



# INFORME DE LABORES Y BALANCE SOCIAL

## 2021



FUNDACIÓN  
GRUPO SOCIAL





# INFORME DE LABORES Y BALANCE SOCIAL

## 2021



# TABLA DE CONTENIDO

CARTA DEL PRESIDENTE / 9

ANEXO INFORME DE LABORES Y  
BALANCE SOCIAL / 23

INTRODUCCIÓN / 25

LA ESTRATEGIA / 27

PROGRAMAS SOCIALES DIRECTOS / 28

EMPRESAS / 71

NUEVAS LÍNEAS DE DESARROLLO EMPRESARIAL / 92

GENERACIÓN DE RIQUEZA / 94

PERSONAS Y CULTURA / 97

ESTADO / 117

VISIBILIDAD / 121

SITUACIÓN FINANCIERA / 125

INFORMACIÓN ADICIONAL / 127

ENCUENTRO CON JESÚS / 131

ANEXOS / 132

# CARTA DEL PRESIDENTE





**Señores consejeros:**

Me permito presentar para su consideración el informe de labores y el balance social de Fundación Grupo Social correspondiente al año 2021.

## ENTORNO GLOBAL

Cuando se planteó el contexto en el que se desenvolvería Fundación Grupo Social en el año 2021 se señaló que el virus del COVID-19 había desatado una crisis sin precedentes, tanto en el ámbito internacional como local, planteando un escenario de alta complejidad y mucha incertidumbre, que en cualquier caso generaría impactos negativos muy severos en todos los frentes de las dinámicas económicas y de la sociedad en general, y que sería particularmente difícil para los más vulnerables, como en efecto ocurrió.

Durante el año pasado se presentaron nuevas variantes de coronavirus y picos adicionales de infección. Los procesos masivos de vacunación emprendidos por casi todos los países mostraron avances importantes tanto en la disminución de contagios como en su letalidad.

Los bancos centrales y los gobiernos de la gran mayoría de las economías, buscando mitigar el impacto ocasionado por el cese de actividades producto de las restricciones impuestas para afrontar el virus, implementaron programas de beneficios monetarios y fiscales, que aliviaron algunos de los efectos de la pandemia y permitieron mejorar, frente a lo inicialmente previsto, la dinámica y la velocidad de la recuperación.

Sin embargo, y a pesar de los mejores resultados en materia de recuperación del crecimiento, algunos temas determinantes para el desarrollo económico revelaron detrimentos importantes y constituyen un reto grande para el futuro: la brecha de pobreza a nivel mundial se acentuó entre los países desarrollados y los emergentes; y al interior de estos últimos, los avances alcanzados en materia de superación de la pobreza y de la pobreza absoluta presentaron serios deterioros, que provocaron, adicionalmente, generalizadas manifestaciones de descontento social.

Los indicadores de desempleo a nivel global, durante el año 2021, mostraron una recuperación importante, pero aún lejos de los niveles del año 2019. Los alivios monetarios y fiscales antes referidos impactaron variables como la inflación que obligaron a las autoridades monetarias a anunciar una disminución en el volumen de los apoyos transitorios e incrementos de las tasas de interés que afectarán el nivel de liquidez general de la economía para el año 2022.



## ENTORNO LOCAL

El 2021 consolida tendencias de las que vienen dándose evidencias en los últimos años y que permiten a muchos afirmar que estamos asistiendo más que a cambios circunstanciales o coyunturales, a verdaderas transformaciones estructurales del mundo, que además cada vez está más conectado e interdependiente. Algunas de tales tendencias se han acelerado por cuenta de la pandemia.

En efecto, la organización geopolítica del planeta ha venido cambiando, los liderazgos de las grandes potencias, situadas en orillas bien diferentes sobre la concepción del ser humano y sus libertades, se han venido derivando con mayor intensidad de la capacidad tecnológica y de acceso y manejo de la información así como de la capacidad de incidir en las cadenas de producción o de comercialización; han salido a flote los nacionalismos radicales exacerbados e ideas expansionistas que se creían superados y que han dado lugar a situaciones como la reciente invasión a Ucrania por parte de Rusia, así como se han presentado hechos que alteran ese orden mundial y que tienen que ver con actuaciones más allá de las fronteras nacionales como el retiro de las tropas estadounidenses de Afganistán; se ha acelerado la desintermediación de las relaciones humanas en muchos aspectos, lo que ha permitido que las personas puedan directamente y de manera inmediata acceder desde cualquier lugar a información, bienes y servicios; se ha intensificado el uso de la tecnología y analítica avanzada, lo que ha suscitado transformaciones profundas en los modelos de negocio de las empresas, la educación, las formas de trabajo y el consumo y los hábitos de los consumidores; se ha incrementado cada vez más la preocupación por el calentamiento global y la protección del medio ambiente, que se manifiesta en compromisos que asumen los países de promover energías limpias y renovables.

Como lo mencionábamos en el informe del año anterior, por cuenta de la pandemia el país vio afectada su capacidad productiva y lesionado su tejido empresarial; a pesar de que en 2021 se mejoraron los indicadores de empleo<sup>1</sup>, aún no se recuperan todos los puestos de trabajo que se perdieron<sup>2</sup>, las cifras de subempleo y de informalidad permanecen muy altas (por encima del 60%); las finanzas públicas siguieron afectadas, el país perdió con dos de las calificadoras (S&P Global Ratings y Fitch Ratings) el grado de inversión y los niveles de endeudamiento se mantuvieron muy elevados<sup>3</sup>. El déficit de la balanza comercial sigue siendo importante y hace que la economía sea percibida como vulnerable a pesar del manejo históricamente sano y ortodoxo de las finanzas públicas y de la fortaleza institucional que ofrecen las autoridades en el orden económico dentro de las que se destaca el Banco de la República.

El gobierno adelantó una campaña de vacunación que supuso un esfuerzo enorme y que concluyó con que al final del año 2021 el 55% de la población contaba con su plan de vacunación completo.

El orden público se vio seriamente afectado desde finales de abril por el inicio de protestas que se extendieron por casi dos meses y que se presentaron en las principales ciudades del país con desórdenes y desmanes que paralizaron buena parte de las actividades económicas y sociales y generaron un ambien-

<sup>1</sup> El desempleo pasó del 13,4% en diciembre de 2020 a 11,0 % en diciembre de 2021.

<sup>2</sup> El 2019 cerró con 22.760.730 puestos de trabajo, el 2021 cerró con 21.597.857 de puestos de trabajo, lo cual arroja 1.162.873 puestos de trabajo perdidos.

<sup>3</sup> Como porcentaje del PIB la deuda del gobierno cerró el año en el 61,5%.

te de intranquilidad y zozobra. Se presentaron pérdidas humanas y también destrozos en bienes públicos y privados que en particular fueron graves en Cali y la zona suroccidental del país.

