecanismos piloto de trabajo colaborativo para la producción, recolección, conectividad, acopio y transporte y comercialización (apoyo en conocimiento).

En 2020 se avanzó en la socialización del proyecto con las organizaciones y la identificación de oportunidades de mejora de procesos con modelos de trabajo colaborativo.



## 2. EMPRESAS

Desde sus orígenes, Fundación Grupo Social ha tenido carácter empresarial. Es por esto que, a lo largo de su historia, la Organización ha creado y gestionado empresas productivas y rentables que se rigen por los valores que guían su actuación y que trabajan para el bien común. Por lo tanto, una parte significativa de su patrimonio está invertida en la propiedad de empresas que son concebidas como un elemento fundamental de su quehacer social.

Es así como actualmente la Fundación es la matriz de un sólido grupo empresarial cuya razón de ser es la generación de experiencias reales de una forma de actuación económica diferente, orientada por la ética, los valores trascendentes, el bien común, la solidaridad y la preocupación por los más débiles, en compatibilidad con la generación de riqueza para la sociedad en su conjunto, la solvencia, la viabilidad económica y el retorno justo para sus accionistas.

La forma concreta en que cada empresa ha de Servir a la sociedad se ha establecido en una “visión”, definida por el Consejo Social, la cual se constituye en el horizonte hacia el cual deben dirigirse en el mediano plazo. Tomando como base esta “visión”, las empresas diseñan una ruta estratégica que se implementa a través de planes de negocio concretos cada año.

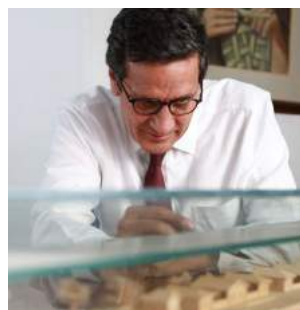
Dicha estrategia, parte del concepto de Servicio, escrito con S mayúscula, definido desde el proyecto de Cultura, así:

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



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

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



En el siguiente gráfico se observa el número de clientes de las Empresas que hacen parte de Fundación Grupo Social:

EMPRESAS	2016	2017	2018	2019	2020	VAR %
BANCO CAJA SOCIAL (CLIENTES ACTIVOS)	2.195.820	2.269.061	2.326.251	2.340.078	2.161.361	<b>-7,64</b>
SEGUROS COLMENA (ASEGURADOS)	2.007.837	2.217.331	2.247.841	2.898.728	2.761.783	<b>-4,72</b>
FIDUCIARIA	57.067	79.017	107.335	129.866	126.899	<b>-2,28</b>
CAPITALIZADORA	173.238	180.506	219.947	173.661	114.493	<b>-34,07</b>
SERVIR (HUÉSPEDES + PASADÍAS)	91.697	99.430	107.370	91.016	17.032	<b>-81,29</b>
DECO CONSTRUCCIONES (COMPRADORES)	5.321	6.066	6.230	7.400	7.460	<b>0,81</b>
PROMOTORA DE INVERSIONES Y COBRANZAS	224.906	350.860	356.353	417.712	473.577	<b>13,37</b>

El 2020 sin duda fue un año particularmente retador debido a los efectos generados por la pandemia. Para hacer frente a esta situación, finalizando el primer trimestre del año, la Organización construyó unos escenarios macroeconómicos con base en la información disponible, previendo una muy severa crisis económica por cuenta del inesperado COVID-19. Con base en estos escenarios macroeconómicos, cada compañía formuló un nuevo plan de negocio de corto plazo, pues las premisas con que se planeó inicialmente el 2020 quedaron repentinamente sin piso. Estos nuevos planes no solo buscaron realizar una gestión proactiva para asegurar la sostenibilidad de las empresas en medio de la crisis, sino también, y sobre todo, responder firmemente a los retos de nuestra sociedad, a cuyo Servicio está la Organización. En esa dirección, además de las medidas que cada empresa implementó, la Organización tomó la decisión de mantener en el momento más crítico el empleo para todos los colaboradores de todas sus empresas y programas so-

ciales, pese a que varias de sus actividades fueron suspendidas, procurando además que sus colaboradores mantuvieran su nivel de ingresos. Asimismo, la Organización implementó las medidas de protección pertinentes para los colaboradores que debieron permanecer en sus lugares de trabajo.

Es relevante mencionar que, en 2020, de acuerdo con la focalización definida por la Organización en los sectores priorizados, la Fundación concretó la opción constituida a su favor para vender su participación accionaria al accionista controlante de Digitex Servicios BPO&O S.A. No obstante lo anterior, esta compañía continúa prestando sus servicios de BPO al Banco Caja Social y a Colmena Seguros.

## 2.1. REPASO INDIVIDUAL A LAS EMPRESAS

### INVERSORA FUNDACIÓN GRUPO SOCIAL SAS – HOLDING DEL CONGLOMERADO FINANCIERO

Inversora Fundación Grupo Social SAS actúa como el vehículo a través del cual la Fundación controla las empresas de su grupo empresarial que realizan actividades en el sector financiero y asegurador: Banco Caja Social, Colmena Seguros, Colmena Fiduciaria y Colmena Capitalizadora; ello, en el marco de la reglamentación impartida por la Superintendencia Financiera de Colombia respecto a los Conglomerados Financieros.

Como ya ha sido mencionado anteriormente, las empresas que hacen parte del conglomerado priorizaron el cuidado de los colaboradores y el cabal cumplimiento de su propuesta de valor. Con respecto a los colaboradores, desde el 17 de marzo de 2020 se potenció el trabajo en casa para un grupo relevante de ellos. De igual forma, para los colaboradores que debieron continuar trabajando en las sedes de dirección general de las entidades o en las oficinas de atención al público, se adoptaron medidas particulares como la modificación de los horarios de inicio y finalización de la jornada laboral, establecimiento

de un servicio especial de transporte desde y hacia sus casas, orientación y atención médica, además de la implementación de los protocolos de bioseguridad respectivos. Además, las entidades del conglomerado realizaron esfuerzos muy significativos para mantener el empleo y el nivel de ingresos de sus colaboradores.

Con respecto a la propuesta de valor, a nivel general se implementaron acciones que representaron esfuerzos muy significativos para hacer realidad y tangible la misión de la Organización y los atributos de Servicio de cada empresa.

La Inversora Fundación Grupo Social continuó desarrollando las capacidades requeridas para desarrollar su actividad y para cumplir con las obligaciones a su cargo, en especial, las que se desprenden de su calidad de holding financiero. En particular, se dio cumplimiento a las exigencias en materia de nivel adecuado de capital del Conglomerado. Además, la Junta Directiva aprobó la “política para las exposiciones entre entidades del Conglomerado Financiero Fundación Grupo Social y entre el Conglomerado y sus vinculados”, la cual fue implementada y aplicada. También, se continuó con el análisis requerido para la adopción del Marco de Gestión de Riesgo (MGR), que se orienta a administrar y mitigar, conforme al apetito de riesgo de la organización, el riesgo estratégico, de contagio y de concentración.

Finalmente, es relevante mencionar que en 2020 se continuó con la ruta de consolidación de la actividad aseguradora en el país para atender especialmente a los segmentos misionales. Con este fin, la Organización tomó la decisión de ofrecer coberturas en los ramos de vida, riesgos laborales y generales a través de vehículos distintos y especializados, por lo que se inició ante la Superintendencia Financiera de Colombia un proceso que permitirá, por un lado, escindir Colmena Seguros con el fin de gestionar los ramos de Vida y Riesgos Laborales de manera independiente, y, por otro, constituir una nueva compañía para gestionar el ramo de Seguros Generales.

## BANCO CAJA SOCIAL

A lo largo de 2020, el Banco Caja Social realizó esfuerzos significativos y verdaderamente diferenciadores con respecto al mercado, con el fin último de continuar acompañando a sus clientes y estar realmente cerca de ellos como el Banco Amigo en medio de la profunda crisis económica generada por la pandemia. Sus acciones durante este año estuvieron enfocadas en prestar un Servicio que honrara cabalmente los atributos de la marca y la razón de Ser de la Organización, garantizar la protección de los colaboradores y asegurar la continuidad de la operación.

De esta manera, y actuando en consecuencia con su visión, una vez conocida la pandemia, el Banco Caja Social reformuló su plan de negocio para 2020 enfocándose en cinco frentes fundamentales: i) acompañamiento a los clientes para facilitar la atención de sus créditos; ii) gestión de riesgos; iii) gestión comercial orientada por la prudente colocación de cartera de acuerdo con el contexto; iv) creación y desarrollo de capacidades; v) garantizar la continuidad del negocio.

El desarrollo de estos ejes le permitió al Banco continuar fortaleciendo su posicionamiento como el Banco Amigo. De hecho, el 2020 fue muy especial porque le permitió al Banco comportarse de manera muy diferente con sus clientes, compartiendo con ellos una buena parte de sus resultados financieros y buscando conocer la situación particular de sus deudores para adecuar así las condiciones de sus créditos.

Por otra parte, el Banco logró gestionar retos significativos que se presentaron en la gestión de cartera (haciendo uso de diferentes herramientas, entre ellas la normatividad expedida por el supervisor) con el fin de controlar el deterioro de los indicadores especialmente en el segundo semestre del año.

Para el 2021 el Banco tiene tres retos fundamentales: primero, lograr crecimientos significativos en colocación de cartera; segundo, concretar las eficiencias y compromisos de los proyectos de transformación; y, tercero, poner en marcha todas las capacidades digitales que le permitan ser eficiente y exitoso a futuro, especialmente en la atención a sus mercados misionales.

### a. Acompañamiento a clientes para facilitar la atención de sus créditos

Sin duda, la mayor atención del Banco durante este particular periodo estuvo en el acompañamiento a los clientes para facilitar la atención de sus créditos. Este acompañamiento no solo incluyó esfuerzo mayor del Banco y de la Fundación Grupo Social para aplicar alivios tanto temporales como estructurales, sino también acciones que buscaron facilitar la comunicación e interacción con los clientes y la transaccionalidad a través de canales diferentes a las oficinas, así como prestar atención especial a grupos vulnerables en relación con el COVID-19 (por ejemplo, los pensionados).

- **Alivios para clientes**

Un elemento fundamental del acompañamiento a los clientes fue la aplicación de alivios para aquellos clientes con créditos vigentes. La aplicación de estos alivios se desarrolló en tres fases a lo largo del año. Estas medidas se tomaron previendo que el valor nominal de las obligaciones de los clientes no se incrementara, lo cual marcó una significativa diferencia frente a las medidas implementadas por otros actores del sistema.

Durante la primera fase, la cual se desarrolló de marzo a junio, el Banco actuó rápidamente para implementar acciones que permitieran de manera inmediata disipar la preocupación temporal de los clientes por el pago de las cuotas de sus obligaciones. Estos primeros alivios incluyeron, por un lado, el aplazamiento de dos cuotas de manera automática a 536.168 obligaciones; y, por otro, la reducción del 50 % de los intereses de 619.979 obligaciones del mes de abril, lo que representó un gasto de \$43.913 millones.



La segunda fase de alivios se implementó entre los meses de junio y julio, dada la incertidumbre existente, e implicó un aplazamiento de una cuota adicional de manera automática y una reducción del 30 % sobre el valor de los intereses del crédito para aquellos deudores que pagaron su obligación oportunamente, lo que significó un menor ingreso para el Banco de \$11.251 millones. Adicionalmente, con el apoyo de Colmena Seguros, se condonaron las primas del seguro deudor no pagadas durante los tres meses en que aplazaron las cuotas, lo que representó un ahorro para los clientes de más de \$13.000 millones.

Una vez finalizadas las dos fases mencionadas, el Banco y la Fundación Grupo Social como su principal accionista, realizaron una profunda reflexión, bajo la perspectiva del Legado, sobre diversas alternativas para generar alivios de largo plazo para los clientes del Banco, entendiendo que los efectos de la pandemia no desaparecerían en corto tiempo y generarían impactos muy relevantes en los segmentos de la población a los cuales la Organización busca Servir. Esta reflexión llevó a diseñar el Programa de Acompañamiento con Reducción de Cuota (ARC) con el propósito de ayudar efectivamente a los deudores del Banco, con una contribución monetaria que pudiera generar la condición necesaria para que atendieran sus compromisos financieros a pesar de ver restringidos o impactados, de una u otra manera, sus ingresos y su capacidad de pago.

Así las cosas, durante todo el segundo semestre del año, se confirió un beneficio que consistió en el pago de una parte del capital de los créditos de 610.000 deudores, por parte de la Fundación Grupo Social, con la única condición de mantenerse al día en su obligación, con lo cual las cuotas de cada deudor se redujeron entre un 20 y 25 % entre julio y diciembre. Para ello, la Fundación destinó \$243.793 millones de su propio patrimonio. Gracias a este decidido esfuerzo, más del 96 % de las obligaciones lograron mantenerse al día (con saldo superior a \$8 billones) y/o terminar de pagar oportunamente su crédito.

Asimismo, como medida complementaria y atendiendo la normatividad expedida por la Superintendencia Financiera a través de la Circular Externa 022, durante este periodo se implementó también el Programa de Acompañamiento a Deudores (PAD). El Banco logró habilitar todas las herramientas derivadas de dicha circular, con el fin de utilizarlas de manera pertinente y oportuna según correspondiera en cada uno de los segmentos definidos (ej.: ampliación de plazos, periodos de gracia, entre otros). El PAD permitió ofrecer alternativas a través de un conocimiento cercano y detallado de la situación de los clientes que no pudieron mantenerse como beneficiarios del ARC o no fueron sujetos de este, logrando realizar más de 35 mil acuerdos con clientes con deficiencias en su capacidad de pago, con saldos superiores a los \$400.000 millones.

Además de estas medidas dirigidas a los mercados misionales de la entidad, de manera paralela, desde el inicio de la pandemia, el Banco también implementó medidas dirigidas al mercado de empresas medianas y grandes, las cuales partieron del entendimiento de la situación de cada cliente, generando redefiniciones individuales correspondientes para cada caso, como por ejemplo el otorgamiento de periodos de gracia y ampliación de plazos a los créditos constructor basados en las fechas de vencimiento y al avance de obra, entre otros.

- **Transaccionalidad en canales alternos a la oficina**

Al mismo tiempo, el Banco implementó acciones para atender la creciente necesidad de los clientes de tener mayor accesibilidad a sus productos y servicios en medio de la coyuntura. En esa línea, el Banco eliminó temporalmente los cobros por retiros en la totalidad de las redes de cajeros del país, los costos en las transferencias interbancarias y los cobros por transferencias individuales en internet empresarial.

Por otra parte, buscando ampliar significativamente los puntos de atención



de manera permanente, el Banco implementó una alianza con Servibanca, lo que permite brindar acceso a 2700 cajeros automáticos, adicionales a los 750 cajeros ya existentes de su red propia.

- **Comunicación y atención de solicitudes e inquietudes**

La aparición de la pandemia generó la necesidad por parte de los clientes de tener una comunicación más estrecha con el Banco con el fin de comprender las medidas implementadas, realizar solicitudes para sus casos particulares y resolver sus inquietudes. Para ello, y en coherencia con su propósito de actuar como el Banco Amigo de los colombianos, la Entidad amplió su capacidad de atención y escucha, creando líneas telefónicas especializadas, pasando de atender 7000 llamadas en promedio al día en el primer trimestre, a 22.500 llamadas en promedio al día en el segundo trimestre.

- **Acompañamiento a pensionados para que se queden en casa**

Teniendo en cuenta que los pensionados ha sido uno de los grupos poblacionales más afectados por el COVID-19, el Banco implementó acciones particulares para facilitar el acceso a sus productos y servicios. En ese sentido, creó un canal especializado de consulta para la atención a pensionados, amplió sus horarios en los primeros días del mes, entregó la pensión a domicilio a clientes mayores a 80 años sin tarjeta débito e hizo llegar tarjetas débito a domicilio a 20.860 clientes que no contaban con ella.

- **Canalización de ayudas del gobierno**

El Banco contribuyó activamente a la implementación de los programas del Gobierno Nacional para aliviar los efectos de la pandemia. De esta manera, se habilitaron las líneas de crédito y de garantía de Bancoldex y del Fondo Nacional de Garantías respectivamente. También participó en el Programa de Apoyo al Empleo Formal (PAEF), canalizando \$201.000 millones a más de 33 mil empresas que agrupan alrededor de 550 mil trabajadores. También, la entidad participó en el Programa de Apoyo al Pago de la Prima de Servicios

(PAP), canalizando \$57.000 millones a 5838 empresas que agrupan cerca de 45 mil trabajadores. Además, el Banco canalizó ayudas del programa Ingreso Solidario en el que se registraron más de 56.000 beneficiarios bancarizados, promedio mensual, y 24.000 beneficiarios no bancarizados, promedio mensual.

## b. Gestión de riesgos

Como en todas las economías del mundo, la pandemia afectó los principales indicadores macroeconómicos como el PIB, el consumo de los hogares y el desempleo, que llegó a un máximo histórico de 21,4 % en el mes de mayo.

En este contexto, y como consecuencia natural de la situación, la cartera vencida se incrementó y se aumentó el indicador de cartera en riesgo. La implementación de los alivios, y especialmente la contribución hecha por la Fundación en favor de los clientes, además de procurar el bienestar financiero de los deudores, tendría un efecto positivo en la contención del deterioro de la cartera, toda vez que los clientes paulatinamente recuperarían sus ingresos, lo que a su vez los habilitaría para continuar honrando sus deudas con el Banco.