Adicionalmente, y como parte del contexto del trabajo de la Fundación, es preciso indicar que las elecciones presidenciales y de Congreso de la República desde el año anterior vienen acentuando un ambiente de incertidumbre y de polarización, más que por el ejercicio democrático electoral recurrente, por lo que este proceso concreto representa para el futuro inmediato del país, en un contexto latinoamericano en el que han venido ganando espacio procesos políticos que han tenido como efecto el desincentivo a la inversión privada empresarial.

Todo esto, que constituyó el contexto de trabajo de la Fundación, más que generar desaliento o desesperanza, nos animó a adelantar el trabajo que implicó seguir construyendo desde nuestro quehacer la sociedad que queremos proponer. O, dicho de otra manera, este entorno un tanto oscuro e incierto, nos permitió reafirmar que la estrategia escogida en el año 2012 en virtud de la cual la Fundación se ofrece como testimonio para la sociedad para, a partir de allí, desatar cambios en su cultura, tiene todo el sentido y está como nunca vigente.

## LA GESTIÓN DE LA FUNDACIÓN

La gestión del año 2021 no se limitó a simplemente hacer frente a la situación de manera que se preservara el patrimonio de la Fundación y el valor de sus empresas con un manejo eficiente de los recursos, como era necesario, sino que se orientó con potencia a consolidar y fortalecer el Servicio a la sociedad tanto a través de sus programas de acompañamiento a comunidades marginadas como de sus empresas.

Adicionalmente, la organización trabajó en otros frentes muy relevantes como personas y cultura, gobierno y visibilidad.

## LOS PROGRAMAS SOCIALES DIRECTOS

A propósito del acompañamiento a comunidades, tras darse el plazo previsto para la finalización de los últimos Programas Sociales Directos gestionados con la anterior metodología de construcción de condiciones básicas de desarrollo, la Fundación decidió empezar nuevos ambiciosos programas integrales de mejoramiento efectivo de la calidad de vida en contextos desafiantes de pobreza y falta de oportunidades en los municipios de Tangua (Nariño), Algeciras (Huila) y la zona de Tibabuyes (al Noroccidente de Bogotá). Consolidando así, junto con la Comuna 6 de Cartagena (Bolívar), Buriticá y Necoclí (en Antioquia), un conjunto más amplio de frentes de trabajo que se desarrollan en el marco de la metodología actual. Estos últimos programas se desarrollaron y generaron avances conforme a los planes previstos.

La selección de los nuevos territorios implicó un trabajo de caracterización de zonas y de refinamiento de los criterios de selección que tuvieron en cuenta la disponibilidad del equipo humano necesario para adelantar los procesos. Tangua, Algeciras y Tibabuyes son programas en los que el trabajo de la Fundación apenas comienza con una etapa de reconocimiento profundo del territorio y de sus actores, en la que se hace un diagnóstico integral y se genera una línea base que permitirá medir y contrastar cada dos años la evolución de las diferentes dimensiones de calidad de vida integral. Se plantearán unas estrategias clave que serán las palancas que, adecuadas a la realidad de cada contexto territorial, habilitarán que las comunidades alcancen resultados concretos y evidentes en la evolución de su calidad de vida.



El programa de Cartagena, por sus dimensiones y su problemática, implica un desafío mayor. Este territorio, que fue el primero en el que la Fundación decidió actuar en el marco del nuevo alcance y metodología y que ya completa 9 años, fue impactado con severidad por la pandemia y se afectaron los procesos desarrollados particularmente los relativos a educación y generación de ingresos. Se hizo un valioso ejercicio de evaluación de la gestión, y como parte de ella se precisaron para cada línea de acción en cada estrategia alcances con objetivos claros y concretos, así como se estableció un horizonte de tiempo para su logro, todo ello utilizando una metodología que servirá para formular y desarrollar nuestro acompañamiento en otros territorios. En Cartagena existe un reconocimiento de la Fundación como actor clave desatando estos procesos y las autoridades han encontrado en la Institución un aliado clave en el territorio. El trabajo en esta comuna nos ha permitido constatar la importancia central que, en la perspectiva de esta nueva forma de acompañamiento a comunidades, tienen las alianzas y las gestiones en incidencia frente a actores privados y públicos.

El Programa de Buriticá se encuentra en etapa de implementación de las estrategias. El municipio se caracteriza por tener la mina aurífera más grande del país. Al lado de la actividad de minería legal y formal adelantada por empresas como Zijin Continental Gold existe también una importante actividad minera ilegal e informal. Esta particularidad hace que el programa desarrollado por la Fundación busque constituirse en una experiencia demostrativa para el país, por cuenta de que la actividad minera se ha estigmatizado, incluso aquella llevada a cabo de manera responsable y formal. El municipio además enfrenta los desafíos de la ruralidad y de una geografía quebrada y de difícil acceso que aísla una parte de la población y que dificulta el intercambio económico y social. Las estrategias se vienen desplegando conforme a lo que se ha previsto en el plan de trabajo.

Necoclí, ubicado en la costa Caribe antioqueña en la región del Urabá, es un municipio afectado históricamente por la pobreza y la violencia generada por grupos al margen de la ley. Siendo un lugar de paso en los movimientos migratorios de poblaciones de muy diversas nacionalidades que buscan llegar a los Estados Unidos atravesando Centroamérica, enfrentó en 2021 una grave crisis humanitaria por cuenta de restricciones del paso en Panamá que implicaron un represamiento de más de 21.000 personas en un momento dado en el municipio. En el año 2021 se concluyó la etapa de formulación estratégica para dar comienzo en 2022 a su implementación.

La medición del impacto del trabajo adelantado por la Fundación a través de sus Programas Sociales Directos se encuentra en permanente evolución. En el 2021 se incorporaron mejoras en el proceso, lo cual podrá hacerse evidente en el documento detallado de informe y en el reporte de impacto que se construye para evaluar la efectividad de la gestión.

Finalmente, vale la pena destacar que, con la finalización de los programas de Soacha y Nariño, que arrojaron efectos positivos reconocidos por las comunidades impactadas, culmina la transición prevista en los Programas Sociales Directos. La Fundación ahora se concentrará en trabajar con la metodología y alcance previsto para programas en calidad de vida integral, los cuales constituyen la versión más moderna del trabajo de acompañamiento a comunidades e implican un trabajo más amplio, de mayor espectro y orientado, ya no solo a construir capacidades en la comunidad para su desarrollo, sino a que ella efectivamente logre alcanzarlo.





## LAS EMPRESAS

Las empresas para la Fundación no son simplemente su fuente de financiación, son parte fundamental de su trabajo de Servicio a la sociedad. Las empresas de Fundación Grupo Social existen exclusivamente para el bien común y constituyen, en el marco de la estrategia vigente, verdaderos testimonios de una organización económica diferente. Cada empresa tiene una visión que constituye la declaración de la Fundación en la que se concreta la forma en la que logra ser semilla de cambio en la sociedad. El cierre de brechas para lograr esa visión es el horizonte del trabajo que se adelanta en cada empresa y se materializa en la formulación de sus estrategias de mediano plazo y en la efectiva ejecución de los planes de negocio y presupuestos construidos cada año.