No obstante lo anterior, una vez finalizadas las primeras dos fases de los alivios, que fueron consideradas como medidas de corto plazo, la cartera vencida llegó a un pico de \$1,2 billones para el mes de agosto, equivalente a un 10,66 % del total de la cartera. En este escenario, con el fin de contar con capacidades más robustas para realizar una gestión de cartera más efectiva y acudiendo a las herramientas habilitadas por el Gobierno Nacional a través del Programa de Acompañamiento a Deudores (PAD) antes mencionado, el Banco llevó a cabo una reorganización interna y creó la Vicepresidencia de Recuperación y Normalización.

El Banco también orientó su labor hacia la gestión de los sistemas de riesgo de crédito, operativo, fraude transaccional y liquidez, con una mirada prospectiva del entorno, con lo que logró una oportuna y efectiva identificación, medición,

monitoreo y control de dichos riesgos que le permitió generar políticas en este sentido y definir límites de exposición alineados con la situación y con las perspectivas de crecimiento y servicio.

Estas medidas tuvieron efectos positivos a lo largo del segundo semestre, logrando disminuir la cartera vencida a \$741.000 millones para el cierre de diciembre de 2020, equivalente al 6,6 % del total de la cartera. A este resultado también contribuyó la venta de un saldo de cartera en mora de \$260.000 millones a la Promotora de Inversiones y Cobranzas.

En cuanto a las provisiones, con el propósito de compensar de manera conservadora el impacto en los resultados del Banco por el deterioro de cartera derivado de la pandemia, la Junta Directiva de la entidad aprobó la utilización de la Provisión General (PG) de Vivienda y Microcrédito por \$65.729 millones y las Provisiones Adicionales Voluntarias (PAV) de los portafolios de las carteras Comercial y de Consumo por \$25.104 millones.

Con respecto al riesgo de liquidez y de mercado, el Banco desde siempre ha considerado que la administración del portafolio no tiene como propósito constituirse como una unidad de negocio per se, sino soportar la liquidez y la estructura de balance de la entidad, lo que implica mantener un manejo conservador del portafolio y de la liquidez. En ese sentido, el Banco presentó durante todo el año una condición muy suficiente de liquidez, particularmente soportada en sus fuentes de fondeo masivo.

## c. Gestión comercial orientada por la prudente colocación de cartera de acuerdo con el contexto

La gestión comercial del Banco durante 2020 y en medio de la pandemia se orientó al crecimiento de la captación y a una financiación moderada y prudente. Con respecto a lo primero, la mayor fuente de fondeo del Banco se concentró en depósitos a la vista y a término, en la que la captación masiva



fue la más representativa, que se caracterizó por ser atomizada, estable y con altos niveles de renovación.

Con respecto a lo segundo, aunque el Banco continuó con sus esfuerzos en desarrollar e impulsar nuevos productos para dar acceso a alternativas de financiamiento relevantes para sus clientes misionales, durante 2020 la cartera bruta del Banco llegó a \$11,2 billones, presentando un decrecimiento de 2,37 % con respecto al año anterior. Aunque el contexto generado por la pandemia hacía necesario actuar con prudencia en la colocación, el Banco ahora tiene la oportunidad (que también es un enorme desafío) de crecer ofreciendo a sus mercados estratégicos soluciones de crédito pertinentes.

Con relación al desarrollo de nuevos productos, por una parte, el Banco estableció una alianza con Fenalco y la “*fintech*” Referencia para lanzar la línea de Crédito EMERGE, con la firme intención de apoyar a microempresarios independientes en la reactivación de su operación comercial. EMERGE es ofrecida a nivel nacional, a través de las seccionales de Fenalco localizadas en las principales ciudades del país, y está respaldada por el Fondo Nacional de Garantías. El programa generó compras de cartera por parte del Banco de 178 créditos por un valor de \$2.372 millones. Estos resultados todavía son incipientes y se espera que durante 2021 se potencie con contundencia esta alianza.

Por otra parte, el Banco continuó con la implementación del producto Mi Ahorro - Mi Crédito que le facilita a las personas sin experiencia crediticia construir un historial financiero a través del ahorro para eventualmente acceder a un crédito del Banco. Después de la implementación del piloto en Bucaramanga el año anterior, durante 2020 se inició su masificación en otras partes del país, llegando a alrededor de 5 mil ventas de la solución. Se espera que en 2021 este producto se ofrezca con mayor potencia y logre un mayor alcance, beneficiando a los segmentos misionales de la entidad.

También, la Entidad implementó los programas del gobierno para acceder a vivienda Semillero de Propietarios y FRECH. El primero les permite a los hogares ahorrar para la cuota inicial mientras pagan el arriendo de una vivienda, con ayuda de un subsidio otorgado por el Gobierno, y el segundo brinda acceso a un subsidio para familias que adquieran una vivienda nueva, con destino al pago de los intereses durante los primeros siete años del crédito. Con el firme propósito de apoyar a los hogares de bajos ingresos para que tengan acceso a una solución de vivienda, el Banco mantuvo la ampliación del beneficio FRECH para vivienda nueva de interés social, extendiendo dicho beneficio durante toda la vigencia del crédito.

#### d. Creación y Desarrollo de Capacidades

Durante 2020 el Banco continuó implementando lo que ha denominado la “Ruta Transformadora”, la cual se orienta a la revisión y rediseño de sus procesos, estructura y tecnología, así como la utilización óptima de los diferentes canales, con el fin de hacer realidad la propuesta de diferenciación y de lograr eficiencia en su gestión. Las cuarentenas, potencializaron el uso de los canales digitales y telefónicos. Se inició la implementación del nuevo modelo de TI. No obstante lo anterior, aún está pendiente concretar los resultados de las eficiencias que se esperan de estos proyectos y reflejarlas en los estados financieros. El 2021 será decisivo para evidenciar estos esfuerzos.

#### e. Garantizar la Continuidad del Negocio

Con respecto al Plan de Continuidad, dadas las condiciones generadas por la pandemia, el Banco adaptó la infraestructura para soportar el trabajo de los colaboradores en los diferentes momentos de la coyuntura, garantizando la continuidad de todos los procesos críticos. Además, se realizó un permanente robustecimiento de su seguridad para prevenir ataques cibernéticos. También, se realizaron adecuaciones a las instalaciones físicas de acuerdo con los protocolos de bioseguridad implementados para enfrentar el COVID-19.

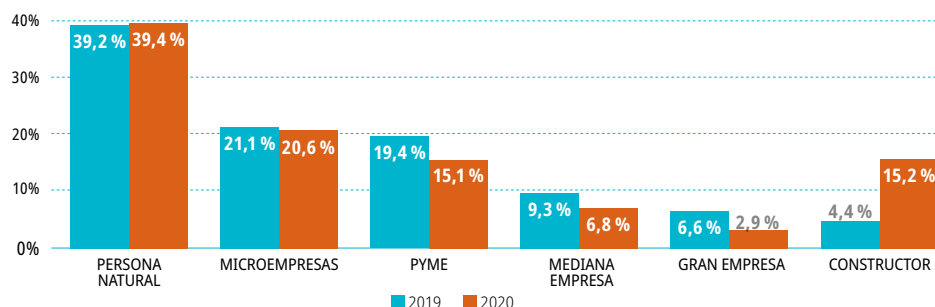
## RESULTADOS

Teniendo en cuenta los severos efectos de crisis económica derivada de la pandemia, el Banco logró unos resultados acordes a la realidad del contexto y a las medidas implementadas frente a sus clientes.

Al cierre de 2020, el activo total alcanzó un valor de \$16,7 billones, registrando un crecimiento del 9,6 % con respecto al año anterior. La cartera de créditos, su principal activo, observó un decrecimiento de 2,4 %, llegando a \$ 11,2 billones.

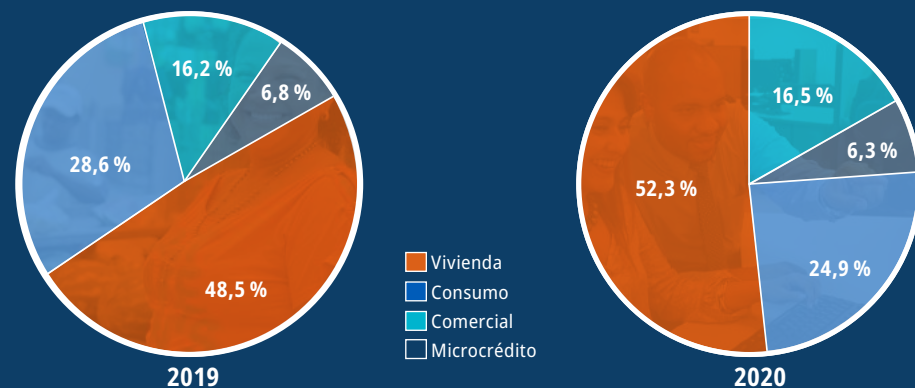
Con respecto a su actividad crediticia, se otorgaron 137.737<sup>37</sup> créditos por \$4,2 billones. De ellos, 45.413 fueron microcréditos por un valor de \$402.706 millones. Fueron financiados 115 proyectos de construcción por \$513.478 millones, así como 13.955 compras de vivienda de las cuales el 73,1 % correspondió a viviendas de interés social. El total de desembolsos para adquisición de vivienda ascendió a \$0,9 billones.

### DESEMBOLSOS POR SEGMENTO

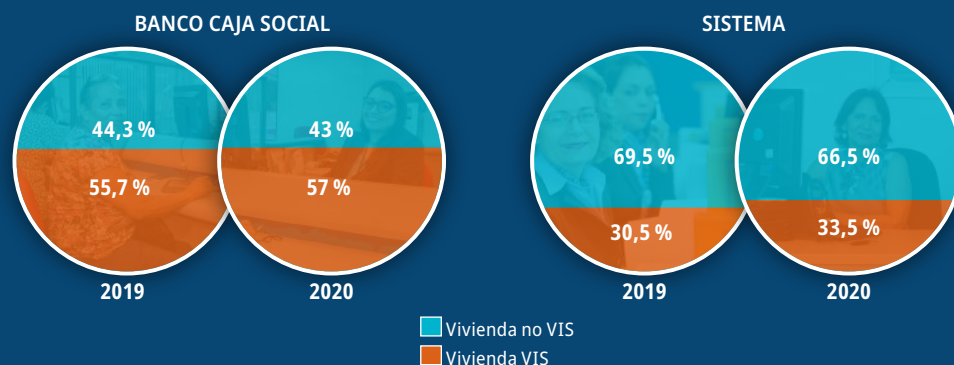


<sup>37</sup> No incluye la facturación de Tarjeta de Crédito.

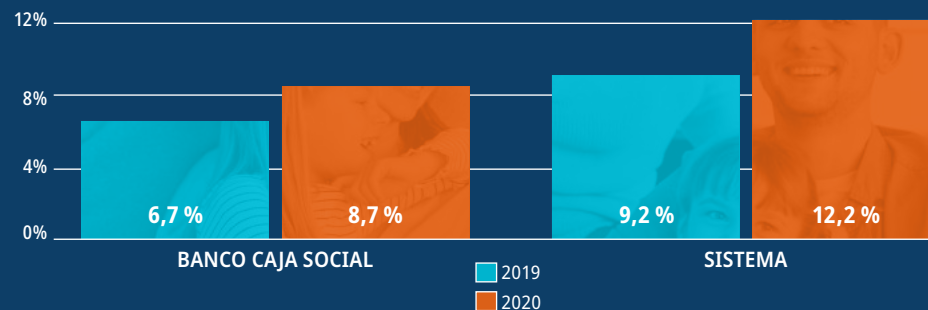
### COMPOSICIÓN CARTERA TOTAL



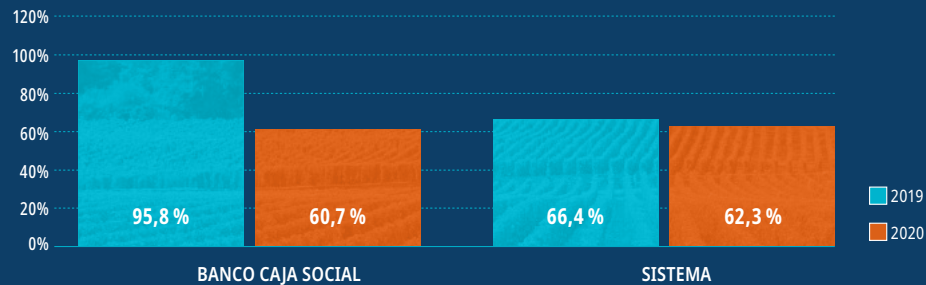
### COMPOSICIÓN CARTERA DE VIVIENDA



### CALIDAD DE CARTERA (RIESGO)

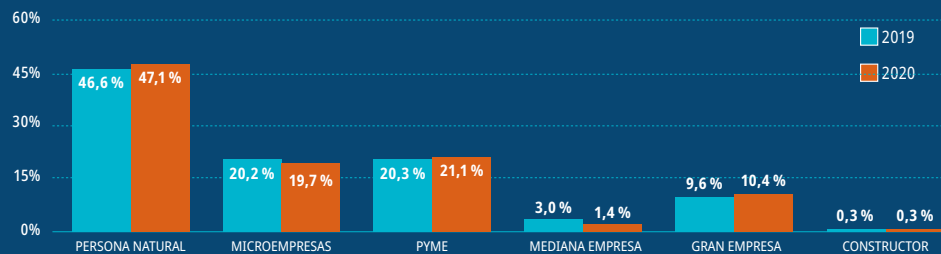


## COBERTURA CARTERA (RIESGO)

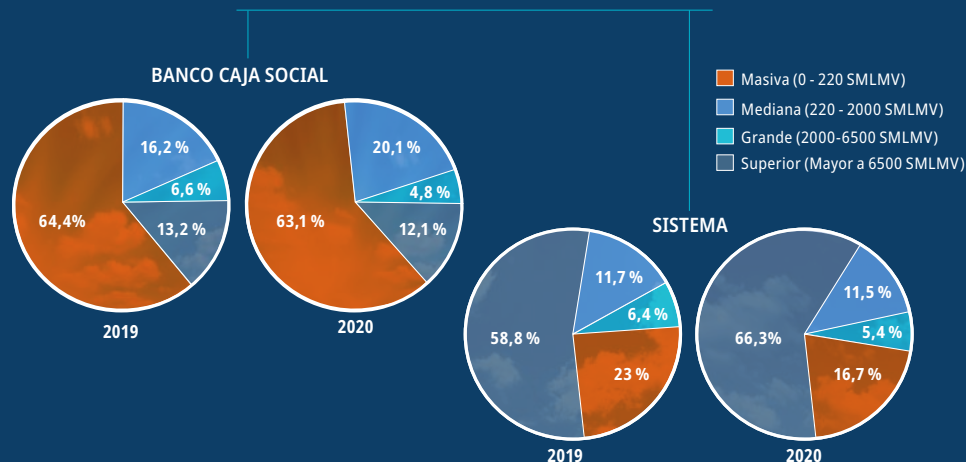


En cuanto a las captaciones del público, se llegó a un saldo de \$12,8 billones, el cual incluye una participación creciente del segmento masivo, alcanzando \$8,2 billones (crecimiento del 9,8 % frente al año anterior).

## CAPTACIÓN POR SEGMENTOS

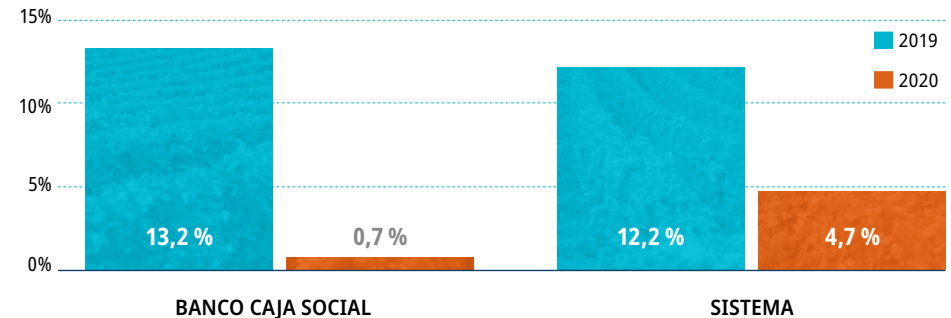


## CAPTACIÓN POR RANGOS



Desde el punto de vista del estado de resultados, reflejando los grandes esfuerzos realizados en beneficio de los clientes y colaboradores, se llegó a una utilidad neta de \$12.480 millones (-95 % con respecto al año anterior).

## ROE



## COLMENA FIDUCIARIA

Acompañando la visión del Banco, accionista controlante de Colmena Fiduciaria, durante 2020 la Compañía continuó desarrollando el propósito de complementar las propuestas de valor que ambas empresas ofrecen a sus clientes, concentrando su labor en la administración de patrimonios que apalanquen el desarrollo de sectores de menores ingresos. También, apoyó como instrumento fiduciario a algunos de los negocios desarrollados por la Organización.

En el contexto económico derivado de la pandemia, los fondos de inversión colectiva tuvieron un considerable impacto especialmente en el mes de marzo, toda vez que varios clientes efectuaron retiros en cuantías importantes debido a las rentabilidades negativas presentadas, siendo Rentafácil el fondo de Fiduciaria Colmena con mayor afectación. No obstante lo anterior, gracias a una gestión prudente y diligente, siempre estuvo en condiciones de atender las solicitudes de retiro de los clientes. A pesar de los masivos



retiros durante los primeros meses de la pandemia, a partir de abril inició una recuperación que le permitió que a diciembre de 2020 el valor de los fondos llegara a niveles similares a los del cierre del año anterior (el saldo a diciembre de 2020 llegó a \$843.000 millones). El valor promedio por inversionista fue de \$4,5 millones y el 98 % de los clientes fueron personas naturales.