Durante el año 2021 las empresas siguieron comprometidas poniéndose al lado de sus clientes, para mitigar y enfrentar juntos las dificultades suscitadas por la pandemia con sus efectos en la vida y la salud, así como en sus dinámicas de generación de ingresos. En esa medida, tuvieron un muy buen desempeño cumpliendo además con sus presupuestos y sus metas de eficiencia y rentabilidad. También las empresas acompañaron a sus clientes muy afectados por el mal denominado "paro nacional" que, como se mencionó en el contexto, fue particularmente intenso en el suroccidente del país.

Por otra parte, se logró avanzar conforme a lo previsto para este tramo, en el proyecto corporativo transversal de transformación digital, clave en el entorno competitivo empresarial actual, concebido como medio subordinado a la estrategia y no como fin en sí mismo. Se dieron pasos importantes que permitieron a la organización conformar sus equipos de tecnología, mejorar sus indicadores de obsolescencia tecnológica, asumir deliberadamente la incorporación de gestiones en la nube, adelantar un completo diagnóstico de ciberseguridad para incorporar los ajustes y las herramientas necesarias y la generación de los primeros casos de uso de analítica avanzada de datos, para destacar algunos de los aspectos más relevantes.

Como hechos destacados, aparte del acompañamiento a los clientes en los difíciles momentos ya mencionados y del desempeño referido que conllevó crecimiento de la actividad de la organización en la atención de clientes de los segmentos misionales, se pueden resaltar los siguientes:

- **La constitución de la empresa digital Entreamigos**, con el propósito de complementar, con uso intensivo de tecnología, analítica avanzada y metodologías ágiles de trabajo, las propuestas de valor de servicios financieros y de protección de pequeños empresarios. La empresa ya empezó a operar y cuenta, a pocos meses de su constitución, con su primer producto en fase de pruebas que consiste en créditos digitales para pequeños empresarios. El lanzamiento al mercado de este primer producto se dará próximamente.
- **La propuesta y puesta en marcha de un nuevo plan estratégico para la Corporación Servir**, como punta de lanza en Villeta para la nueva pretensión de la organización de participar de manera relevante en el sector de turismo.
- **La autorización por parte de la Superintendencia Financiera de Colombia** de la escisión de la compañía de seguros de vida Colmena dando lugar a Colmena Riesgos Laborales y a Colmena Seguros de Vida.

- Las gestiones necesarias para obtener la licencia de funcionamiento de la compañía de seguros generales, que permitirá, junto con las otras compañías aseguradoras, dotar a la organización de los vehículos y las capacidades para atender de manera completa las necesidades de protección y aseguramiento de las personas y empresas que hacen parte de los mercados populares.

### Sobre las empresas en particular

El Banco Caja Social siguió enfocado al acompañamiento de sus clientes. Lo hizo en 2020 en el peor momento de la crisis suscitada por la pandemia como ningún otro banco y con el apoyo directo de la Fundación para sus clientes<sup>4</sup>. Gracias a este decidido esfuerzo de la Organización los clientes lograron sobrellevar de mejor manera los impactos derivados de la coyuntura y han logrado en general mantener sus créditos al día lo cual ha derivado no solo en sólidos indicadores de riesgo sino en una fortalecida dinámica comercial que ha posibilitado mejorar de manera consistente a partir de la buena salud financiera de los clientes la rentabilidad del Banco en el 2021.

El volumen de cartera creció en los segmentos misionales, la calidad de la cartera mejoró de manera relevante, las coberturas también se incrementaron, se logró la reconstitución total de las provisiones que se habían liberado, sus indicadores de eficiencia y suficiencia evolucionaron también de manera muy favorable. Su posicionamiento como el Banco Amigo se evidenció en diversas mediciones, que si bien no son el parámetro que usa la organización para la valoración de Servicio, son referentes indicativos de lo que hace el banco comparado con la industria<sup>5</sup>.

Colmena Seguros, que al cierre del ejercicio, justo antes de la autorización de la escisión incorporaba en una sola compañía la gestión en riesgos laborales y de seguros de vida, arrojó resultados positivos con mejorías importantes en el proceso de atención de indemnizaciones con criterios de oportunidad y solidaridad, definió los parámetros claros de lo que significa una buena venta, en el entendido de que en particular en materia de seguros es fundamental que el cliente conozca muy bien las coberturas y las exclusiones del producto que contrata, de manera que su expectativa se vea plenamente satisfecha. La siniestralidad en materia de seguros de vida fue muy alta como consecuencia del Coronavirus. En materia de riesgos laborales la compañía atendió las obligaciones que asumió por cuenta de la declaratoria de emergencia y destinó parte relevante de los recursos dedicados a prevención al suministro a sus clientes de elementos de protección y la realización de pruebas de COVID; se avanzó en la atención cada vez mayor de empresas de menor tamaño con ajustes en la propuesta de valor para lograr una prevención efectiva y de fácil acceso.

La Fiduciaria Colmena siguió adelantando su gestión como complemento de las propuestas del valor del Banco Caja Social, y aunque como todas las fiduciarias vio disminuido el tamaño de los fondos ad-

<sup>4</sup> Vale la pena recordar que la gestión del Banco respecto de sus clientes en el año 2021 fue precedida de una actuación radicalmente diferente a la que tuvo toda la industria. Durante el 2020, en su genuino interés por ser el Banco Amigo y acompañarlos durante la coyuntura derivada de la pandemia, otorgó beneficios efectivos y estructurales a sus clientes siendo el único establecimiento bancario que renunció de manera automática y generalizada al cobro de parte de los intereses de sus créditos vigentes en los meses de abril y junio, lo cual sumado a la disminución de cobros y tarifas en los diferentes canales de atención representó menores ingresos para el Banco en favor de sus clientes por cerca de \$81.000 millones. También es preciso recordar que, sumado a lo anterior, Fundación Grupo Social fiel a su Legado, como dueña del Banco otorgó sin contraprestación alguna, un nuevo alivio durante todo el segundo semestre del año, que consistió en el pago de una parte del capital de los créditos de 610 mil deudores con lo cual, las cuotas de sus obligaciones se redujeron entre un 20 y 25% entre julio y diciembre. Para ello, la Fundación destinó \$243.793 millones de sus recursos propios.

<sup>5</sup> El Banco obtuvo un 90,1% en el Índice de Satisfacción de Clientes (INS) y se mantuvo en el segundo lugar en la medición de marca favorita del mercado. Así mismo, sigue ocupando el primer lugar en el estudio que evalúa la satisfacción y experiencia emocional de los clientes con su banco.





ministrados por el comportamiento de las tasas en el mercado de valores, tuvo un resultado positivo. La Capitalizadora Colmena generó un resultado también positivo conforme a lo esperado.