Con respecto a la fiducia estructurada, la Compañía celebró 32 contratos, generando un ingreso de \$3658 millones, lo que significó un crecimiento del 10 % con respecto al año anterior, explicado en la gestión de fideicomisos de administración inmobiliaria y de administración y pagos, que en su mayoría presentaron periodos de mayor duración en su facturación a los inicialmente estimados.

Es importante mencionar lo relacionado con el Proyecto Vista al Parque del Salitre, cuyo constructor es la sociedad Marquis, el cual se desarrolla en los lotes de propiedad de un fideicomiso de administración, cuyo vocero y administrador es Colmena Fiduciaria. A principios del año, algunos prometientes compradores del proyecto expresaron su inconformidad por el incumplimiento reiterado del constructor en la escrituración y entrega de las unidades inmobiliarias. Aunque dicho incumplimiento es atribuible de manera exclusiva a la actuación de Marquis, la Organización (a través de la Fundación Emprender Región), por voluntad propia, y con el ánimo de apoyar a los compradores, fue más allá de sus obligaciones legales y contractuales y decidió que en el evento en que la constructora no le diera cumplimiento a la entrega de los inmuebles a más tardar el 31 de julio de 2020, a pesar de no tener ninguna responsabilidad, procedería con un esfuerzo suyo a entregar a los promitentes compradores de los inmuebles que así lo desearan, las sumas indexadas que hubieren entregado para la adquisición de los mismos. Por lo anterior, ante el incumplimiento en el proceso de escrituración para la fecha estipulada, los prometientes compradores de 14 unidades solicitaron expresamente y por escrito a la Organización la entrega de los recursos prevista en el compromiso

y como contraprestación se obligaron a ceder su posición contractual a favor de la Fundación Emprender Región.

Finalmente, con el objetivo de mitigar los diferentes riesgos generados por la coyuntura, durante todo el año, la Fiduciaria realizó monitoreo permanentemente a las condiciones de liquidez de los fondos de inversión colectiva y de los negocios de fiducia estructurada, así como a los niveles de límite de valor en riesgo (VaR). En cuanto al riesgo operativo, incorporó nuevos procedimientos en mapas de riesgo y sus respectivos controles. En materia de SARLAFT, se realizó una gestión continua de prevención de lavado de activos y financiación al terrorismo y adelantó una evaluación de riesgos emergentes a raíz de la coyuntura.

## COLMENA SEGUROS

Colmena Seguros continuó apoyando la búsqueda del bienestar y el progreso de las personas mediante la atención integral de sus verdaderas necesidades de protección en vida y en riesgos laborales.

La aparición de la pandemia implicó un enorme desafío para la Compañía, la cual rápidamente logró reorganizar su operación y adaptarse al nuevo contexto. En este sentido, Colmena Seguros priorizó la protección de la salud de sus colaboradores y enfocó todos sus esfuerzos a garantizar la continuidad de los procesos críticos para atender adecuada y oportunamente las principales necesidades de los clientes en medio de la compleja coyuntura.

Es por lo anterior que Colmena Seguros hizo ajustes a su estructura organizacional e incluso interrumpió la comercialización de algunos de sus productos con el fin de volcar sus capacidades a la atención y acompañamiento de sus clientes. De igual manera, flexibilizó algunos de sus criterios en los procesos de reclamaciones e indemnizaciones con el fin de atender de la mejor manera las necesidades de protección de sus clientes. Además, la Compañía ajustó su



gestión de manera eficaz a la avalancha de cambios en el marco normativo aplicable al sector asegurador.

Durante 2020 la Compañía continuó desarrollando capacidades tecnológicas y habilitando capacidades especiales para atender a los segmentos misio-nales con características particulares de cercanía, procesos más efectivos y productos diferenciados por canal.

### Riesgos Laborales

En el ramo de Riesgos Laborales, reconociendo las enormes implicaciones para esta actividad, derivadas de la pandemia, la Compañía realizó un es-fuerzo sobresaliente para atender las retadoras necesidades de aquellas empresas y personas que más lo necesitaron, entre quienes se encuentran los trabajadores del sector de la salud.

Por un lado, la entidad se mantuvo flexible y se ajustó permanentemente a los cambios normativos aplicables al sector que incluso impusieron nuevas obligaciones para las ARL. En ese sentido, la aseguradora diseñó e implemen-tó un sistema para la gestión de las obligaciones derivadas de las normas expedidas para atender la pandemia generada por el COVID-19, referidas a realizar actividades de promoción y prevención del contagio, realizar chequeos médicos frecuentes de carácter preventivo y adquirir y entregar elementos de protección personal para los trabajadores de sus empresas afiliadas que con ocasión de las labores que desempeñan están directamente expuestos al contagio del virus. Así las cosas, a partir de la expedición de esta norma, Colmena Seguros no solo debió destinar el 7 % de la cotización a esta actividad, también tuvo que desarrollar las capacidades internas necesarias para atender adecuada y oportunamente este requerimiento, incluso ante el desabastecimiento a nivel mundial de insumos de protección. Parte de ese esfuerzo incluyó la entrega de 7,7 millones de unidades de elementos de protección personal a más de 140 mil trabajadores expuestos.

Adicionalmente, la normatividad se ajustó para incluir al COVID-19 como enfermedad laboral directa para trabajadores de la salud, incluyendo al personal administrativo, de aseo, vigilancia y de apoyo que preste servicios en las diferentes actividades de prevención, diagnóstico y atención de esta enfermedad. En este caso, la aseguradora fue más allá, dentro del marco permitido por la ley, y extendió la protección para los trabajadores afiliados en riesgos laborales de cualquier otro sector que cumpliera sus funciones fuera de casa y que por la naturaleza de su rol debían atender masivamente a público, reconociendo el nivel de exposición al riesgo derivado de la actividad que desempeñaban. De esta manera, Colmena Seguros ajustó sus procesos y desarrolló las capacidades para garantizar la prestación de los servicios asistenciales y otorgar las prestaciones económicas de manera inmediata a partir del diagnóstico. Así mismo, asumió los costos de 21.562 pruebas de tamizaje y pruebas diagnósticas que se practicaron a los trabajadores de estos sectores.

Adicional a lo anterior, el Gobierno Nacional estableció medidas para el fortalecimiento del control fiscal a cargo de la Contraloría General de la República, aplicable a las aseguradoras de riesgos laborales. A lo largo de 2020, este órgano de control formuló varias solicitudes de información a la Compañía que fueron atendidas con suficiencia y oportunidad.

Por otro lado, además del cumplimiento normativo, Colmena Seguros desarrolló alternativas de atención virtual y a domicilio, hizo divulgación de un gran número de guías de prevención y trabajo en “ambiente COVID-19”, realizó un acompañamiento cercano a las empresas en su regreso a la productividad y continuó brindando atención médica de manera oportuna. También, dada la necesidad de lograr una acción colectiva, coordinada y solidaria para enfrentar el COVID-19, la Entidad acompañó de manera proactiva a los clientes en la orientación frente a su propio cumplimiento normativo.

## Seguros de Personas

En el ramo de Seguros de Personas, la Compañía realizó una identificación de las necesidades más apremiantes de sus clientes con énfasis en sus productos y sus canales de atención, generando acciones para asegurar los niveles de servicio. Al respecto, la entidad continuó realizando un importante esfuerzo para reducir los tiempos de atención en el proceso de indemnizaciones y aseguró una oportuna y adecuada prestación de los servicios funerarios a pesar de la alta demanda que dolorosamente ha traído el virus.

Del mismo modo, amplió las coberturas de algunos seguros dados los efectos generados por la pandemia. De esta manera, aunque la póliza de los seguros de vida e incapacidades temporales por hospitalización y UCI excluye los eventos ante una situación de pandemia, la Compañía decidió no tener en cuenta esta exclusión y en consecuencia brindar esta cobertura en las pólizas contratadas. En la misma línea, la Compañía decidió brindar cobertura a algunas solicitudes de indemnización no cubiertas por la póliza de desempleo, pero que supusieron efectos parecidos tales como suspensión del contrato de trabajo y licencias no remuneradas. También eliminó el período de carencia para el producto exequial, de manera que quien hubiera contratado el seguro antes del 6 de marzo (fecha del primer contagio oficial en el país) tendría acceso a la cobertura sin esperar el tiempo definido en la póliza para el efecto.

Por otro lado, Colmena Seguros generó alivios a clientes, siendo solidaria frente al deterioro de la situación económica de varios de ellos. En tal sentido, en conjunto con el Banco Caja Social, condonó el pago de las primas de abril a junio del seguro deudor a más de 381 mil clientes, por un valor que ascendió a más de \$13.000 millones. Adicionalmente, se flexibilizó el pago de las primas del seguro deudor a las instituciones financieras aliadas que otorgaron alivios en los créditos a sus clientes.



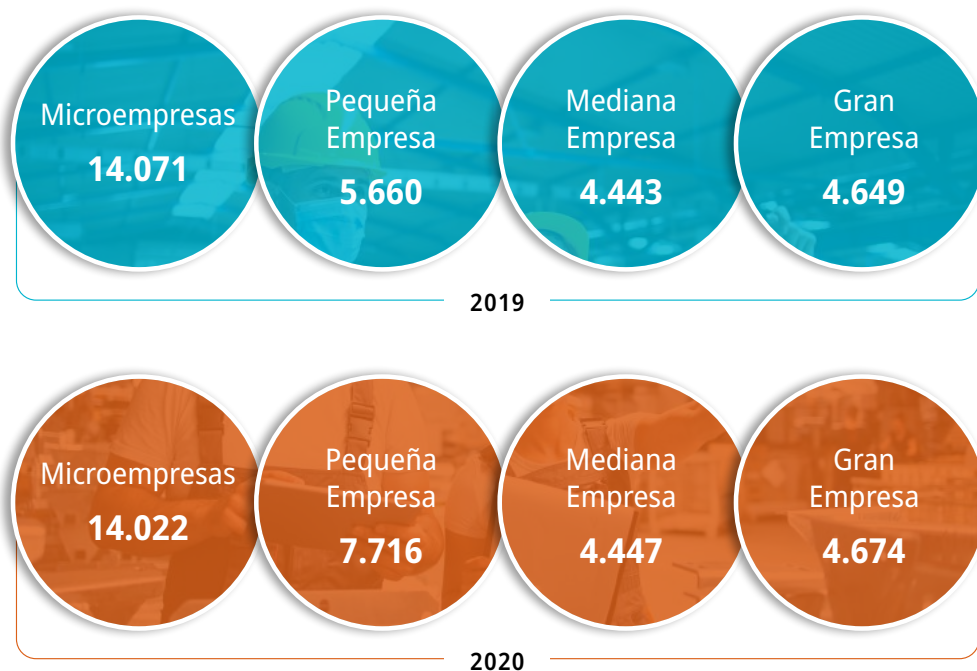
En el frente comercial, Colmena Seguros continuó profundizando su relación con el Banco Caja Social para ofrecer productos de aseguramiento a través de las oficinas del Banco.

Finalmente, es relevante mencionar que en 2020 la Fundación Grupo Social continuó con la ruta de consolidación de su actividad aseguradora en el país para atender especialmente a sus segmentos misionales. Con este fin, la Organización tomó la decisión, como se mencionó antes, de ofrecer coberturas en los ramos de vida, riesgos laborales y generales a través de vehículos distintos y especializados, por lo que se inició ante la Superintendencia Financiera de Colombia un proceso que permitirá, por un lado, escindir Colmena Seguros con el fin de gestionar los ramos de Vida y Riesgos Laborales de manera independiente; y, por otro, constituir una nueva compañía para gestionar el ramo de Seguros Generales.

## RESULTADOS

Los resultados de la Compañía estuvieron alejados de lo planeado originalmente para 2020. Sin embargo, teniendo en cuenta el gran impacto generado por la emergencia económica y sanitaria particularmente para este sector, los resultados del año se pueden catalogar como positivos. En 2020 se emitieron primas por \$675.217 millones, para asegurar a 1.036.240 trabajadores de 28.859 empresas, en riesgos laborales, y a 1.725.543 personas en los otros ramos.

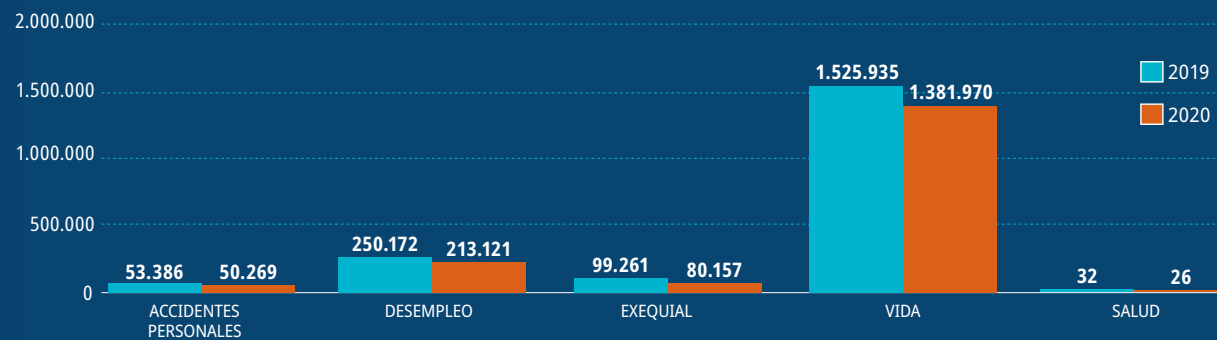
### NÚMERO DE EMPRESAS AFILIADAS A RIESGOS LABORALES



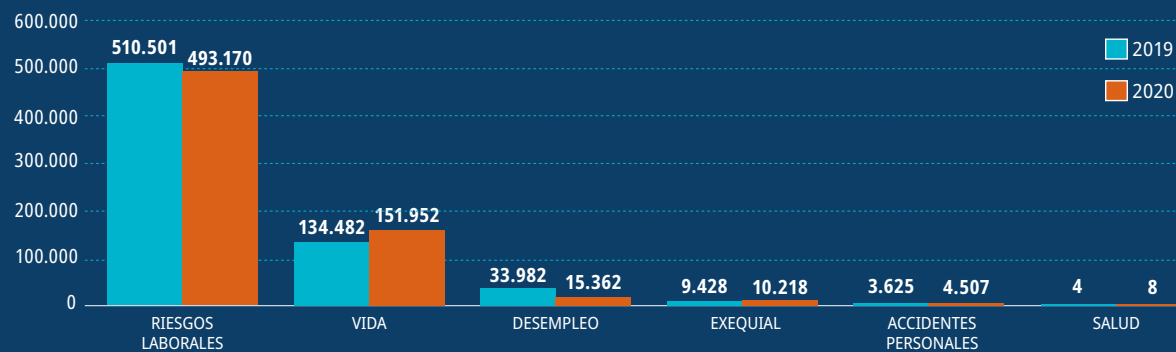
## NÚMERO DE TRABAJADORES ASEGURADOS A RIESGOS LABORALES



## NÚMERO DE ASEGURADOS POR RAMO SEGURO DE PERSONAS



## VALOR PRIMAS POR RAMO



Durante el año se atendieron de manera oportuna 75.476 siniestros por valor total de \$135.893 millones. Ello incluye la entrega a familiares de nuestros afiliados de 24 pensiones por muerte de trabajadores; 18 pensiones por invalidez; 310.982 consultas, procedimientos médicos y eventos de rehabilitación; y 9348 indemnizaciones por muerte y accidentes por eventos no profesionales. A la prevención de riesgos laborales en las empresas afiliadas se destinaron \$151.852 millones.

La Compañía muestra una situación financiera sólida: su activo total se ubicó en \$ 1,7 billones; las reservas de aseguramiento llegaron a \$1,2 billones, respaldadas con un portafolio de \$1,2 billones. El resultado final neto del ejercicio después de los gastos que se asumen con recursos propios fue de \$41.762 millones un resultado positivo a pesar de las dificultades evidenciadas en el marco de la emergencia.

### COLMENA CAPITALIZADORA

Durante 2020, la comercialización de los productos de capitalización continuó suspendida, a la espera de condiciones normativas y de entorno que permitan el diseño de propuestas de valor fortalecidas de cara a las verdaderas necesidades de los clientes. Entre tanto, la Compañía continuó atendiendo a sus clientes actuales de manera eficiente y oportuna. El activo total de la Capitalizadora fue de \$79.707 millones y la utilidad neta a diciembre de 2020 fue de \$4.970 millones.

### DECO CONSTRUCCIONES

En el marco de la pandemia, DECO continuó con la implementación de su estrategia, la cual está orientada a la generación de impactos positivos en la calidad de vida de las familias en aspectos relacionados con los espacios de las unidades privadas y comunitarias, el cuidado del medio ambiente, la convivencia, y el impacto del proyecto mismo en el territorio, a través de la

gerencia de proyectos de construcción, en los que participa la Organización en alianza con constructores reconocidos, con especial énfasis en proyectos de vivienda de interés social. En ese sentido, la Entidad continuó desarrollando los proyectos en ejecución bajo esta perspectiva (Parques de Villa Javier en Bosa y Hacienda la Estancia en la calle 170 con carrera 7ª, en Bogotá).