Deco Construcciones siguió buscando y estructurando proyectos de construcción y en particular continuó adelantando la gerencia del proyecto de vivienda San Juan Bosco ubicado al Norte de Bogotá, el cual avanzó según lo que se había estimado. La Promotora de Inversiones y Cobranzas continuó su trabajo de recuperación de cartera con resultados positivos y logrando con flexibilidad que muchos de sus clientes llegaran a acuerdos adecuados a sus flujos de caja que les permiten atender sus obligaciones en condiciones favorables. Vehigrupo, como originador de crédito de vehículos, ganó mayor participación de mercado con muy favorables indicadores de calidad de cartera y avanzó en su capacidad digital.

### Ampliación de la actividad empresarial

Para la Fundación, conforme a sus definiciones estratégicas, es importante ampliar su gestión empresarial, consolidando y profundizando aquellos sectores en los que actualmente se desempeña y buscando participar de manera relevante en los sectores de la construcción de vivienda y de turismo.

La Fundación viene adelantando en alianza con Cementos Argos, a través de la empresa Soluciones de Crédito, un esfuerzo orientado a explorar de manera innovadora la forma de habilitar las condiciones para el otorgamiento de crédito digital masivo a clientes de ferreterías para el mejoramiento de vivienda. Ya empiezan los pilotos a arrojar resultados positivos, lo cual permitirá conectar en los próximos meses la solución de manera permanente con el Banco Caja Social y con Entreamigos.

La alianza con el Grupo Santalucía, organización española líder en el mercado de seguro exequial, servicios funerarios y servicios de asistencia para la tercera edad, sigue vigente. Los resultados en materia de seguro exequial, por cuenta de asimetrías en el diseño normativo de este tipo de seguros en Colombia, en contraste con los servicios de prevención funerarios, no permitirán seguir avanzando en este frente; lo contrario ocurre en la gestión a través de Liliium, compañía creada por las dos organizaciones de manera paritaria para administrar las inversiones y propiciar las líneas de acción orientadas a la atención de la necesidad de servicios funerarios de forma humana y digna, con calidad y cercanía. Actualmente Liliium es accionista controlante de Prever, empresa que ha venido consolidándose y que tiene presencia fundamental en el occidente del país, Antioquia y el Eje Cafetero, con muy buenas percepciones de servicio por parte de sus usuarios y constituyéndose en referente de buenas prácticas en el país. En relación con los servicios de asistencia para la tercera edad, se ha venido avanzando en la estructuración de un plan de negocio para la construcción de residencias para adultos mayores en las principales ciudades del país, esperando que, durante el 2022, dicho plan de negocio pueda iniciar su ejecución con el primer centro en la ciudad de Bogotá.

Durante el año 2021, se han venido evaluando distintas rutas de orden estructural para participar de manera activa y relevante en el sector de la Construcción con foco en vivienda de interés social. Esperamos haber definido tal ruta e iniciado su implementación para el año 2022. Así como en 2021, de manera paralela a esta formulación, se seguirán buscando inmuebles y proyectos concretos en los que la Organización pueda invertir y participar.

De otro lado, en el campo de las iniciativas empresariales de origen popular y la gestión que adelanta la Gestora de Proyectos Empresariales, en 2021 la operación de la entidad migró de una sociedad a un



patrimonio autónomo de carácter empresarial, con el objetivo de hacer más eficiente su actuación. Se realizó en el año la primera versión de la convocatoria "Empresas +", la cual buscaba identificar empresas en los sectores de alimentos, agroindustria y turismo, interesadas en fortalecer de manera integral su operación, eliminar las barreras para el crecimiento y acceder a capital. De esta convocatoria ya cuatro empresas han recibido inversión y trabajan de la mano de la Gestora. Se espera en 2022 potenciar el impacto en este frente.

## CULTURA Y TALENTO HUMANO

Para Fundación Grupo Social, su cultura organizacional, entendida en su sentido más amplio como la forma en la que una comunidad de personas piensa, se expresa y actúa, es no solo factor crítico habilitador de su gestión de talento humano, sino que es la garantía de sostenibilidad de su Legado en el largo plazo. La cultura organizacional en el marco de la estrategia vigente además es requisito mínimo de coherencia.

En el marco del Proyecto de Cultura Organizacional, que tiene más de 25 años y que fue repotenciado con ocasión de la revisión de la estrategia de la entidad, se establecieron las características de la cultura deseada<sup>6</sup> que constituyen el perfil referente al que aspira la institución, y se determinaron las variables que funcionan como palancas dinamizadoras del proyecto en torno a las cuales se establecen estrategias y planes de acción con objetivos concretos que deben ejecutarse año a año.

Esas variables son: formación, comunicación organizacional, gestión del cambio, compromiso, liderazgo, remuneración justa, administración estratégica de los procesos de talento humano, participación, productividad y calidad y Servicio. Para efectos de este documento destacamos solo algunos de los aspectos que consideramos más relevantes de cara a la gestión adelantada en 2021:

- En materia de formación. La Organización se ha preocupado por robustecer tanto sus planes de formación orientados al adecuado desempeño de los colaboradores en sus cargos actuales como los orientados a fortalecer los procesos de carrera, desarrollo individual y sucesión. Aparte de aquella capacitación que es técnica y que se refiere a habilidades y conocimientos, ha ocupado un lugar importante en los esfuerzos de la institución robustecer la formación dirigida a afianzar en los colaboradores el conocimiento de la institución, el compromiso y la apropiación de su Legado, para lo cual se han potenciado los procesos de inducción y se han ampliado y extendido los espacios formales de lectura orientada y reflexiva del Legado de la Fundación. También se estructuró el programa de competencias de liderazgo dirigido a todos los líderes de la institución, el cual, en asocio con Inalde, se empezó a ejecutar en 2022.
- La Organización viene adelantando transformaciones muy relevantes que han demandado una adecuada y rigurosa gestión del cambio. Esas transformaciones más relevantes son: el proyecto de implementación y fortalecimiento de capacidades digitales, la creación de la empresa Entreamigos, el regreso a la oficina de los colaboradores que trabajaron en la pandemia desde casa, la escisión de la compañía de seguros de vida y la constitución de la compañía de seguros generales, la transición

<sup>6</sup> Las características de la cultura deseada constituyen el perfil referente al que aspira la institución y son las siguientes: Excelencia y búsqueda del bien mayor, solidaridad y búsqueda del bien común, comportamiento ético, preferencia por los más débiles, sentido de pertenencia y compromiso con el propósito, carácter promocional y respetuoso, confesionalidad católica con respeto profundo por la libertad de credo de los individuos, colombianidad y estilo propio. Esas características están tomadas de las fuentes de pensamiento de la institución e incluso hacen parte de su Legado.





de los programas sociales directos al modelo de calidad de vida, el replanteamiento de la visión y del modelo de negocio de Servir, la incorporación transversal de una cultura innovadora. Todos estos cambios han venido gestionándose en términos generales con la velocidad esperada, los alcances previstos y cuidando el clima laboral.

- En cuanto a los procesos estratégicos de personal, bien vale la pena referir la evolución que se dio durante el año en la consolidación del sistema de gestión de desarrollo y desempeño que no solo empezó a fluir a través de la plataforma tecnológica de talento humano, sino que se utilizó como herramienta de gestión muy valorada para focalizar los esfuerzos de gestión y hacerla más exigente a partir de conversaciones constructivas promovidas por los jefes. También se destaca la gestión del clima organizacional cuya medición se efectuó con la participación de más del 95% de la planta de colaboradores y que arrojó en general un resultado que mejora el anterior consolidando el buen clima en la Organización y evidenciando una evolución positiva en algunos aspectos que tenían menos fortalezas como aquellos relacionados con percepciones sobre innovación.
- La Fundación participó en el programa de vacunación adelantado por parte del sector privado adquiriendo biológicos para todo su personal y promoviendo con firmeza la vacunación de los colaboradores y sus familias en coherencia con los principios de bien común y solidaridad. Adicionalmente, mantuvo el acompañamiento cercano a todos los colaboradores contagiados o que padecieron los efectos de la pandemia en sus familias, enfocando esfuerzos particularmente en lo que a salud mental se refiere.
- También es relevante dar cuenta de la gestión de incorporación a la Organización de talento humano especializado y escaso para atender los requerimientos de las iniciativas digitales que implicaron la contratación de personas expertas en tecnología, analítica de datos y ciberseguridad, así como con experiencia en metodologías ágiles de trabajo e innovación.

Como se puede apreciar, la gestión del talento en la Organización ocupa un lugar central y ahora se presenta el desafío de incorporar nuevas formas más flexibles de trabajo que permitan combinar las ventajas de la virtualidad y la necesaria presencia física que es clave para robustecer y transmitir la cultura organizacional.

## GOBIERNO CORPORATIVO

La administración de una organización que no tiene dueño precisa un sistema de gobierno sólido que ha logrado consolidar la Fundación con el tiempo. De este período merece especial mención el trabajo riguroso de autoevaluación que adelantó el Consejo Social sobre su gestión, así como de la evaluación que hizo del desempeño del Consejo Directivo y del presidente.

## VISIBILIDAD

Como lo dice el Legado de la institución, la Entidad considera que, para incidir con autoridad moral y legitimidad en el desarrollo de una nueva cultura, es necesario que ella misma sea testimonio y exprese, a partir del SER, una forma de actuación que haga realidad su pensamiento sobre el deber ser de la sociedad y la economía; y que, sin ningún ánimo de exhibición, esté dispuesta a dar a conocer sus logros y experiencia.

En desarrollo de esa disposición, desde 2019 la Fundación cambió su política de comunicación externa, adoptó la marca que tiene actualmente y dispuso incorporarla a las marcas de sus empresas y de las fundaciones que hacen parte de su organización. El 2021 se caracterizó por el diseño e implementación de una campaña que se orienta a la presentación a la sociedad de los rasgos de identidad más relevantes de la institución de manera que pudiera ser reconocida como un todo. No es fácil dar a conocer a la Fundación y sus notas muy particulares<sup>7</sup>. A partir de procesos de iteración con las diferentes audiencias, se logró decantar la complejidad del mensaje total para hacer varios mensajes mucho más simples y desde el final del año pasado se han empezado a difundir, a partir de formatos testimoniales, sobre la forma en que la Organización abre sus puertas, especialmente a aquellas personas con menos oportunidades.

### Para cerrar...

Es la oportunidad para agradecer a los más de 8700 colaboradores que con su trabajo diario ponen sin reservas su talento y su capacidad al servicio del propósito mayor que persigue la institución; a mis compañeros del Comité de Presidencia por su actitud siempre alegre y optimista, su profesionalismo, entrega e incansable gestión; y también, y de manera muy especial, a los miembros del Consejo Social y del Consejo Directivo por su compromiso absoluto, su acompañamiento permanente, su confianza y su guía.

Fundación Grupo Social ha encontrado en su Legado y, sobre todo, en su inspiración en Dios la guía fundamental para ordenar toda su gestión a la construcción de una sociedad más digna del ser humano. Gracias a Él, el caminar confiado de la Organización genera esperanza para el país y día a día en un proceso paciente, pero firme y decidido, aún en las épocas más difíciles, se convierte en semilla de cambio para la transformación del país.

  
JUAN CARLOS GÓMEZ VILLEGAS  
Presidente

<sup>7</sup> Los rasgos de identidad que la organización ha buscado posicionar son: el que se trata de una Fundación centenaria que es dueña de empresas y no unas empresas que tienen una fundación; su grupo empresarial tiene como última razón de ser Servir a la sociedad; es al tiempo, una ONG que acompaña comunidades para mejorar su calidad de vida; promueve procesos promocionales y no de carácter asistencial; no satisface intereses particulares, no tiene dueño ni defiende su voluntad a la de un tercero; las utilidades de sus empresas y sus excedentes se dedican exclusivamente a su misión; y se inspira en su fe católica, respetando profundamente la libertad de credo de los individuos.



# ANEXO INFORME DE LABORES Y BALANCE SOCIAL





# INTRODUCCIÓN

El Informe de Labores y Balance Social es un instrumento que ha desarrollado Fundación Grupo Social desde 1992 y busca dar cuenta de la labor realizada por la Organización en su conjunto. Este documento se ha construido bajo parámetros y orientaciones que la Fundación ha ido consolidando a través del tiempo.

El documento que se presenta en la actualidad ha sido el fruto de la unión de dos documentos que se desarrollaban hasta el 2013 de manera independiente, convirtiéndose ahora en un instrumento de gestión para sus administradores y colaboradores.

A continuación, encontrará el detalle de la actuación durante el 2021 de los instrumentos por medio de los cuales actúa la Organización - Programas Sociales Directos y Empresas-, así como los avances en otros frentes centrales del desarrollo de la Estrategia, como son la Cultura Organizacional, Visibilidad, Relacionamiento con el Estado, entre otros.

Finalmente, se incluye una mirada general de la situación financiera de la Fundación y se destacan las actividades adelantadas en el marco del programa Encuentro con Jesús, que dispone, para los funcionarios que libremente lo desean, una oferta de apoyo sacramental y espacios de formación en la Fe, como corresponde a esta Institución Católica.