Sin embargo, con la aparición del COVID-19, los proyectos inmobiliarios en general tuvieron impactos tanto en los ritmos de construcción por las restricciones generadas por las cuarentenas, así como en el desempeño comercial por el deterioro de las condiciones económicas de los hogares a raíz de la coyuntura. Por tanto, durante 2020, DECO se enfocó en ajustar sus proyectos a las nuevas realidades del mercado. De esta manera, la Compañía aseguró la adecuada implementación del Plan de Aplicación de Protocolos de Seguridad Biológica en Obra (PAPSO) y del Plan de Movilidad Segura. También, implementó estrategias comerciales ofreciendo alivios de aplazamientos y periodos de gracia a clientes de torres con menor avance de obra para trasladarse a torres con mayor avance. En este contexto, durante 2020 la Compañía inició la construcción de 796 apartamentos y finalizó la construcción de 150. De igual forma, se escrituraron 135 unidades.

De manera paralela, DECO continuó con la búsqueda y evaluación de proyectos de Vivienda de Interés Social, con el fin de desarrollarlos durante el 2021.

### PROMOTORA DE INVERSIONES Y COBRANZAS

La Promotora de Inversiones y Cobranzas es la empresa especializada en la administración y recuperación de la cartera no normal que adquiere la Fundación Grupo Social.

En 2020, actuando en coherencia con la intención de la Organización de ser solidarios con los clientes frente al deterioro de su situación económica, la



Compañía suspendió la actividad de cobranza durante los primeros meses de la pandemia, mientras realizaba un profundo análisis del contexto económico para definir escenarios posibles para continuar con su actividad. Dicho análisis consistió en realizar una fina segmentación de los deudores, buscando diseñar estrategias de cobranzas acordes al perfil de cada deudor y a los impactos económicos que se preveían por cuenta de las cuarentenas para cada uno de los segmentos identificados.

Durante el segundo semestre, la Compañía implementó las estrategias diseñadas de acuerdo con la segmentación realizada, obteniendo positivos resultados no sólo en el recaudo, sino también en la satisfacción de los clientes.

Por otro lado, en 2020 se realizó la compra de dos nuevos portafolios al Banco Caja Social, uno de cartera castigada por valor de \$4.235 millones y el segundo de cartera en mora por valor de \$72.501 millones. Al cierre del año la Compañía recaudó cartera por valor de \$ 22.280 millones, con lo que generó una utilidad de \$ 4.316 millones.

Asimismo, fortaleció sus capacidades y herramientas para responder a la situación actual y a las exigencias de los compromisos adquiridos en términos de calidad y eficiencia.

## SERVIR

La Corporación Servir tiene como propósito la prestación de servicios turísticos, actividad que realiza a través de la administración del Centro Vacacional Las Palmeras ubicado en el municipio de Villeta.

Dada la emergencia sanitaria, el Centro Vacacional se vio severamente afectado y cerró sus operaciones desde el 19 de marzo de 2020. No obstante esta situación, y en la línea con el compromiso asumido por la Organización, la Corporación mantuvo el empleo de todo el personal, lo que en este caso tenía un

especial significado no solo para los colaboradores y sus familias, sino para la economía local, pues Las Palmeras es uno de los mayores empleadores del municipio.

Durante el tiempo que el Centro Vacacional se ha mantenido cerrado, los colaboradores han participado en capacitaciones relacionadas con servicios turísticos en coordinación con el Sena, han diseñado e implementado los protocolos de bioseguridad para prepararse para una eventual apertura del Centro Vacacional y han contribuido a realizar las actividades de mantenimiento de las instalaciones.

Por otro lado, la entidad realizó un análisis de la intención futura del Centro Vacacional desde el punto de vista estratégico frente a sus mercados misionales, y concluyó que el Centro debe potencializarse. Esto implica reformular su modelo de negocio de tal manera que se atiendan a diferentes segmentos de clientes, se procure la sostenibilidad financiera y se aproveche la experiencia y la construcción de capacidades para el desarrollo del sector Turismo. Así las cosas, durante 2021 la Corporación redefinirá su modelo de negocios y realizará las adecuaciones pertinentes para implementarlo.

## VEHIGRUPO

Vehigrupo es una empresa especializada en la originación de créditos para la adquisición de vehículos. Desde que iniciaron las cuarentenas, la comercialización de vehículos se afectó considerablemente debido al cierre de vitrinas de ventas de todas las marcas y de las oficinas de tránsito, lo que impedía matricular nuevos vehículos. Por lo tanto, la operación de la Compañía prácticamente se congeló durante los primeros meses de la pandemia.

Sin embargo, una vez se permitió la reapertura de los concesionarios y de las oficinas de tránsito, Vehigrupo continuó originando crédito de vehículo bajo el modelo que viene implementando desde hace varios años y desarrollando

estrategias novedosas para consolidar su actividad en medio de la crisis. Por ejemplo, además de mantener cercanía con todos los concesionarios con los que históricamente ha trabajado, la Compañía de manera proactiva diseñó e implementó una vitrina virtual en alianza con varios de estos concesionarios para facilitar la comercialización de vehículos y la colocación de créditos.

Las estrategias implementadas generaron resultados muy positivos, superando las expectativas que se tenían en medio de la coyuntura. Es de resaltar que, en los meses de octubre, noviembre y diciembre, la entidad alcanzó cifras récord en colocación, sobrepasando los \$20.000 millones de pesos en cada uno de estos meses. Así, en 2020 Vehigrupo originó un total de \$166.169 millones en créditos de vehículo lo que representó una disminución del -9.7 % con respecto al año anterior. Esta cifra contrasta positivamente con el desempeño del sector en el país que finalizó el año con un decrecimiento del -28.45 %. Así las cosas, Vehigrupo logró avanzar en participación de mercado, pasando de 3,11 % en 2019 a 3,21 % en 2020.

En los meses de agosto y septiembre el índice de cartera vencida llegó a 7,18 % y 7,33 % respectivamente. Sin embargo, las capacidades del área de cobranzas se reforzaron y la gestión se enfocó en el entendimiento los clientes con el fin de poner a su disposición los apoyos disponibles para cada situación en particular. Estas acciones que se implementaron con éxito lograron disminuir el índice de cartera vencida a 4,18 % al cierre del año.

Por otra parte, se avanzó en el desarrollo de la capacidad para lograr un otorgamiento de crédito totalmente digital, disminuyendo la documentación física en el proceso de originación. En el 2021 se espera culminar este proyecto, generando eficiencias y mayor competitividad para la Compañía frente a otros actores del mercado.

En cuanto a la situación financiera, al corte del ejercicio Vehigrupo finalizó

con un activo total de \$14.790 millones, un pasivo total de \$5640 millones, un patrimonio de \$9150 millones y una utilidad neta de \$412 millones.

## 2.2. NUEVAS LÍNEAS DE DESARROLLO EMPRESARIAL

Dentro del marco del objetivo estratégico definido en 2012, la Organización asumió el reto de trabajar en la búsqueda de nuevos desarrollos empresariales que miren otros campos de la actividad económica, donde se incluye la expansión en los sectores en los que tradicionalmente ha actuado, así como el desarrollo de proyectos en nuevos frentes en los que exista un claro potencial de inclusión para quienes no tienen oportunidades, en equilibrio con la sostenibilidad económica y un retorno justo.

En línea con este planteamiento y teniendo como base el análisis de sectores realizado en 2019, durante el 2020 se buscó profundizar en aquellos sectores que resultan de interés para la Fundación.

Con respecto a los sectores tradicionales donde históricamente se ha tenido presencia, se definió desarrollar y consolidar los ejes de (i) microfinanzas y (ii) asegurador.

(i) En cuanto al eje de microfinanzas, en alianza con Cementos Argos, se continuó con la puesta en marcha de la sociedad Soluciones de Crédito S.A.S., la cual tiene por objetivo la originación de crédito para mejoramiento de vivienda a través de la red de ferreterías en las que Argos comercializa sus productos. Durante este año, se conformó el equipo que opera la compañía y se inició un ejercicio piloto, donde ya se está otorgando crédito de manera digital en algunas de las ferreterías y se espera que en el 2021 se realice el correspondiente escalamiento.

(ii) Dentro del eje asegurador se continuó desarrollando la alianza con el

Grupo Santalucía, una organización española líder en el mercado de seguro exequial, servicios funerarios y servicios de asistencia para la tercera edad. La alianza, que contempla el desarrollo de las tres líneas de negocio en Colombia, tuvo los siguientes avances:

- En Seguro Exequial se tuvo un ligero crecimiento en el ramo, a pesar de la situación económica y social del país.
- En la línea de servicios funerarios, Inversora Liliun SAS, compañía participada 50/50 por Fundación Grupo Social y Santalucía, después de adquirir en 2018 el Grupo Prever, ha venido gestionando la consolidación de este, uno de los principales grupos locales con presencia en Bogotá, Medellín, Cali y el eje cafetero. Durante el presente año se trabajó en el abordaje de los distintos retos derivados de la pandemia, velando siempre por la seguridad e integridad de los empleados, la sostenibilidad de la compañía y la adecuada y digna prestación de los servicios. Así mismo, se han venido evaluando distintas alternativas de crecimiento nacional, buscando consolidar el sector, las cuales esperamos se puedan materializar en el año 2021.
- En lo referente a servicios de asistencia para la tercera edad, se constituyó la sociedad Intercentros Colombia SAS, participada 50/50 por las dos organizaciones (Fundación Grupo Social y Santalucía). Dicha sociedad inició operaciones estructurando un proyecto de residencia para la tercera edad en la ciudad de Bogotá, el cual se espera sirva como piedra angular para el desarrollo de este tipo de servicios en Colombia. Dadas las restricciones de movilidad y confinamientos que se tuvieron durante el año, la identificación de lotes para su desarrollo ha tomado más tiempo del inicialmente planteado.

Así mismo, buscando complementar el eje asegurador de la Fundación Grupo Social y con el objetivo de construir una solución de protección integral para

los segmentos desatendidos o inadecuadamente atendidos en Colombia, se ha trabajado en la conformación y montaje de una nueva compañía de seguros dedicada al ramo de seguros generales. Para esto se están tramitando las aprobaciones correspondientes ante la Superintendencia Financiera de Colombia. Se espera que esta nueva compañía inicie operaciones durante el 2021 y, de esta forma, se pueda ir consolidando la oferta de servicios de aseguramiento prestados por la Fundación.

Adicionalmente, y fruto del estudio de sectores referido anteriormente, la Organización decidió realizar apuestas sectoriales de largo plazo en Construcción y Turismo, por considerarlos de un impacto social relevante, especialmente por su potencial de inclusión, la generación de empleo e ingresos y el mejoramiento de la calidad de vida de poblaciones y comunidades, así como por permitir una adecuada rentabilidad y riesgo para la Fundación. Por tanto, durante el 2020, se evaluaron distintas oportunidades de crecimiento en estos sectores, particularmente en el sector de la Construcción.

Por otra parte, buscando lograr un acercamiento a tecnologías digitales que permitan servir de la manera más eficiente posible a los mercados misionales de la Fundación y responder con oportunidad a sus necesidades, la Organización ha trabajado en una alianza con una de las principales empresas de *fintech* del país, la cual incluye el desarrollo de soluciones en servicios digitales para personas y empresas.

Finalmente, con respecto a la Gestora de Proyectos Empresariales, durante el 2020 se inició la búsqueda de empresas en los sectores de agroindustria y turismo. En el primer semestre, se realizó una inversión (crédito) en la empresa Monbel Trading SAS (productora de panela en bloque y pulverizada) a través de la plataforma A2censo, creada por la Bolsa de Valores para brindar oportunidades de financiamiento colaborativo para pequeñas empresas y respaldada parcialmente por Fogafin.



Durante la pandemia, la Gestora continuó con sus operaciones, analizando empresas que había identificado con anterioridad y se abrió la posibilidad de invertir en empresas afectadas por la coyuntura. En el mes de agosto se aprobó una inversión (crédito) en la empresa productora de miel “Miel Comamá”, ubicada en Ibagué. Esta empresa familiar, de origen popular, recibe acompañamiento cercano desde septiembre, con el objetivo de mejorar sus prácticas contables, adecuar sus instalaciones para cumplir con los requisitos para la producción de alimentos y avanzar en la definición de una estrategia comercial. Al cierre del año 2020 la empresa logró duplicar sus ventas con respecto al año inmediatamente anterior. Por último, la Gestora cerró el año retomando la búsqueda de nuevos prospectos de inversión.

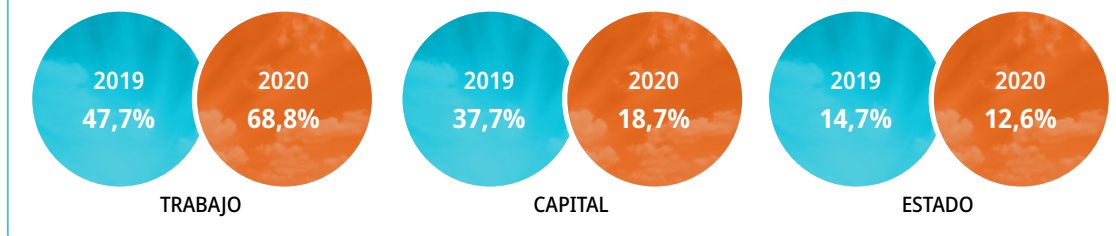


## 2.3. GENERACIÓN DE RIQUEZA

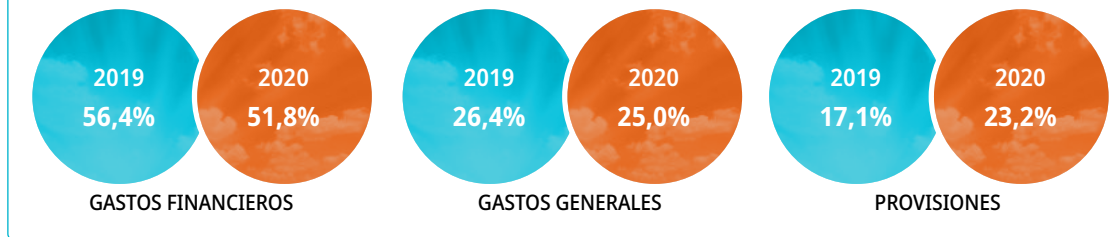
Evidentemente, el modelo empresarial que pretende desarrollar la Fundación Grupo Social no es incompatible con la expectativa de generar una rentabilidad justa y sostenida para sus accionistas; de hecho, este es un elemento sustantivo que la propuesta de la Institución busca hacer a la sociedad. Sin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

El valor agregado del grupo fue de \$ 0,81 billones. De este monto, el 68,8 % correspondió a trabajo, el 18,7 % a capital y el 12,6 % a Estado. Esta distribución es una muestra del compromiso de la Organización con el mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores de menores ingresos y sus familias, al permitirles acceder a servicios de recreación, salud, ahorro y vivienda por medio de los beneficios extralegales. La transferencia a la cadena de valor (riqueza generada para proveedores y usuarios) ascendió a \$2,73 billones, con un incremento del 12,0 % frente al 2019; y la producción se mantiene estable.

### VALOR AGREGADO



### DISTRIBUCIÓN DE TRANSFERENCIAS



Teniendo en cuenta el impacto derivado de la emergencia sanitaria, en 2020 se evidencia una disminución en el aporte al valor agregado de algunas empresas, principalmente en la perspectiva de capital (Valor agregado a los accionistas):

**Banco Caja Social:** \$594.174 millones, con una variación del -27.9 % frente a 2019.

**Colmena Seguros:** \$144.677 millones, con una variación del -37.5 % frente al 2019.

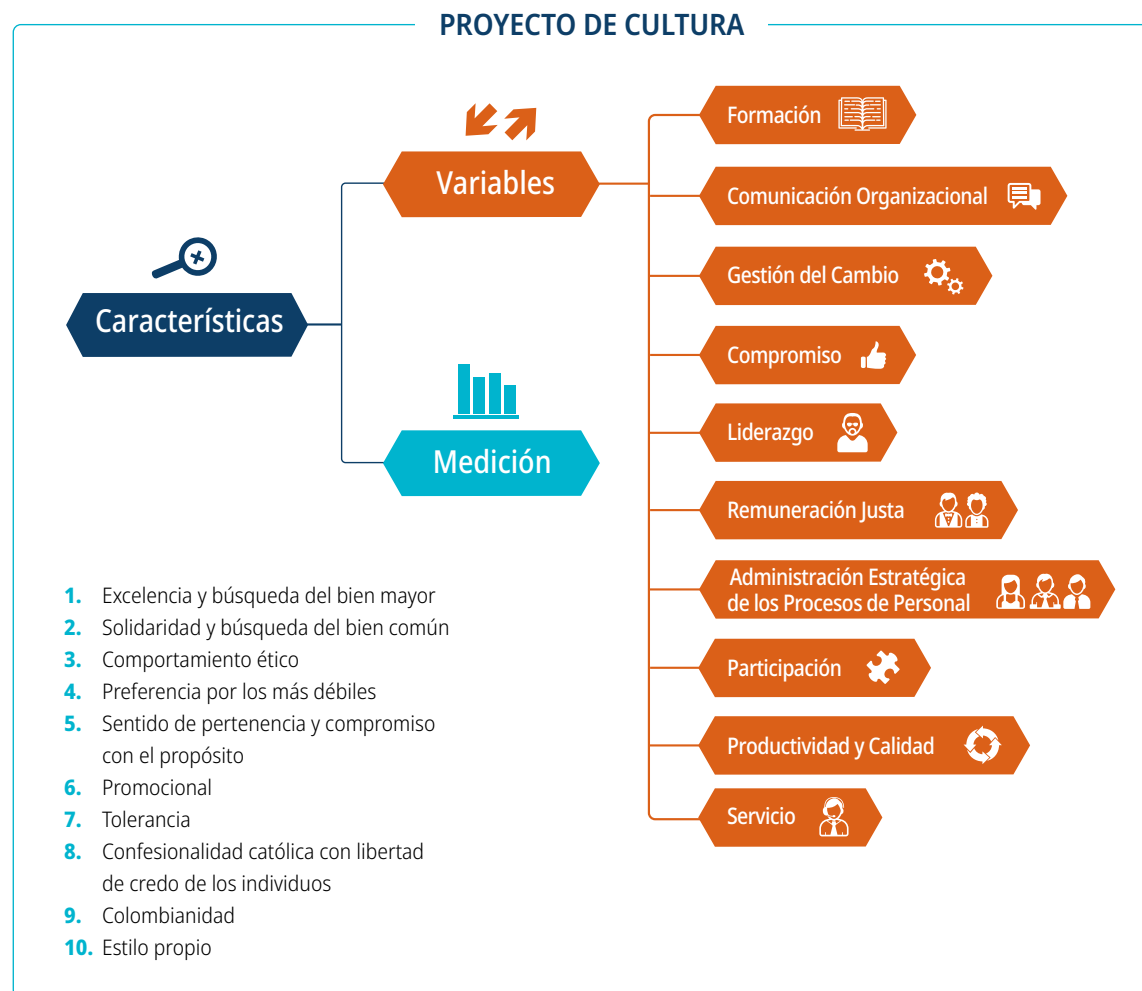
**Colmena Fiduciaria:** \$11.052 millones, con una variación del 8.0 % frente al 2019.