## LA ESTRATEGIA

Durante ciento once años, Fundación Grupo Social ha sido fiel al propósito, los valores y el estilo que inspiró 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 para cumplir 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 2021, la Organización siguió su tránsito hacia el cumplimiento del objetivo estratégico, teniendo presente los aprendizajes y adaptándose a las nuevas realidades, en un entorno altamente exigente, reafirmando cada vez más su compromiso con la construcción de una sociedad mejor. La estrategia escogida por la Fundación orientada fundamentalmente a SER y, a partir de ello, a incidir en el cambio cultural de la sociedad toma tiempo, requiere constancia y paciencia. Si bien se pueden evidenciar y medir evoluciones de los planes de acción que desatan la estrategia año a año tanto en el trabajo comunitario como en la gestión empresarial, la evolución integral se dará gradualmente. No quiere decir ello que la Organización no esté muy orientada al logro o a la ejecución, todo lo contrario, dado el horizonte planteado cada año debe poderse avanzar de manera decidida en esa dirección, con impactos que en muchos casos escapan a las formas tradicionales de medición.

## PROGRAMAS SOCIALES DIRECTOS

Una de las maneras con las que Fundación Grupo Social busca alcanzar su objetivo es a través del acompañamiento a comunidades sin oportunidades, 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 directamente en los territorios 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.

A partir del 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 plantea la estrategia de la Organización, buscan ser experiencias reales de una forma de actuación social distinta orientadas al logro de diez resultados en calidad de vida. Los segundos, que venían realizándose antes de la definición estratégica del 2012, están orientados a la generación de capacidades en los habitantes del territorio para construir condiciones para su propio desarrollo.

A continuación, se muestra el detalle de los programas actuales:



### PROGRAMAS ACTUALES:

TIPO DE PROGRAMA	TERRITORIO		POBLACIÓN
CALIDAD DE VIDA	Cartagena	• Unidad Comunera de Gobierno 6 <sup>1</sup>	102.894
	Antioquia	• Buriticá <sup>2</sup>	9.783
		• Necoclí <sup>2</sup>	44.811
	Huila	• Algeciras <sup>2</sup>	22.760
PROYECTOS ESPECIALES	Bogotá	• Localidad de Bosa <sup>3</sup>	823.041
	Nariño	Buesaco y La Unión	N/A
CONDICIONES BÁSICAS DE DESARROLLO	Nariño	<b>Pasto:</b>	184.128
		• Comuna 3, 10 y 12 <sup>4</sup>	
		• Corregimientos de Cabrera, La Laguna, Mocondino, Buesaquillo y San Fernando <sup>4</sup>	
		<b>Norte Nariño:</b>	
		• Municipios de Taminango, San Pedro de Cartago, La Unión y Buesaco <sup>2</sup>	
	Soacha	• Comuna 15	170.685
TOTAL			1.358.102

Fuente: elaborado por Fundación Grupo Social

Es importante mencionar que, durante 2021, se llevó a cabo la implementación de la última etapa prevista en los programas en Condiciones Básicas del Desarrollo, lo cual se traduce en la finalización del acompañamiento de Fundación Grupo Social en dichos territorios.

Así mismo, el entorno de los territorios y del país estuvo enmarcado por los fuertes impactos que la pandemia generó y seguía generando, así como la situación de orden público y seguridad, unido a las dinámicas propias, lo que implicó no solo continuar actuando en el marco de las medidas de la emergencia sanitaria, sino, tal y como sucedió en 2020, seguir fortaleciendo, aún más, los lazos con la comunidad, para continuar con un acompañamiento cercano, a la vez que se incorporaban los aprendizajes y se adecuaba la operación, metodologías y actividades, para cumplir con los planes en los diferentes territorios.

Dentro de este marco, a continuación, se presentan los principales logros alcanzados durante el 2021 en los diferentes programas.

1 Cálculos hechos por Fundación Grupo Social. Datos tomados Plan muestral Cartagena V2 de Cifras y Conceptos 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 DANE (2020), proyecciones a 2021 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 Alcaldía de Bogotá. (2021). Localidades: Localidad de Bosa. Recuperado de: <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/localidades/bosa>

4 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 2021 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>

5 Cálculos hechos por la Fundación Grupo Social. Datos tomados de Alcaldía de Soacha (2020). Recuperado de: <https://www.alcaldiasoacha.gov.co/NuestroMunicipio/Paginas/Comunas.aspx> y DANE (2020), proyecciones a 2021 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>

## PROGRAMAS CON RESULTADOS EN CALIDAD DE VIDA

Para Fundación Grupo Social, la Calidad de Vida de una comunidad es entendida a partir de diez características de la "sociedad distinta" que se espera alcanzar en los territorios acompañados:

- 1 La mayoría de las personas de la comunidad cuenta con un ingreso sostenible y compatible con una vida digna.
- 2 Comunidad educada: calidad y pertinencia .
- 3 Ciudadanos con iniciativa y poder. Participan en la gestión de lo público con sus derechos y deberes (control social).
- 4 Comunidad con capacidad para interactuar e incidir en la institucionalidad y comprometerla con el desarrollo.
- 5 Comunidad que reconoce el valor supremo de la vida, cuenta con herramientas y resuelve conflictos para vivir en convivencia.
- 6 Comunidad con identidad, sentido compartido y visión de futuro.
- 7 Comunidad que cuida y es responsable con el medio ambiente y las generaciones futuras.
- 8 Comunidad con sentido de lo ético en lo personal, comunitario y público.
- 9 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.

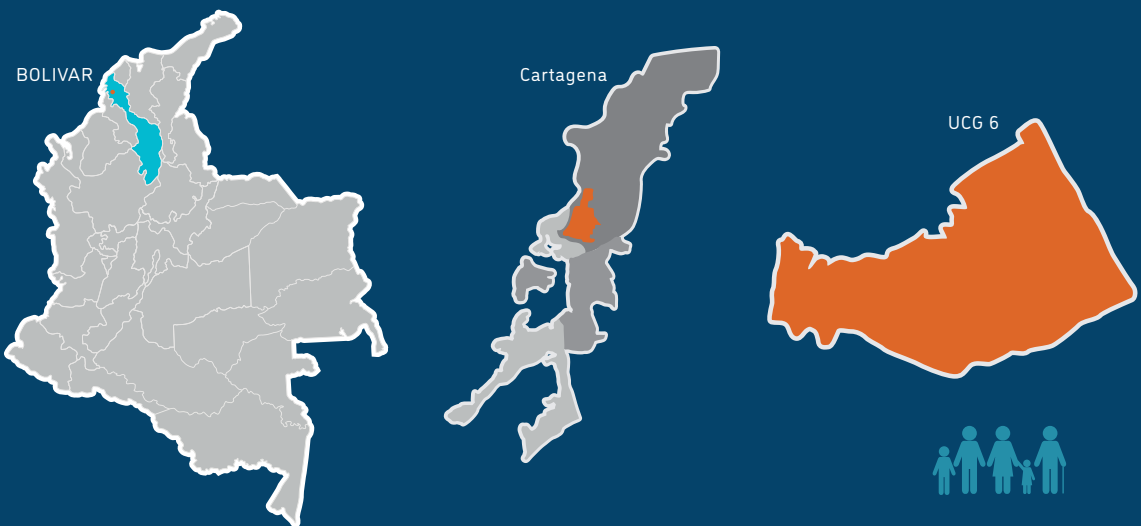
Para el desarrollo de estos programas, la Fundación contribuye de manera directa en el diseño de las estrategias y trabaja de la mano con la comunidad y otros actores en su ejecución, hasta obtener evidencias claras y firmes de evolución sólida e inequívoca del logro sostenible de los diez resultados.

Estos programas se desarrollan en Cartagena, en la Unidad Comunera de Gobierno 6 (UCG6); en Buriticá, (occidente antioqueño); en Necoclí (Urabá antioqueño); en Algeciras (Huila) y, durante el 2021, se aprobó iniciar programas en Tangua (Nariño) y Tibabuyes (Suba- Bogotá).

A continuación, se presentan los principales avances del 2021:

## CARTAGENA: UNIDAD COMUNERA DE GOBIERNO

### UBICACIÓN DE LA UNIDAD COMUNERA DE GOBIERNO 6



Fuente: elaborado por Fundación Grupo Social

La Unidad Comunera de Gobierno 6 se encuentra en la Localidad de la Virgen y Turística de Cartagena. Con una población de 887.9466 habitantes (proyectada en 2021 a 1.043.9267 hab.), se caracteriza por ser una de las ciudades turísticas y más visitadas del país. Sin embargo, los altos niveles de desigualdad, violencia y pandillas hacen que esta comuna sea la de mayor reporte de conflictividades, su población se encuentra concentrada en zonas aledañas a la parte sur de la Ciénaga de la Virgen, con crecientes asentamientos informales.

Durante el 2020 y 2021 fue una de las zonas de Cartagena más afectadas por la pandemia. La pérdida de empleo o disminución significativa de ingresos, la alta concentración de migrantes y aumento de los indicadores de violencia fueron, entre otros aspectos, los que más afectaron a los habitantes.

Teniendo como base lo anterior y dado que, para el desarrollo de este programa, en el año 2015 se definieron cinco estrategias (ver recuadro), la Fundación decidió hacer un ejercicio de reflexión estratégica del contexto actual del territorio, lo que dio como resultado una revisión de los alcances de las estrategias y una redefinición de algunas de ellas, así como un ajuste de los logros año a año y de los planes establecidos.

6 Fuente: Censo Nacional de Población y Vivienda 2018.

7 Fuente: Proyecciones del 2021 con base al censo del 2018 DANE



A continuación, se presentan los avances de cada una de las estrategias durante el 2021:

ESTRATEGIAS PLAN PARA EL BUEN VIVIR

- 1

Gestión Participativa de Desarrollo
- 2

Calidad y acceso a la educación en todos los niveles
- 3

Sentidos compartidos: comportamientos frente a basuras y darle valor al trabajo
- 4

La Ciénaga de la Virgen y su entorno, un potencial del vida
- 5

Oportunidades para la generación de ingresos

Gestión Participativa del Desarrollo

Entendida como la generación de conocimiento, influencia y autonomía en la comunidad para la gestión de su territorio. En esta estrategia, se plantean dos líneas de acción: (1) apropiación de la estrategia y (2) formas de actuación colectiva.

Apropiación de la estrategia

Tiene como objetivo lograr que la comunidad participe activamente en la implementación de los pasos que le permitan alcanzar su propósito compartido, su plan de desarrollo, además de que consolide el orgullo que para ellos representa vivir en el territorio.

En 2021 se logró dar a conocer el plan para el Buen Vivir y sus avances a través de 128.048 interacciones en redes sociales con mensajes dirigidos a las 6 audiencias priorizadas<sup>8</sup>.

Como resultado de la apropiación del plan estratégico y gracias a la acción coordinada de la comunidad, se logró el reconocimiento por parte de autoridades e instancias de la ciudad facilitando así la incidencia en el ajuste del Plan de Ordenamiento Territorial – POT y la participación en la construcción del proyecto Malecón Ciénaga de la Virgen, entre otros proyectos estratégicos.

Formas de actuación colectiva

Tiene como propósito lograr una comunidad organizada, conectada y empoderada, que influya en actores públicos y privados para gestionar su desarrollo.

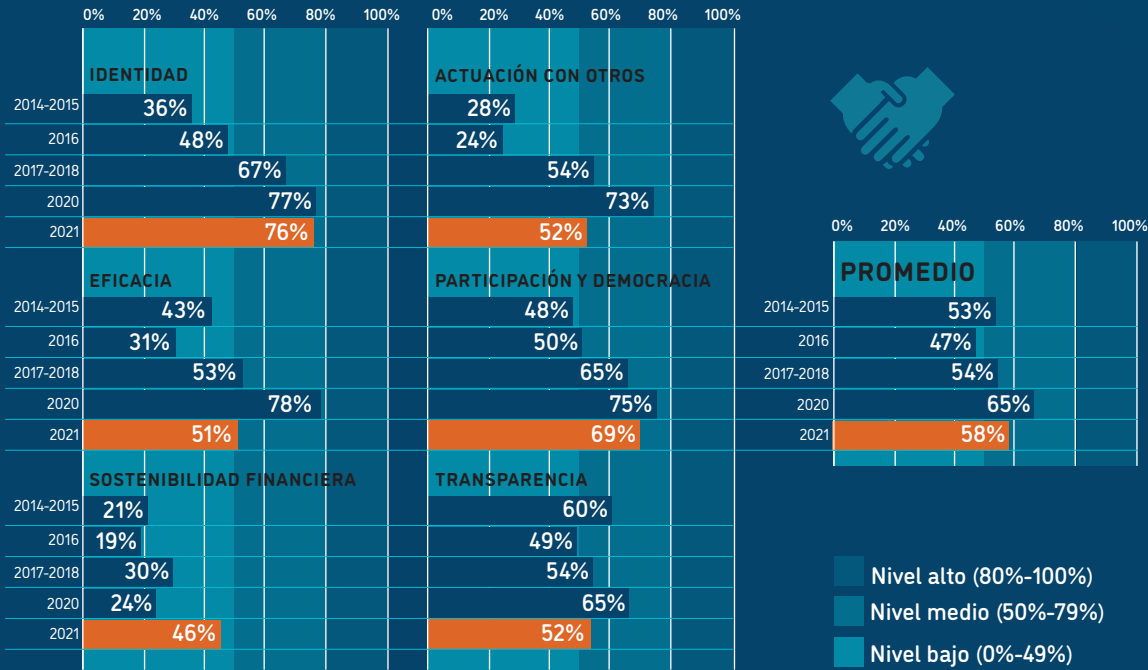
8 7 instituciones públicas (Secretaría de Participación, Secretaría de Infraestructura, Secretaría de Planeación, Establecimiento Público Ambiental, Gerencia de Espacio Público y Plan de Emergencia Social Pedro Romero), 4 medios de comunicación (El Universal, Caracol Radio, El Teso y Emisora Comunitaria Colectiva), 27 organizaciones (Juntas de Acción Comunal y organizaciones que abordan temas ambientales, en Educación, atención al Adulto Mayor y arte), 3 empresas privadas (Essentia, Pacaribe y Aguas de Cartagena), 2 agencias de cooperación internacional (MERC Corp y ACDI Voca) y 8 instituciones educativas.