**Colmena Capitalizadora:** \$8.902 millones, con una variación del 18.4 % frente al 2019.

### 3. PERSONAS Y CULTURA

Fundación Grupo Social ha entendido que asegurar la sostenibilidad de su Legado en el largo plazo depende de su cultura organizacional y de la gestión de su talento humano. Del mismo modo, la cultura es requisito mínimo de coherencia en el marco de su objetivo estratégico.

Es así como, con ocasión de la revisión estratégica de la Organización en el 2012, se definieron las características de la cultura deseada, a la vez que se repotenció el Proyecto de Cultura Organizacional que tiene más de 28 años, determinando las variables que funcionan como palancas dinamizadoras de la cultura definida.





A continuación, se presentan los avances más relevantes de cada una de las variables durante el 2020, y se describen las acciones llevadas a cabo para mantener fortalecida la cultura, durante las situaciones inéditas que se suscitaron con la pandemia COVID-19

### ACCIONES LLEVADAS A CABO DURANTE LA PANDEMIA COVID-19

Las circunstancias a las que el mundo se vio enfrentado por la Pandemia COVID-19 en el 2020 generaron retos importantes para los cuales nadie estaba preparado. En el marco de la estrategia de Personas y Cultura de la Organización, el aislamiento obligatorio, el distanciamiento físico, los contagios de colaboradores y sus familiares, y los protocolos de bioseguridad que debieron instaurarse para proteger a propios y terceros, generaron necesidades importantes de adaptación en los procesos de Talento Humano que demandaron esfuerzos adicionales para mantener la cercanía y la cultura organizacional fortalecida.

A mediados de febrero se comenzaron a comunicar las medidas de prevención para mantener a las personas informadas y protegidas ante la inminente propagación del virus en nuestro país. A partir del 17 de marzo, antes de que se empezaran a impartir medidas de aislamiento obligatorio, la operación en la Fundación y todas las empresas se reorganizó para mantener las actividades de funcionamiento y servicio con la presencia mínima posible de colaboradores en oficinas, quienes en todo momento contaron con espacios protegidos, ya que se dio también alta prioridad a la adopción de medidas de protección en las instalaciones y en el desplazamiento desde y hasta sus hogares. Así las cosas, en una fase inicial, más del 80 % de colaboradores de la Organización desarrollaron sus labores desde casa.

Por esa misma época los colaboradores y sus familias conocieron el compromiso de la Organización de mantener el empleo y el nivel de ingresos de las personas durante el aislamiento obligatorio, incluso en casos en los que el

reconocimiento de esos ingresos está atado a la gestión de actividades que por esa época estuvieron suspendidas.

Además, teniendo presente que la Cultura Organizacional es el pilar fundamental para la preservación y transmisión del Legado, se diseñaron estrategias para recordar a los colaboradores el propósito de la Organización, para mantener una comunicación constante y pertinente, fortalecer la unidad, el estilo, el clima y el sentido de pertenencia de los colaboradores a fin de compensar la falta de contacto entre ellos y de ellos con las personas a las cuales servimos.

Una vez adaptados a la situación extraordinaria de trabajo en casa y en sitio con medidas especiales, cuando en el país se empezó a reactivar la economía, en la Organización se reiniciaron actividades que debieron ser suspendidas temporalmente, acogiendo todas las disposiciones de las autoridades, minimizando hasta donde fuera posible la exposición de las personas, pero retomando con decisión la operación que permitiera reforzar el servicio y las capacidades para dar una mejor respuesta a las personas que tanto necesitaban el apoyo y servicio de Fundación Grupo Social en medio de la crisis.

A continuación se describen algunas de las acciones que se llevaron a cabo en cada uno de los frentes:

### Gestión de Salud

- Se dio continuidad a los planes y programas dentro del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo y se destinaron y focalizaron los esfuerzos y capacidades para la atención integral de la Emergencia Sanitaria.
- En cuanto a medidas de prevención y protección se desarrollaron e implementaron los protocolos de bioseguridad y se dio cumplimiento de

la normatividad legal. Asimismo, se realizó entrega y capacitación sobre el uso de elementos de protección personal de acuerdo con el nivel de exposición del cargo, señalización de distanciamiento físico en áreas comunes y distribución de puestos de trabajo y áreas de alimentación. En cuanto al control de aglomeraciones, se analizó y validó el aforo en el 100 % de las sedes y se realizó la señalización en áreas comunes.

- En relación con el monitoreo de la salud de los colaboradores, se brindó el debido acompañamiento y seguimiento médico en sitio y virtual. En el marco de la estrategia de cercanía se llevó a cabo acompañamiento psicológico a colaboradores con impactos por cuenta de la pandemia y se mantuvo actualizada permanentemente la información de contagio interna y externa.
- Se desarrollaron capacitaciones virtuales enfocadas en la prevención y control del contagio por COVID-19, en el marco de la Emergencia Sanitaria para los diferentes equipos de trabajo. Por otra parte, se realizaron cursos certificados sobre COVID-19.
- Se gestionaron los casos de colaboradores en condición de vulnerabilidad.
- Se desarrolló e implementó la campaña de comunicación interna con medidas y protocolos de prevención y seguridad. Esta contemplaba el desarrollo de piezas físicas, señalización y sostenimiento diario de la comunicación en vía de la prevención.

### Acompañamiento

- Se volcaron esfuerzos muy relevantes de la Organización para acompañar a los colaboradores con alguna sintomatología, sospecha o casos de contagio. La Organización en su preocupación por el bienestar de

todos dedicó un grupo de personas, expertos técnicos y recursos para acompañar en distintos frentes a los colaboradores impactados por esa situación.

- Se logró contacto con 4387 colaboradores por vía del programa “Más Cerca de Usted”, lo que permitió a la Organización una comprensión integral de las vivencias de las personas en la pandemia. A esta actividad se le sumó el trabajo de algunos líderes con sus equipos con este mismo propósito. A partir de ese conocimiento se tomaron medidas de acompañamiento a las personas, así como ajustes en las formas de trabajo que facilitaran la gestión y el trabajo de los equipos.
- Con el ánimo de facilitar la gestión de los colaboradores, se realizaron 114 talleres de acompañamiento y afianzamiento del Modelo de Gestión de Trabajo en Casa ofrecidos a 584 líderes y 1336 colaboradores.
- En cuanto a la gestión de programas de bienestar que contribuyen a mejorar la calidad de vida de los colaboradores y sus familias, se diseñaron y desarrollaron de manera virtual momentos de encuentro con los colaboradores, los cuales buscaban la promoción de la actividad física saludable y la integración familiar, entre las cuales se destacan: día de la familia, vacaciones recreativas, fiesta para los más chicos de la familia y fiesta fin de año. Con el desarrollo de estos espacios virtuales, se logró que todas las regiones a nivel nacional se conectaran y disfrutaran de estos eventos que contribuyen al bienestar integral de nuestros colaboradores. Como herramienta de apoyo se creó la página de Bienestar virtual en el módulo SAP JAM de la Plataforma de Talento Humano, Plathea.
- Se mantuvo la cercanía y acompañamiento a las “Marías”, que hacen parte del Programa Bienestar Integral de las Marías.

- A casi 1600 colaboradores que requerían acceder al servicio masivo de transporte para trabajar en sitio, se les otorgó auxilio de taxi equivalente a 500 millones de pesos por mes aproximadamente.

### Formación

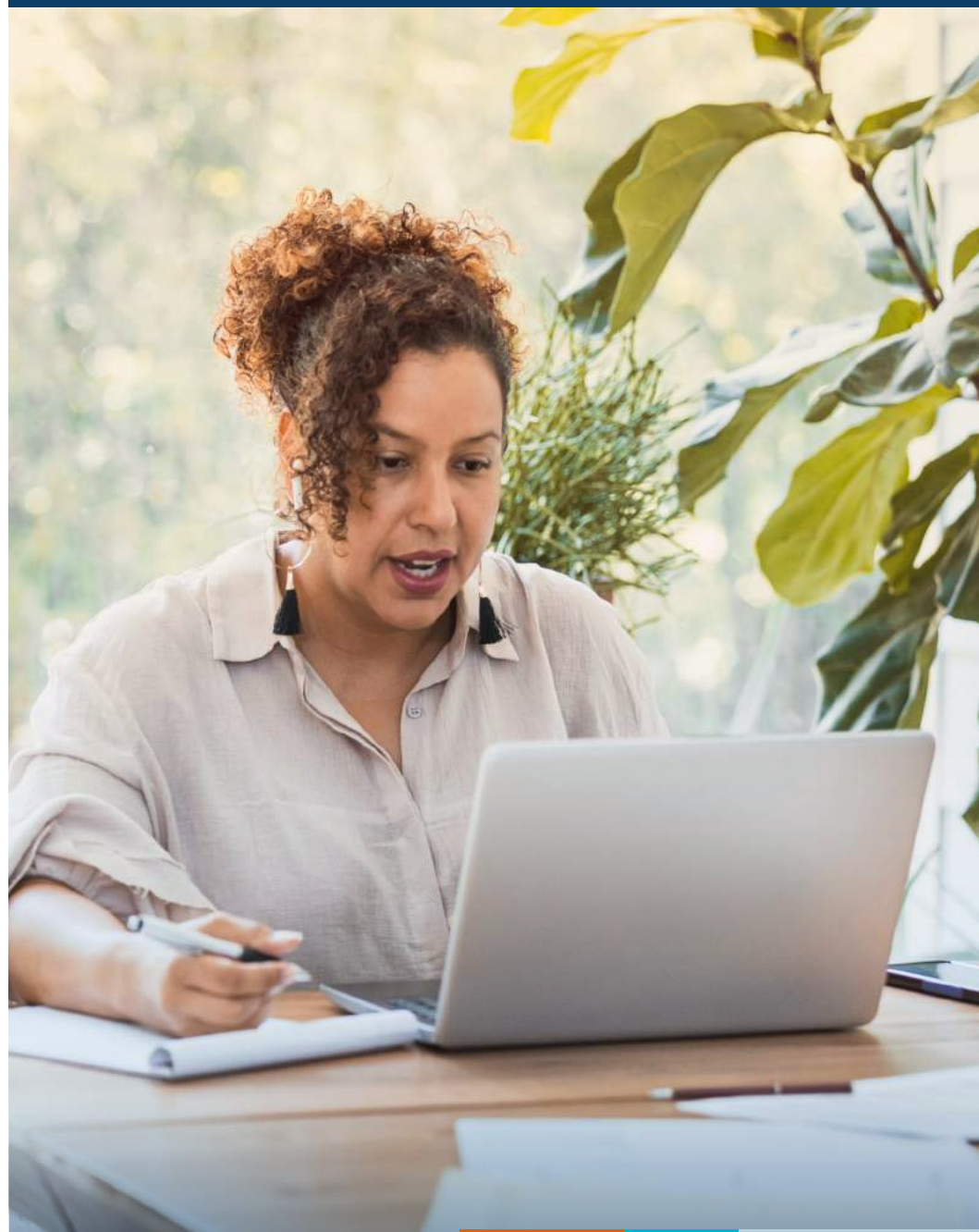
- Además de los esfuerzos en capacitación relacionada con las medidas de prevención del contagio realizada mediante reuniones virtuales, se creó un curso COVID-19 en la plataforma de aprendizaje, para todos los colaboradores.
- Dada la inactividad en algunos frentes de la Organización en razón al aislamiento obligatorio, durante algunos meses del 2020 se impartieron 18 programas virtuales para formación de colaboradores. Se implementó el Modelo de Formación en casa para 1985 personas.

### Comunicación

- Se mantuvo comunicación permanente con los colaboradores a través de los líderes y los mecanismos de cercanía que la Organización ha implementado de tiempo atrás y que fueron fundamentales durante la pandemia para enfrentar el primer momento, así como para compartir los planes de acción definidos en medio de la situación. Adicionalmente, se mantuvo comunicación por vía del correo Institucional, el módulo de comunicación SAP JAM de la Plataforma de Talento Humano – Plathea, y con aquellos colaboradores que estaban trabajando en casa se mantuvo comunicación a través de grupos de WhatsApp por vía de los cuales los jefes compartieron información.

### Operación

- Se mantuvo toda la operación requerida para soportar la gestión de las personas al tiempo que se administró la circunstancia excepcional de contar con un grupo relevante de colaboradores con trabajo en casa, se





gestionó también el regreso a sitio de las personas requeridas para atender adecuadamente la gestión e iniciar los planes de acción diseñados en medio de la pandemia para toda la Organización.

- Se reasignaron labores a colaboradores que por cuenta de la pandemia no estaban desempeñando su rol, mediante la reasignación en canales o procesos de mayor demanda, siempre garantizando disponer de un grupo de personas para realizar relevos ante situaciones de contagio.

Además de estas iniciativas, durante el 2020 en cada una de las variables se llevaron a cabo avances que se describen a continuación:

### Formación

Esta variable del Proyecto de Cultura se refiere a la construcción y desarrollo de las capacidades y habilidades en las personas para desempeñar sus roles y cargos de manera adecuada, para recorrer rutas de carrera en la Organización y para atender sus necesidades en materias especiales. En consecuencia, esta variable recorre tres estadios distintos: la formación para el cargo, la formación en función de las rutas de carrera y formación para el desarrollo individual.

En materia de formación para el cargo, y con otros colaboradores en sesiones denominadas espacios de reflexión. La situación de la pandemia y las reflexiones que ha traído consigo han generado un entorno apropiado para el desarrollo de estos espacios. Durante el 2021 se dará continuidad a este trabajo y se tiene previsto evaluar los resultados del piloto implementado.

Del mismo modo, se trabajó en los lineamientos para la formulación del programa Fortalecimiento de Competencias enfocado en Liderazgo recogiendo los aprendizajes del piloto implementado. Se avanzó en el diseño instruccional del programa Conocimiento de la Organización, como parte esencial del

Plan de Formación Integral con el objetivo de implementarlo durante el 2021.

Adicionalmente, en cuanto al programa de Inducción, durante 2020 se viró a una modalidad de entrega virtual según el contenido, contando con participación de los líderes de la Organización.

En materia de Gestión de Riesgos en el entorno de trabajo, muchos esfuerzos estuvieron enfocados en mantener informados y capacitar en materia de protocolos de prevención del contagio del COVID-19 a los colaboradores.

En cuanto al eje de formación referido a los conocimientos técnicos, se dio continuidad a los programas existentes en las empresas. Durante el 2020 se avanzó en el proceso de diseño y adaptación de los programas a las necesidades generadas por los procesos de transformación de las empresas, y se impartió formación especial para aquellos colaboradores que atravesaron un cambio de rol por las necesidades cambiantes en las empresas durante la pandemia, como se mencionó anteriormente.

Se han adelantado espacios de desarrollo individual en función de necesidades específicas y se ha seguido trabajando en los procesos de sucesión de los cargos críticos de la organización a efectos de acelerar la disponibilidad de talento.

### Comunicación Organizacional

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

En el 2020 la comunicación se convirtió en una herramienta clave para mantener la cercanía y contribuir al fortalecimiento de la cultura organizacional a



pesar del distanciamiento físico al que los colaboradores se vieron enfrentados por la pandemia.

La comunicación permitió a la Organización informar a los colaboradores acerca de las decisiones tomadas en relación con las formas de trabajo, los protocolos y las medidas de prevención frente al contagio, las acciones realizadas en distintos frentes por parte de la Fundación y las empresas, y los planes de acción que se diseñaron para el segundo semestre. Además, fue una de las herramientas que permitió conocer las percepciones y necesidades de los colaboradores.

Por otra parte, se hizo el lanzamiento de la plataforma virtual Plathea SAP JAM, que permite a los colaboradores mantenerse conectados a las noticias y la información relevante de lo que pasa en la Organización, desde donde se encuentren, a través de sus dispositivos móviles. Con esta aplicación no solo se mantuvo informados oportunamente, a más de 5000 colaboradores, sino que se dispuso un canal para recibir sus inquietudes y atenderlas de manera personalizada.

También, mediante el Buzón de Comunicaciones Internas, se pudieron conocer las principales inquietudes, comentarios y situaciones de los colaboradores, de manera que la Organización pudiera reaccionar frente a las mismas con información clara, transparente y oportuna.

En relación con los medios de comunicación, las publicaciones que se distribuían de manera impresa se emitieron digitalmente.

Además, a través de la comunicación organizacional, se apoyó el proceso para que todos los colaboradores conocieran la campaña de comunicación externa de la Fundación Grupo Social, en la que se reflejaban las acciones concretas a través de las cuales la Organización estaba acompañando al país en medio de la crisis. Estos mensajes, junto a otros de sensibilización acerca de nuestro

propósito y razón de Ser en el servicio, generaron manifestaciones de apoyo, orgullo y solidaridad entre los colaboradores.

Paralelamente, se enfocaron esfuerzos en acompañar los procesos de transformación de la Organización, con comunicación asertiva y oportuna que facilitara el proceso de cambio en las personas.

Finalmente, como es habitual cada año, con el fin de destacar y generar compromiso en los colaboradores, se llevó a cabo la celebración de quinquenios de 1359 colaboradores a nivel nacional, mediante una ceremonia virtual.

### Gestión de Cambio

Continuando con la orientación de esta variable hacia la preservación del buen clima laboral y la incorporación de la capacidad de cambio en la organización, durante el 2020 se orientaron los esfuerzos para continuar garantizando una gestión de cambio adecuada en los procesos de transformación, encontrando en la virtualidad no solo la herramienta para continuar consolidando la implementación y uso de la metodología para gestionar cambios, sino también como el mecanismo para entregar la información requerida para que, tanto líderes como colaboradores, cada vez aumenten la capacidad para asumir los cambios que la Organización y el entorno actual plantean.

A lo largo del año se trabajó en la consolidación de un plan de formación que permitirá integrar no solo la metodología de cambio, sino las habilidades complementarias para que los líderes fortalezcan su capacidad de gestionar el cambio tanto en los equipos de trabajo como al interior de los proyectos o iniciativas.

### Compromiso

La variable Compromiso dentro el Proyecto de Cultura se vale de otras variables como la formación, la comunicación y el liderazgo para dar cumplimiento a su propósito en sí misma e impulsar la motivación de los colaboradores dentro de la Organización.

El 2020 fue atípico por los motivos antes expuestos. Ello implicó hacer esfuerzos, asumir retos desde varios frentes de trabajo que apuntan a fortalecer el compromiso tales como: la comunicación de rumbo y de propósito, la formación de los colaboradores con trabajo en casa y propiciar momentos de encuentro desde la virtualidad.

Por otra parte, se presentó el resultado del primer estudio de medición de compromiso en los jóvenes o funcionarios que por sus cargos o ubicación se encuentran más alejados del centro de las decisiones de la Organización y que ocupan cargos de contribución básica individual. Se evidenciaron hallazgos positivos que permitieron dar un parte de tranquilidad y algunos que presentan oportunidades.

### Liderazgo

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

En el 2020 se dio un acompañamiento a los líderes para ejercer su rol remotamente, a través del Modelo de Gestión de Trabajo en Casa. En materia de selección, se afinaron los mecanismos para profundizar en algunas de las dimensiones del talento consideradas en el modelo de competencias de la Organización.

Por otra parte, como se indicó en la variable formación, se trabajó en los lineamientos para la formulación del programa Fortalecimiento de Competencias enfocado en Liderazgo.

### Remuneración Justa

La remuneración justa comprende, como variable del Proyecto de Cultura, la



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

Durante 2020 se llevaron a cabo los reajustes salariales y de los planes de beneficios extralegales de manera coherente con el horizonte de justicia que se desprende de las Fuentes que inspiran el actuar de la Institución.

Asimismo, en respuesta a las necesidades prioritarias de las empresas en función de los cambios que resultaron de la coyuntura, se realizó un trabajo especial de revisión de la remuneración variable a partir del reajuste de metas y objetivos en julio de 2020. Además, se realizó una labor de acompañamiento y soporte a las empresas en los casos en que se realizó reasignación de tareas a colaboradores.

A finales del año se trabajó la Política Salarial para el 2021, incluyendo un monitoreo cercano y minucioso del entorno y tendencias de compensación cambiantes en el mercado bajo las demandas de COVID-19.

### Administración Estratégica de Talento Humano

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

- **Gestión estratégica de talento humano**

En 2020 se trabajó en un plan de afianzamiento integral y consolidación del sistema de gestión del desarrollo y desempeño en la gerencia alta y media de la organización, que busca la apropiación del sistema por parte de los líderes como herramienta útil para la gestión, con especial énfasis en fortalecer

procesos de alineación, empoderamiento de líderes sobre la organización del trabajo de sus equipos y retroalimentación.

Además, los líderes pudieron llevar a cabo el planteamiento de sus acuerdos de desempeño en la plataforma de talento humano, herramienta tecnológica que permitió facilitar el proceso.

- **Bienestar, Clima Organizacional y Salud**

Como parte de la estrategia de cercanía con los colaboradores, adquiere relevancia para la Organización generar las condiciones para atender de manera apropiada aspectos relacionados con el bienestar, el clima y la salud de los colaboradores.

Durante el 2020 se siguió fomentando la cultura de autocuidado, la prevención de riesgos laborales, la promoción de la salud integral y la vigilancia de factores psicosociales. Por ello, se dio continuidad a los planes y programas dentro del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo y se destinaron y focalizaron los esfuerzos y capacidades para la atención integral de la emergencia sanitaria declarada en marzo de 2020.

Es importante mencionar que también se adelantaron los planes y programas para el control de los demás riesgos identificados dentro del Sistema y el Plan Integral de Salud, considerando tanto el trabajo presencial, como el trabajo en casa, como focos de gestión.

De otra parte, se dio continuidad a los espacios de cercanía y capacitación para líderes que en sus equipos de trabajo tienen a cargo colaboradores con condiciones especiales de salud.

En el marco del Sistema General de Emergencias definido por la Organización, se actualizaron los planes de emergencias requeridos y se participó, a nivel

nacional, en el Simulacro Virtual el día 22 de octubre, el cual tuvo un enfoque práctico y promocional.

En cuanto a formación y capacitación de emergencias, a través del curso virtual de respuesta a emergencias dirigido al 100 % de colaboradores de la Organización, se logró una cobertura del curso del 60,15 % correspondiente a 5454 certificaciones. Actualmente el curso se encuentra disponible en la plataforma de talento humano PLATHEA.

En relación con la gestión de clima organizacional, durante el 2020 se puso a disposición de los 793 líderes el taller virtual “Tu rol como líder cuenta”, que busca dar a conocer los resultados de la medición de clima 2019, generar reflexiones alrededor de estos, definir y construir un plan de acción que permita mejorar o mantener ambientes armónicos de trabajo que contribuyan al logro de los resultados esperados.

Asimismo, se dio continuidad al programa “Más Cerca de Usted” el cual permite que la Organización pueda conocer la realidad de los colaboradores y entender cómo perciben la aplicación de los valores en su día a día.

- **Plataforma Tecnológica de Talento Humano**

Durante el 2020, finalizó la implementación de la plataforma tecnológica PLATHEA, con lo cual se logró la automatización de gran parte de los procesos de talento humano.

Contar con la herramienta PLATHEA durante el 2020 permitió responder rápidamente a los desafíos de la emergencia sanitaria manteniendo la operación de los procesos de Talento Humano sin impactos y atendiendo rápidamente las necesidades de la organización en términos de formación, comunicación y bienestar, principalmente.

De igual forma, se logró mantener a disposición de los colaboradores la au-



togestión en los trámites y servicios de talento humano, aspecto clave para el acceso remoto a los servicios por parte de los colaboradores. Adicionalmente, se dispuso de una aplicación móvil para acceso a la plataforma de talento humano desde nuevos canales.

Para el 2021, se continuará con la implementación de nuevos sistemas que serán un componente fundamental dentro del mejoramiento del modelo operativo de talento humano y la transformación digital de la Organización, como lo es la herramienta de gestión documental y de generación de encuestas para los diferentes procesos de talento humano.

### Productividad y Calidad

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

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

### Participación

Una de las características del estilo propio de la Fundación ha sido la participación entendida en su dimensión de derecho y de deber. A lo largo de la historia de la institución se han ido consolidando espacios de construcción conjunta, lo que hace parte de la riqueza y el estilo de la Fundación.

### Servicio

Debe hacerse realidad, como se ha dicho, desde las estrategias de cada una de las empresas y los planes de cada una de las intervenciones directas, a partir de un concepto muy desafiante que fue oficialmente adoptado en 2014. El concepto de Servicio fue concebido en el marco del proyecto de cultura

como una variable de este y se concreta en todo el quehacer de la institución.

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

### MEDICIÓN

En materia de medición, cada iniciativa del proyecto de cultura tiene metas e hitos que se miden y controlan. No obstante, se ha considerado relevante verificar la evolución de las características de la cultura deseada.

Como un primer avance, durante el 2020, como se mencionó atrás, se aplicó una metodología que permitiera avanzar en la medición de compromiso de colaboradores jóvenes y aquellos ubicados en zonas alejadas del centro de las decisiones.

### INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA E INDICADORES.

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

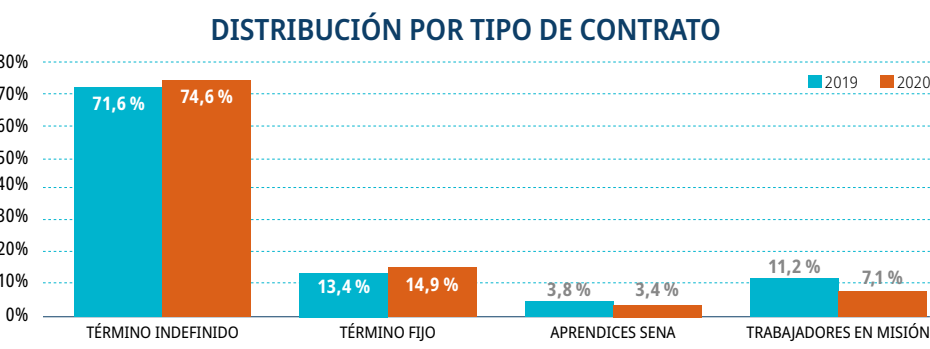
Al cierre del 2020 el número de colaboradores cerró en 8628. Como fue indicado con anterioridad, la Organización mantuvo el empleo de sus colaboradores durante el aislamiento obligatorio generado por la pandemia. Adicionalmente, la Organización ha mantenido su preocupación por que las transformaciones que generan eficiencias y que implican eliminación de puestos de trabajo sean administradas de manera tal que los funcionarios con buenos desempeños puedan ser formados para su reubicación.

Las principales cifras que se destacan al 31 de diciembre de 2020 son las siguientes:



El 74,6 % de los colaboradores tiene contrato a término indefinido y el 14,9 % a término fijo. Las personas vinculadas a término fijo están en su mayoría contratadas para la realización de proyectos que tienen un plazo determinado o para cargos con altos índices de rotación en los que se prevé una ruta de carrera que implica que posteriormente son vinculados de manera indefinida.

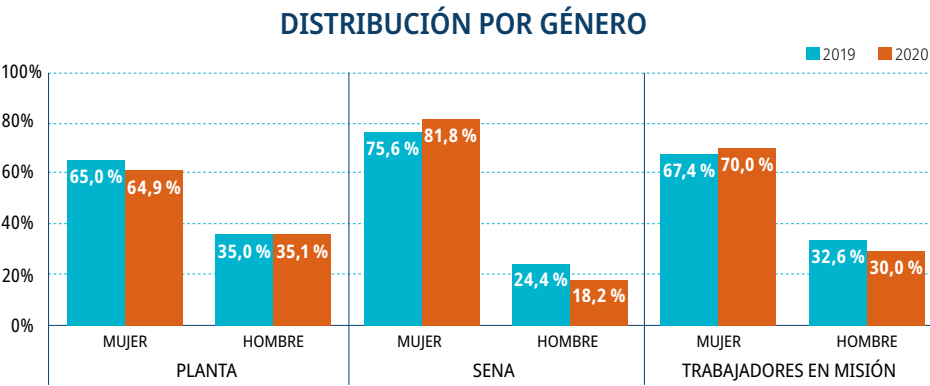
La contratación de colaboradores en misión vinculados como temporales cerró con una participación del 7,1 %. Este tipo de vinculación permite a la entidad conocer a las personas en un rol productivo y se ha convertido en una importante fuente de incorporación. Lo mismo ocurre con los aprendices, en particular aquellos vinculados al SENA, entidad con la que se han establecido alianzas que permiten proponer esquemas de formación y práctica que termina con buenas oportunidades laborales en la Institución para los estudiantes. Al cierre del año la partición del tipo de contrato de Aprendizaje fue del 3,4 %.



	TÉRMINO INDEFINIDO	TÉRMINO FIJO	APRENDICES SENA	TRABAJADORES EN MISIÓN	TOTAL
2020	6.434	1.285	296	613	8.628
2019	6.504	1.219	344	1.020	9.087
Var %	-1,1 %	5,4 %	-14,0 %	-39,9 %	-5,05 %

El incremento de las contrataciones a término fijo se debe al crecimiento de los cargos Asesores de Prevención por Proyecto de riesgos laborales en Colmena Seguros.

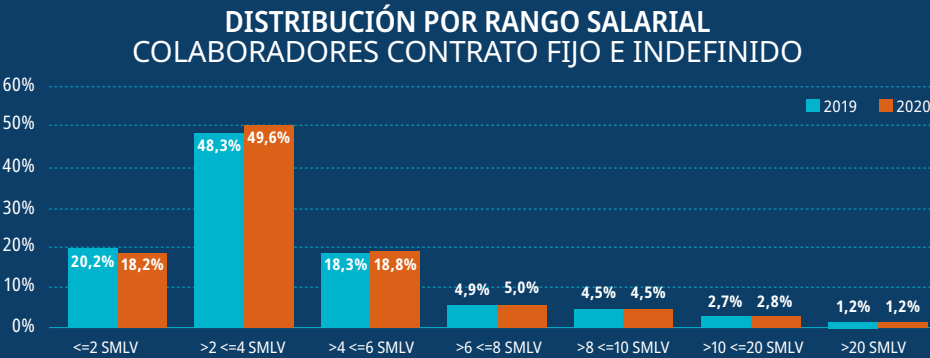
Respecto a la distribución por género en contratos con término indefinido y fijo, el 64,9 % de la población corresponde a mujeres y un 35,1 % a hombres.



	PLANTA		SENA		TRABAJADORES EN MISIÓN		
	MUJER	HOMBRE	MUJER	HOMBRE	MUJER	HOMBRE	TOTAL
2020	5.007	2.712	242	54	429	184	8.628
2019	5.022	2.701	260	84	687	333	9.087
VAR %	-0,3%	0,4%	-6,9%	-35,7%	-37,6%	-44,7%	-5,1%

Rango salarial:

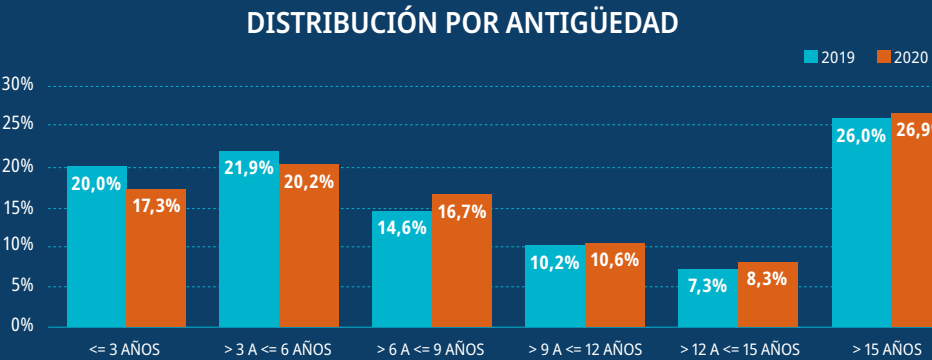
El 67,8 % de los colaboradores tiene ingresos hasta 4 salarios mínimos legales en colaboradores con contratación a término fijo e indefinido.



	<=2 SMLV	>2 <=4 SMLV	>4 <=6 SMLV	>6 <=8 SMLV	>8 <=10 SMLV	>10 <=20 SMLV	>20 SMLV	TOTAL
2020	1.404	3.829	1.450	384	349	213	90	7.719
2019	1.558	3.728	1.413	381	345	209	89	7.723
VAR %	-9,9 %	2,7 %	2,6 %	0,8 %	1,2 %	1,9 %	1,1 %	-0,1 %

Se tiene en cuenta trabajadores a término indefinido y término fijo

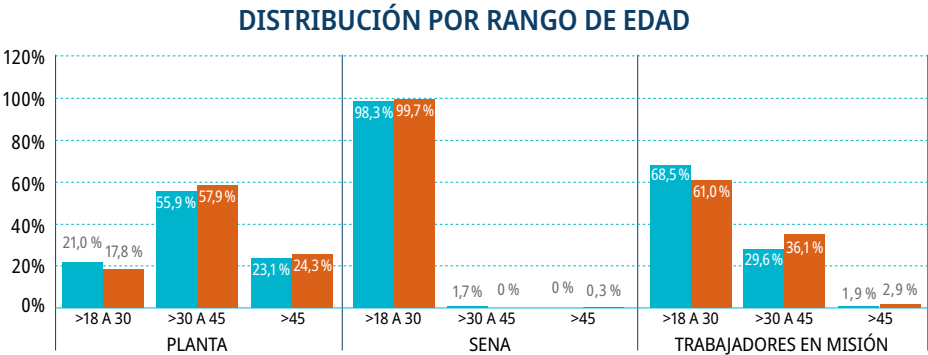
El promedio de antigüedad es de 10,7 años, el cual corresponde al tiempo de servicio promedio de todos los colaboradores activos en la Organización.



	<= 3 AÑOS	> 3 A <= 6 AÑOS	> 6 A <= 9 AÑOS	> 9 A <= 12 AÑOS	> 12 A <= 15 AÑOS	> 15 AÑOS	TOTAL	ANTIGÜEDAD PROMEDIO	
2020	1.335	1.563	1.289	815	640	2.077	7.719	2020	2019
2019	1.547	1.695	1.128	785	560	2.008	7.723	10,7	10,1
VAR %	-13,7 %	-7,8 %	14,3 %	3,8 %	14,3 %	3,4 %	-0,1 %		

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

■ El promedio de edad de los colaboradores se mantiene en 39 años.

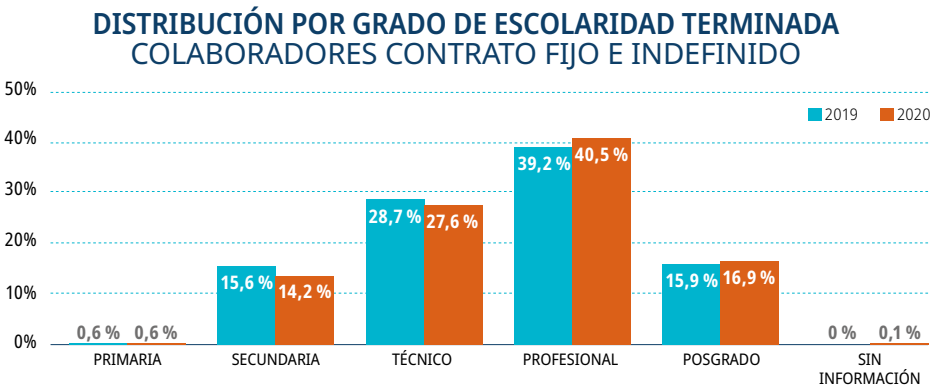


PLANTA						
	>18 A 30	>30 A 45	>45	TOTAL	EDAD PROMEDIO	
2020	1.376	4.469	1.874	7.719	2020	2019
2019	1.623	4.314	1.786	7.723	39	38
VAR %	-15,2 %	3,6 %	4,9 %	-0,1 %		

APRENDICES SENA						
	>18 A 30	>30 A 45	>45	TOTAL	EDAD PROMEDIO	
2020	295	0	1	296	2020	2019
2019	338	6	0	344	22	22
VAR %	-12,7 %	-100,0 %	0,0 %	-14,0 %		

TRABAJADORES EN MISIÓN						
	>18 A 30	>30 A 45	>45	TOTAL	EDAD PROMEDIO	
2020	374	221	18	613	2020	2019
2019	699	302	19	1.020	30	28
VAR %	-46,5 %	-26,8 %	-5,3 %	-39,9 %		

El 40,5 % son profesionales; el 27,6 %, técnicos; el 16,9 %, con posgrados, y el 14.9 % cuenta con estudios de primaria y secundaria.



	PRIMARIA	SECUNDARIA	TÉCNICO	PROFESIONAL	POSGRADO	SIN INFORMACIÓN	TOTAL
2020	45	1.097	2.131	3.127	1.308	11	7.719
2019	47	1.201	2.216	3.028	1.231	0	7.723
VAR %	-4,3 %	-8,7 %	-3,8 %	3,3 %	6,3 %	0,0 %	-0,1 %

Se tiene en cuenta trabajadores a término indefinido y término fijo

Otra información relevante refleja que:

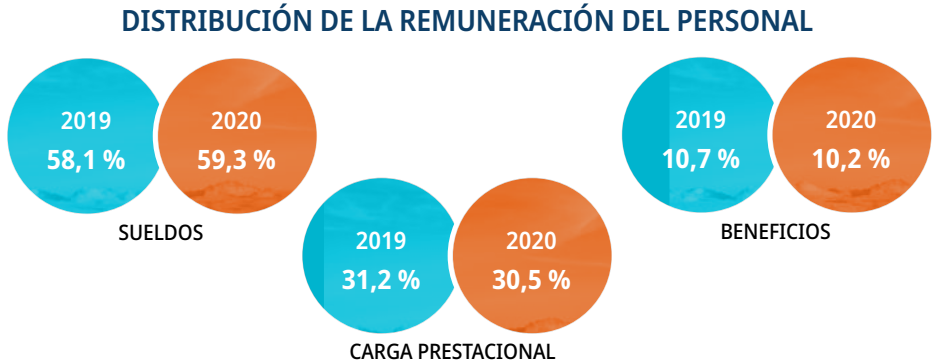
El 47,0 % son jefes de hogar según información suministrada por los colaboradores de la entidad.

El 82,5 % tienen vivienda propia, lo que representa una variación positiva del 8,2 % frente al año anterior. Gran parte de la población que no tiene vivienda propia se explica por el número de colaboradores jóvenes que encuentran en la Organización su primera oportunidad de empleo y aún viven con sus padres (vivienda familiar).



SALARIOS Y BENEFICIOS:

Para el 2020 la Organización asumió en gastos de personal \$634.299 millones de pesos, con un incremento del 4,44 % en comparación con el año anterior. De este valor, el 59,3 % corresponde a sueldos, bonificaciones y comisiones; el 30,5 % a carga prestacional y, finalmente, el 10,2 % corresponde a beneficios.

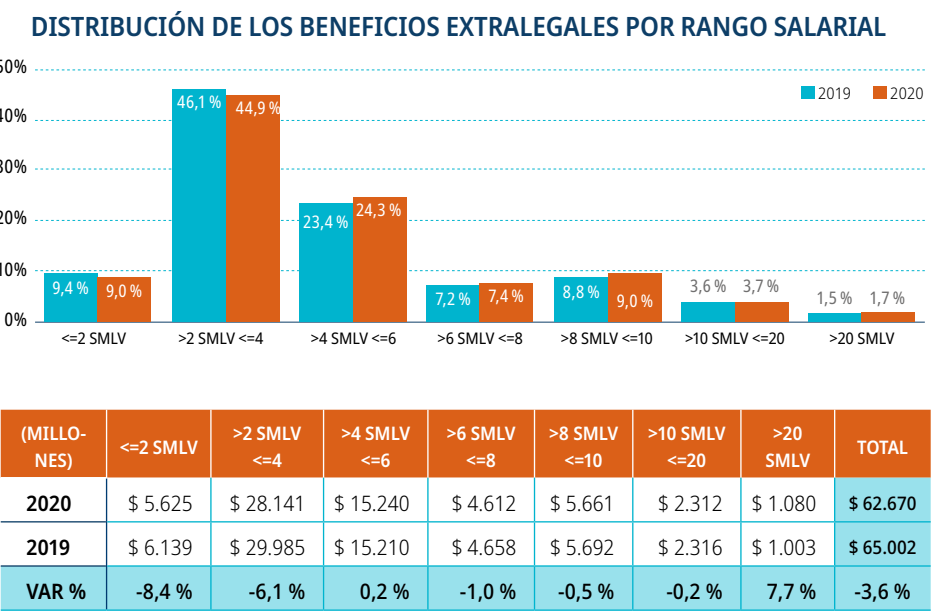


	SUELDOS	CARGA PRESTACIONAL	BENEFICIOS	TOTAL
2020	376.086	193.423	64.790	634.299
2019	352.883	189.477	65.002	607.362
VAR %	6,58 %	2,08 %	-0,33 %	4,44 %

Datos en millones de pesos



Los beneficios extralegales ascendieron a \$64.790. Aproximadamente el 95 % se dirigió a colaboradores con ingresos menores de 10 salarios mínimos legales y cerca del 78,2 % a colaboradores con ingresos menores a 6 salarios mínimos legales, lo que denota un esfuerzo que ha sido consistente a través del tiempo de dirigir los beneficios a los colaboradores con menores niveles de ingreso, con el fin de complementar la suficiencia en la compensación.



Los recursos que fueron destinados a formación y capacitación corresponden a \$1.579 millones. Durante el 2020 se desarrollaron contenidos y materiales al interior de los equipos y se optimizó la ejecución. Adicionalmente, se evidencia un incremento del 32,9 % en la participación de los colaboradores debido los programas de Formación en Casa creados por la coyuntura de la Pandemia.

En materia de salud, los accidentes de trabajo disminuyeron en un 52 % con respecto al 2019, con un aumento del 4,3 % en días de incapacidad. La gran

parte de los eventos estuvieron relacionados con riesgos locativos. En cuanto a enfermedades laborales, en el 2020 se presentó una calificación de origen laboral.

Los programas de Bienestar, “En forma” y “Juntos”, en el 2020 se mantuvieron de manera virtual y con un enfoque particular dirigido a generar momentos de encuentro entre los colaboradores y aprovechar la virtualidad para integrar a personas de diferentes regiones del país. La inversión correspondió a \$799 millones con impuestos incluidos, cifra inferior a la de otros años en los que dichas actividades pudieron realizarse de forma presencial.

El programa “En forma” continuó fortaleciendo la actividad física saludable mediante actividades virtuales en vivo realizadas con docentes especializados en yoga, acondicionamiento físico (estiramiento, pilates, balance, kick boxing, entrenamientos deportivos y aeróbicos) y clases de baile de diferentes ritmos; se celebraron las primeras Olimpiadas Virtuales Nacionales en la que participaron 808 colaboradores de diferentes ciudades del país y contó con una inversión de \$97 millones con impuestos incluidos.

El programa “Juntos” continuó fomentando la integración de los colaboradores y sus familias, en pro de aportar a una mejor calidad de vida. Durante el 2020 se ejecutaron las siguientes actividades virtuales:

- Día de la familia:** evento realizado virtualmente en el segundo semestre del año a nivel nacional y que contó con la participación de 3943 colaboradores conectados.
- Vacaciones recreativas:** Evento virtual que conectó las diferentes ciudades, contó con la participación de 554 colaboradores conectados con hijos en edades entre 5 y 12 años.

- **Fiesta de fin de año:** Con la participación de 3991 colaboradores conectados en todo el país.
- **Fiesta de los más chicos de la familia:** Evento realizado en el segundo semestre del año y que contó con la participación de 544 colaboradores conectados con hijos en edades entre 0 y 12 años. Por otro lado, se entregaron 4233 regalos a los hijos de los colaboradores.

## 4. ESTADO

La relación con el Estado está inspirada en los valores de la cultura organizacional de Fundación Grupo Social y de las entidades que hacen parte de su Organización. En una primera dimensión, lo anterior se proyecta en el postulado conforme al cual la Organización ejerce sus derechos y cumple cabalmente sus deberes y obligaciones con plena sujeción a la Constitución y a la ley, lo cual, por lo demás, ha sido una constante histórica en su forma de ser y de actuar. Pero más allá de esta perspectiva, es preciso resaltar que para la Fundación la relación con el Estado y la interlocución con este resulta de la mayor importancia y, en esa medida, actúa a partir de otras proyecciones relevantes que son inherentes a esa relación, con la visión propia de un “ciudadano corporativo” que obra bajo el criterio de la prevalencia del bien común y con pleno sentido de lo público.

En este contexto, Fundación Grupo Social intenta ser un claro referente de actuación respetuosa de la ley y de las autoridades, pero también de una actuación proactiva, propositiva, veraz y crítica, cuando ello es necesario, no en función de sus intereses particulares o de los que realcen su protagonismo, sino de aquellos que considera relevantes para el bien común. Ese ánimo está presente en todas sus relaciones, no solo con el Estado, sino con los numerosos espacios colectivos en que actúa: gremios, asociaciones, órganos de la sociedad civil, alianzas, ambientes académicos, entre otros.

Con ocasión de la pandemia generada por el COVID-19, durante el 2020 Fundación Grupo Social hizo un seguimiento cercano y permanente a la regulación expedida por los Gobiernos Nacional y locales en el marco de las declaratorias de emergencia sanitaria, económica, social y ecológica, y a través de las entidades de su Organización, contribuyó con el análisis crítico y propositivo de estas. El Banco Caja Social participó en la revisión de las instrucciones propuestas por la Superintendencia Financiera de Colombia para el apoyo a los deudores afectados por la pandemia, que en una primera fase se concretaron con la expedición de las Circulares Externas 7 y 14 y en una segunda fase, mediante las Circulares Externas 22 y 39 relativas al Programa de Acompañamiento a Deudores (PAD), concebido para que los establecimientos de crédito pudieran ofrecer a sus clientes medidas focalizadas y estructurales que les permitieran atender sus obligaciones.

Además, Colmena Seguros intervino activamente en la revisión de las propuestas regulatorias sobre las nuevas obligaciones a cargo de las aseguradoras de riesgos laborales para afrontar la pandemia, en especial las relativas al suministro de elementos de protección personal (EPP) y a la práctica de chequeos médicos y de pruebas de tamizaje y diagnósticas, que dieron lugar a la expedición de los Decretos 488 y 676.

Adicionalmente, la Fundación realizó un estricto seguimiento a importantes iniciativas normativas de su interés no relacionadas con la Pandemia, tales como la implementación del sistema de control fiscal preventivo y concomitante de la Contraloría General de la República, la regulación de las operaciones de hipoteca inversa y renta vitalicia inmobiliaria, así como la Ley de Hábeas Data y, cuando lo consideró necesario, remitió comentarios e impresiones respecto al contenido y alcance de estas a través de las entidades que hacen parte de su Organización.

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

- El Premio Emprender Paz, gestionado hoy por la Corporación Emprender Paz, creada y administrada por Fundación Grupo Social, y apoyada por la Fundación Konrad Adenauer Stiftung, Fundación Ayuda en Acción y el Gobierno Sueco, llevó a cabo en el 2020 su décimo tercera edición.
- Se continuó el trabajo que se viene desarrollando desde el año 2007 con la Agencia para la Reincorporación y la Normalización – ARN para apoyar la reinserción económica permanente y sostenible de exintegrantes de los distintos grupos armados ilegales que hacen parte del Programa.

Presencia en otros espacios de interlocución, tales como:

- Confederación Colombiana de ONG.
- Comités gremiales de sostenibilidad de Asobancaria y Fasecolda.
- Global Compact de Naciones Unidas: socios fundadores de la Corporación Red Local en Colombia y adherentes a los principios desde 2005.
- Miembros del Instituto Mundial de Banca Minorista, WSBI: el Banco adhirió en el 2011 a los principios de este.
- Asociación de Empresarios Católicos de Colombia AEC, afiliada a UNIAPAC Internacional.
- Fundación para el Progreso de la Región Bogotá - ProBogotá Región.

## PROGRAMAS ESPECIALES

Se recogen en este espacio los avances en materia de gestión eficiente y responsabilidad en el uso racional de los recursos que soportan la gestión diaria de la organización, entre ellas cabe destacar:

- Recolección de basuras en sedes administrativas del Banco Caja Social, Colmena Seguros y Fundación Grupo Social.
- Uso eficiente del papel (políticas adecuadas en la compra de papel y labores de reciclaje).
- Manejo de residuos y basuras (reutilización, reciclaje). Fundación Grupo Social, Gestora de Proyectos Empresariales, Emprender Paz y Promotora de Inversiones y Cobranzas, Banco Caja Social y Colmena Seguros, implementaron en sus sedes a nivel nacional puntos ecológicos que permitirán el manejo de los residuos, desde la fuente.
- Debido a la Pandemia, Fundación Grupo Social, Gestora de Proyectos Empresariales, Emprender Paz, Promotora de Inversiones y Cobranzas, Colmena Seguros y Banco Caja Social han implementado todas las medidas para el autocuidado de los funcionarios en sedes (regreso a sitio), como sistema de toma de temperatura en edificio, control de aforos en sedes, programación de alternancia en sedes, señalización, protocolos y formación en el autocuidado.
- Compra de otros elementos. Por medio de una minuciosa selección de proveedores se asegura, en lo posible, la adquisición de productos ecológicos, reciclables y renovables, que no afecten el ecosistema.
- Para la línea institucional de aseo y cafetería se garantiza el uso de pro-



ductos de una firma promotora del desarrollo sostenible y el reciclaje de recursos, cuyos artículos son de característica renovable. Adicionalmente se está implementando programa de manejo de sustancias químicas en cada sede de las entidades.

- Fundación Grupo Social y el Banco Caja Social cuentan con un proveedor que realiza proceso de eliminación protegida, segura y ambientalmente responsable de activos tecnológicos no utilizados u obsoletos.

Como parte del sistema de gestión y seguridad en el trabajo, la entidad cuenta con un programa para sus sedes a nivel nacional de control de plagas y seguimiento a los riesgos que se puedan generar por medio ambiente (estructura, insectos, microorganismos y roedores).

## SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL BANCO CAJA SOCIAL

El Banco Caja Social, como empresa de Fundación Grupo Social, vela permanentemente por el cumplimiento de las disposiciones ambientales y fomenta el cuidado del medio ambiente entre sus colaboradores. Durante 2020 desarrolló diferentes actividades que generaron importantes ahorros en los programas de agua, energía y papel.

En este año el indicador de metros cúbicos de agua consumidos anual disminuyó 19,0 %, y se adelantó el cambio gradual de unidades sanitarias, para continuar ahorrando agua.

Frente al consumo de energía, durante ese año se generaron las campañas de uso racional entre los colaboradores. También se adelantó la adquisición de equipos con etiqueta **Energy Star** y se redujo 10,9 % el indicador de kilovatios/hora de electricidad consumida.



El gasto de papel durante 2020 se redujo 38,6 % en el total de kilogramos consumidos anualmente y de 30,3 % en la cantidad de extractos bancarios enviados a clientes. De igual forma, se redujeron los volúmenes de impresión en 16,6 % para las oficinas y 59,2 % en Dirección General y Sedes Administrativas.

Finalmente, en 2020 el Banco reportó un 11 % de cumplimiento por cambio de gas refrigerante R22 a R410A en las compras y el mantenimiento de aires acondicionados. Mientras en 2019 se alcanzó un cumplimiento del 55 % en el indicador, para este año se logró un cumplimiento del 66 %; esto de acuerdo con lo establecido en el Protocolo de Montreal, el cual indica reducción de sustancias agotadoras de la capa de ozono (SAO) en los años 2020, 2025 y 2030 cuyo compromiso es eliminar el 35 %, 67,5 % y 97,5 % respectivamente.

## 5. VISIBILIDAD

Durante el 2020, el despliegue de la política de visibilidad de Fundación Grupo Social se demarcó teniendo siempre presente la compleja situación del país y las necesidades cambiantes del momento. Es así como, sin ánimo de protagonismo ni de exhibición, se ratificó el compromiso que por más de un siglo la Entidad ha tenido con el país, acompañando a los colombianos donde y cuando más lo necesitan, especialmente en los momentos difíciles.

En este sentido, consciente de su responsabilidad con la sociedad y fiel a su Legado, se difundió en diferentes canales de comunicación la actuación de toda la Organización, que, en el marco de sus posibilidades, se volcó decididamente a hacer lo que fuera necesario para responder con acciones concretas, que le permitieran acompañar de la manera más adecuada a los clientes de sus empresas y a las comunidades excluidas donde desarrolla su acción social directa; con una orientación especial en aquellas personas más expuestas, vulnerables o quienes estuvieron en condiciones de mayor necesidad. También se comunicó la decisión de la Fundación de promover la protección de sus colaboradores y la preservación del empleo.

De forma paralela, se siguió avanzando en la estrategia para ser más visibles y lograr alcanzar los objetivos de mediano plazo que buscan una comprensión correcta del ser y actuar de la Fundación, a partir de los rasgos de identidad que quiere comunicar: que sea conocida por los colombianos como una Entidad que por más de 100 años ha Servido a la sociedad para superar las causas estructurales de la pobreza a través de su sólido grupo de empresas y del acompañamiento a comunidades excluidas del desarrollo; y que lo ha hecho atendiendo su legado, sin perseguir ningún tipo de interés particular. Todo ello buscando que, a partir de su testimonio, como una vela que se enciende y se pone encima de una mesa para que alumbre, pueda contribuir al cambio de cultura que persigue.

La estrategia de visibilidad a mediano plazo contempla tres momentos. El primero, que se llevó a cabo de mayo a octubre de 2019 con el objetivo principal de presentar la nueva denominación de marca a los colombianos, para que empezaran a identificar a la Organización como un todo, difundiendo mensajes que recogían los rasgos de identidad mencionados. Esto se comunicó a través de medios masivos y eventos dirigidos a sus audiencias de interés.

A partir de noviembre de 2019 y durante todo 2020 se empezó a recorrer el segundo momento, el cual busca afianzar el conocimiento básico y correcto sobre el ser y actuar de la Organización. En este, los esfuerzos se han orientado a la consolidación del tono de comunicación de la marca, para que alineada con su esencia y estrategia contribuya a generar mayor cercanía y comprensión en las audiencias.

Así mismo, durante el 2020, se dieron pasos importantes en el abordaje estratégico de la audiencia sociedad en general, traducidos en campañas masivas y comunicación en los activos digitales de la organización (Facebook: Fundación Grupo Social, Instagram: @fundacion.gruposocial, Twitter: @FundaciongrupoS, LinkedIn: Fundación Grupo Social, YouTube: Fundación Grupo Social).



De igual forma, se avanzó en una propuesta de comunicación a las audiencias específicas de interés de la Organización definiendo la profundidad de los rasgos de identidad establecidos para cada una, el análisis de los subsegmentos que las componen, la exposición a los mensajes para cada uno de estos y, de la misma forma, la periodicidad, los canales de comunicación y los formatos más acordes de acuerdo a sus particularidades.

## 6. SITUACIÓN FINANCIERA

La situación económica de la Organización continúa siendo muy favorable; gracias a varios años con resultados positivos de las empresas y a un consistente uso prudente de recursos. Toda esa gestión acumulada ha contribuido a la consolidación de su situación patrimonial que le ha permitido a la Fundación no solo enfrentar los efectos adversos de la pandemia de una manera muy adecuada sino compartirla con los clientes de sus empresas y con las comunidades que acompaña. Los resultados de 2020 se afectaron por toda esa gestión, pero ello en modo alguno implicó menoscabo en su sólida condición patrimonial.

En el estado individual, el activo total se ubicó en \$3,2 billones, presentando un decrecimiento del 3,5 % frente al año anterior, las inversiones en empresas disminuyeron en 3,6 %, es importante mencionar que la Fundación decidió registrar el valor de las inversiones en acciones al costo, de manera que el activo a valor de mercado es significativamente mayor. Por su parte, el endeudamiento de la Fundación se situó en el 0,2 % y el patrimonio, a valor en libros, ascendió a \$3,2 billones.

Habiendo apropiado recursos significativos al desarrollo con expansión de los programas sociales directos, el excedente del ejercicio fue de \$55.053 millones.

La situación de liquidez merece una mención especial, la matriz de la Organización cuenta con un portafolio superior a \$1,5 billones, disponible para inversión en nuevos desarrollos estratégicos, así como una reserva para enfrentar las posibles fluctuaciones macroeconómicas.

Consolidando el Grupo del cual la Fundación es matriz, los activos se ubicaron en \$19,9 billones, presentando un crecimiento del 9,2 % frente al año anterior; el pasivo alcanzó los \$16,2 billones; la participación no controladora los \$367.770 millones y el patrimonio los \$3,3 billones, este último presentó un crecimiento del 1,4 % frente al cierre del año 2019. La utilidad consolidada del ejercicio se ubicó en \$37.043 millones.

## 7. INFORMACIÓN ADICIONAL

### GOBIERNO CORPORATIVO

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

En virtud de dicho sistema, el Grupo Empresarial liderado por Fundación Grupo Social es administrado con una alta competencia profesional, responsabilidad, eficiencia y conforme a los principios de la cultura organizacional en orden al cumplimiento de su objeto.

El Sistema de Gobierno Corporativo, adicionalmente, está estructurado también con el propósito de preservar adecuadamente los intereses que tienen las poblaciones beneficiarias de los Programas Sociales Directos, los clientes

de las empresas que hacen parte del Grupo, los accionistas que participan en el capital de estas, colaboradores, proveedores, Estado y sociedad en general.

Durante el 2020, el Consejo Social, el Consejo Directivo y la Sala General, como órganos de gobierno de Fundación Grupo Social, se reunieron en la forma prevista en los estatutos, atendiendo las funciones que a cada uno le corresponde en el marco de sus respectivos ámbitos de competencia. De igual forma, se realizaron las elecciones de Consejeros a que hubo lugar. El proceso de selección de Consejeros, adoptado por el Consejo Social y apoyado por el comité creado para tal efecto por el propio Consejo avanzó en su consolidación, permitiendo el análisis riguroso, de acuerdo con el perfil definido, de los diferentes nombres propuestos como candidatos.

En el segundo semestre del año, la Sala General aprobó reformar los estatutos de la Fundación, realizando unas modificaciones a los artículos que regulan la composición, periodo y dignatarios del Consejo Social y del Consejo Directivo, así como al referido a los asistentes a la Sala General, previo cumplimiento del trámite estatutario establecido para el efecto.

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

Es pertinente mencionar que Fundación Grupo Social designó para el 2020

como revisor fiscal a la firma Deloitte & Touche Ltda, entidad que cuenta con amplio reconocimiento, reputación y trayectoria.

Finalmente, se destaca el relevo de la Presidencia de la Fundación Grupo Social el 1 de agosto de 2020, luego de culminado de manera satisfactoria el proceso de sucesión que inició en 2019.

A continuación, se da cuenta de otras declaraciones relevantes desde el punto de vista de buenas prácticas y cumplimiento de normas particulares.

### **PROPIEDAD INTELECTUAL**

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

### **SISTEMAS DE REVELACIÓN DE INFORMACIÓN CONTABLE Y FINANCIERA**

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

contables sobre existencia, integridad, derechos y obligaciones, valuación y, finalmente, sobre presentación y revelación.

### **INFORME ESPECIAL DE GRUPO EMPRESARIAL - ARTÍCULO 29 DE LEY 222 DE 1995**

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

Se resalta que las operaciones de mayor importancia celebradas entre Fundación Grupo 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 Fundación Grupo Social y a los de cada una de las empresas que hacen parte del Grupo Empresarial que lidera, obedecen a condiciones de mercado y son objeto de revelación y de aprobación por las instancias correspondientes.

Adicionalmente, no se presentaron operaciones entre Fundación Grupo 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 Fundación Grupo Social. El detalle de estas transacciones se encuentra en las notas a los estados financieros de la entidad.

### **LIBRE CIRCULACIÓN DE LAS FACTURAS EMITIDAS POR LOS VENEDORES O PROVEEDORES**

De conformidad con lo establecido en el artículo 7 de la Ley 1231 de 2008,





modificado por el artículo 87 de la Ley 1676 de 2013, se ha dado cumplimiento de la norma citada en lo relativo a la libre circulación de dichos títulos valores. Asimismo, se informa que no se tuvo conocimiento de situaciones en las que se entorpeciera la libre circulación de las facturas emitidas por los vendedores o proveedores de la Fundación.

### HECHOS POSTERIORES AL CIERRE

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

## 8. ENCUENTRO CON JESÚS

La Pandemia no detuvo la oferta de vida sacramental y de espacios de formación en la fe que, por la Gracia de Dios, desde el 2013, la Fundación puso a disposición de los colaboradores que libremente deseen participar en ella.

Las Eucaristías y los conversatorios, es decir, los espacios de formación sobre aspectos básicos en la fe, se realizaron semanalmente en forma virtual. Estos últimos fueron orientados en su mayoría por funcionarios de la Organización y constituyeron un espacio enriquecedor para el crecimiento espiritual, en el que participaron colaboradores desde distintas ciudades del país.

Los retiros que tradicionalmente se llevan a cabo cada año en tiempo de Cuaresma y de Adviento, se hicieron virtualmente y, por primera vez, a través de ese medio, los colaboradores se unieron en oración a nivel nacional en torno al Santo Rosario.

El Señor sigue presente Sacramentalmente en las Capillas de la Calle 72 y 77 de Bogotá; desde allí ha guiado y protegido a la Organización y a sus colaboradores durante este momento inédito de la humanidad.



## ANEXOS

### CUADRO CONTENIDO INDICADORES GRI

GRI 102: CONTENIDOS GENERALES 2016	PÁGINAS
<b>1. PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN</b>	
102-1 Nombre de la organización	20
102-2 Actividades, marcas, productos y servicios	56 - 74
102-4 Ubicación de las operaciones	24 - 74
102-5 Propiedad y forma jurídica	20, 95
102-6 Mercados servidos	56 - 74
102-7 Tamaño de la organización	56 - 74
102-8 Información sobre empleados y otros trabajadores	75 - 90
102-13 Afiliación a asociaciones	91
<b>2. ESTRATEGIA</b>	
102-14 Declaración de altos ejecutivos responsables de la toma de decisiones	4 - 18
102-15 Principales impactos, riesgos y oportunidades	24 - 74
<b>3. ÉTICA E INTEGRIDAD</b>	
102-16 Valores, principios, estándares y normas de conducta	31 - 32
<b>4. GOBERNANZA</b>	
102-18 Estructura de gobernanza	95 - 97
102-19 Delegación de autoridad	95 - 97
102-22 Composición del máximo órgano de gobierno y sus comités	95 - 97
102-25 Conflictos de intereses	31 - 32
102-26 Función del máximo órgano de gobierno en la selección de objetivos, valores y estrategia	31 - 32, 95
102-32 Función del máximo órgano de gobierno en la elaboración de informes de sostenibilidad	95

102-35 Políticas de remuneración	75 - 90
102-38 Ratio de compensación total anual	75 - 90
102-39 Ratio del incremento porcentual de la compensación total anual	75 - 90

5. PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS	
102-40 Lista de grupos de interés	24 - 74
102-44 Temas y preocupaciones clave mencionados	4 - 74

6. PRÁCTICAS PARA LA ELABORACIÓN DE INFORMES	
102-45 Entidades incluidas en los estados financieros consolidados	54 - 74
102-46 Definición de los contenidos de los informes y las Coberturas del tema	2
102-50 Periodo objeto del informe	4 - 18
102-51 Fecha del último informe	4 - 18
102-52 Ciclo de elaboración de informes	4 - 18
102-53 Punto de contacto para preguntas sobre el informe	103
102-54 Declaración de elaboración del informe de conformidad con los Estándares GRI	100
102-55 Índice de contenidos GRI	98 - 99

GRI 103: ENFOQUE DE GESTIÓN 2016	
103-3 Evaluación del enfoque de gestión	4 - 74

GRI 200: ECONÓMICOS	
<b>201: Desempeño económico</b>	
201-1 Valor económico directo generado y distribuido	74 - 94
201-3 Obligaciones del plan de beneficios definidos y otros planes de jubilación	75 - 90
<b>205: Anticorrupción</b>	
205-2 Comunicación y formación sobre políticas y procedimientos anticorrupción	31 - 32

GRI 300: AMBIENTALES	
<b>304: Biodiversidad</b>	
304-2 Impactos significativos de las actividades, los productos y los servicios en la biodiversidad	24 - 54
304-3 Hábitats protegidos o restaurados	24 - 54

GRI 400: SOCIALES	
<b>401: Empleo</b>	
401-1 Nuevas contrataciones de empleados y rotación de personal	75 - 90
401-2 Beneficios para los empleados a tiempo completo que no se dan a los empleados a tiempo parcial o temporales	75 - 90
<b>403: Salud y seguridad en el trabajo</b>	
403-2 Tipos de accidentes y tasas de frecuencia de accidentes, enfermedades profesionales, días perdidos, absentismo y número de muertes por accidente laboral o enfermedad profesional	75 - 90
<b>404: Formación y enseñanza</b>	
404-3 Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones periódicas del desempeño y desarrollo profesional	75 - 90
<b>405: Diversidad e igualdad de oportunidades</b>	
405-2 Ratio del salario base y de la remuneración de mujeres frente a hombres	75 - 90
<b>413: Comunidades locales</b>	
413-1 Operaciones con participación de la comunidad local, evaluaciones del impacto y programas de desarrollo	24 - 54

Bogotá, junio de 2021

Señor:

**António Guterres**

Secretario General de la Organización de Naciones Unidas

UH Headquarters

New York, NY

Respetado Señor Guterres:

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

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

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

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

Cordialmente,



JUAN CARLOS GÓMEZ VILLEGAS

*Presidente*

*Fundación Grupo Social*



### PRINCIPIOS GLOBAL COMPACT

PRINCIPIOS	DESCRIPCIÓN	POLÍTICAS O PROGRAMAS (PÁGINAS)	INDICADORES DE PROGRESO (PÁGINAS)
PRINCIPIO 1	El negocio debe apoyar y respetar la protección de los derechos humanos declarados internacionalmente.	21 - 22	24 - 90
PRINCIPIO 2	El negocio debe asegurar que no es cómplice en abusos de derechos humanos.	21 - 22	24 - 90
PRINCIPIO 3	El negocio debe pregonar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a convenciones colectivas.	21 - 22	24 - 90
PRINCIPIO 4	El negocio debe apoyar la eliminación de todas las formas de trabajo forzado.	21 - 22	75 - 90
PRINCIPIO 5	El negocio debe apoyar la abolición efectiva del trabajo infantil.	21 - 22	75 - 90
PRINCIPIO 6	El negocio debe apoyar la eliminación de la discriminación con respecto al empleo y ocupación.	21 - 22	24 - 90
PRINCIPIO 7	El negocio debe apoyar el abordaje cauteloso de los retos ambientales.	21 - 22	24 - 90
PRINCIPIO 8	El negocio debe tomar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental.	21 - 22	24 - 90
PRINCIPIO 9	El negocio debe promover el desarrollo y la difusión de tecnologías amigables al ambiente.	21 - 22	54 - 73, 91 - 93
PRINCIPIO 10	El negocio debe trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno.	21 - 22	95 - 97

### PRINCIPIOS DE LA RESOLUCIÓN DE LA AGRUPACIÓN EUROPEA DE CAJAS DE AHORROS SOBRE LA RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL

	PRINCIPIO	PÁGINAS
1	Relación transparente y justa con los clientes	54 - 74
2	Promoción de la accesibilidad y de la inclusión financiera	54 - 74
3	Negocio ecológico	91 - 93
4	Actores responsables que contribuyen al desarrollo de la comunidad	24 - 54
5	Empleadores responsables	75 - 90
6	Comunicación	N/A



Si tiene algún comentario puede escribir al correo:

**Ldcortes@fundaciongruposocial.co**



**FUNDACIÓN  
GRUPO SOCIAL**  
Una semilla de cambio