En 2021 se logró:

- Generar, en 92 gestores comunitarios, competencias en: comunicación asertiva, trabajo en equipo y planeación en el marco del “Diplomado de Gestores del Buen Vivir”, a través de una alianza con la Escuela de Gobierno y Liderazgo de la Alcaldía Mayor de Cartagena. Estos gestores promovieron la conformación de 30 instancias territoriales de los diferentes barrios de la UCG6.
- Dar continuidad al proceso de fortalecimiento de 28 organizaciones<sup>9</sup>. En particular, este año se trabajó en la implementación de alternativas viables de financiamiento de su propósito misional y en formulación de planes de comunicación para generar confianza con las audiencias priorizadas.

Periódicamente se mide el avance en este proceso. En la medición realizada en 2021 se identificó un nivel medio de 58% en el grado de fortalecimiento de estas organizaciones, 7 puntos porcentuales menos con respecto a la medición en 2019 (ver gráfico). Los resultados con menor desempeño con respecto a la medición anterior son eficacia, transparencia y actuación con otros, los cuales tuvieron una afectación, no menor, por cuenta de la pandemia, debido a las restricciones de movilidad y de encuentros presenciales, la disminución en los ingresos y el impacto en la salud física y emocional de los líderes de la comuna.

MEDICIÓN FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES - CARTAGENA



Fuente: elaborado por Fundación Grupo Social

9 Este proceso tiene los siguientes momentos: (1) identidad organizacional, se realiza un análisis de contexto en el que se construye la visión, misión y principios de la organización; (2) definición de la propuesta de valor de la organización y los principales vehículos para entregar dicha propuesta 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.



■ En lo referente a las estructuras de participación y gestión, en 2021 se logró la conformación de 30 instancias territoriales que iniciaron el desarrollo de acciones colectivas; asimismo, se constituyeron 4 mesas de gestión con actores estratégicos (Generación de Ingresos, Transformación de Comportamientos, Hábitat y Ambiente y Educación). Estos actores conocen el Plan para el Buen Vivir y definieron su plan de acción.

**Específicamente, en las mesas de Hábitat y Ambiente y Educación se avanzó en:**

**Mesa de Hábitat y Ambiente:** gestión institucional con el Ecobloque y otras dependencias de la Alcaldía Distrital para la protección de las rondas de los canales y la Ciénaga de la Virgen y la estructuración del proyecto: rehabilitación de 20 hectáreas de manglar en la Ciénaga de La Virgen.

**Mesa de Educación:** la articulación con la Universidad Rafael Núñez para fortalecer la oferta de servicios en las unidades que atienden a la primera infancia y la instalación de una mesa de trabajo para el diseño de un piloto de transiciones exitosas entre el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, Secretaría de Educación, Universidad Rafael Núñez y Fundación Grupo Social.

### Calidad y acceso a la educación en todos los niveles

Esta estrategia es la palanca que potencia las competencias en los actores del territorio para desarrollar proyectos de vida con sentido ético en lo personal, en lo familiar y en lo comunitario; convivir pacíficamente, ejercer una ciudadanía activa y promover una cultura ambiental. Para su materialización, se definieron seis líneas de acción.

Es importante aclarar que en 2021 la operación de esta estrategia se afectó por la alternancia y no regreso a la presencialidad en las instituciones educativas y en las diferentes modalidades de atención a la primera infancia. A continuación, los avances por cada línea de acción.

#### Atención integral en primera infancia<sup>10</sup>

El objetivo es garantizar los servicios de nutrición, salud, educación inicial y entorno protector que potencie el pleno desarrollo de los niños de 0 a 5 años.

En 2021, con el fin de lograr que los agentes educativos<sup>11</sup> tengan las competencias para la atención integral y en el marco de las restricciones ocasionadas por la pandemia (no presencialidad) se finalizó la formación como formador de formadores a 35 personas de las Entidades Administradoras de Servicio (EAS) – en los temas de política De cero a siempre, el diseño de estrategias pedagógicas y modelo edu-

<sup>10</sup> Fundación Grupo Social realizó un convenio con la Fundación Carulla – Aeioutú que tiene por objeto potenciar las capacidades de niños y niñas entre los cero y los cinco años de la UCG6 de la ciudad de Cartagena a través de acciones de transformación del ecosistema de primera instancia que garanticen la mejora de la calidad en el servicio de atención integral, contribuyendo así al desarrollo de su pleno potencial y la promoción de la solidaridad, cooperación y respeto por la diferencia.

<sup>11</sup> 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.





cativo Aeiotú- así mismo, finalizó el acompañamiento a 84 Unidades de Servicio (UDS) Referentes de Buenas Prácticas (RBP).

Estas 84 UDS-RBP lograron fortalecer sus conocimientos pedagógicos y su compromiso, las unidades tienen como objetivo hacer el ejercicio de réplica de sus conocimientos a las otras 182 UDS de la comuna. Por su parte, estas 182 UDS no RBP adoptaron elementos claves de la experiencia educativa, participaron en la comunidad de aprendizaje, arte y pedagogía, y, a su vez promovieron iniciativas para la mejora autónoma de sus espacios. Para el 2022 se proyecta avanzar en el cierre de brechas dadas las dificultades que implicó la no presencialidad en el 2021, tanto para la réplica como para la operación de las UDS.

Dentro de las iniciativas más retadoras en la atención de la primera infancia, están aquellas orientadas a garantizar el tránsito adecuado de los niños a primaria, para lo cual se formularon dos proyectos: (1) con la Secretaría de Educación (Sendero de la creatividad y Descubriendo el mundo), el cual iniciará la implementación en 2022 y (2) el proyecto de transformación del ecosistema en la comuna 6<sup>12</sup>. Adicionalmente, se inició el acompañamiento a 2 Unidades de Servicio de Atención Integral a la primera infancia (1 Centro de Desarrollo Infantil y 1 hogar comunitario) como centros de desarrollo profesional para la comuna 6.

Competencias en lenguaje y matemáticas

El propósito de esta línea de acción es garantizar que las instituciones educativas (IE) logren en los estudiantes la suficiencia en competencias de lenguaje y matemáticas definidas para los niños de básica primaria.

Para el desarrollo de esta línea de acción se realizó un convenio con Fundación Promigas<sup>13</sup>, mediante el cual se implementó el modelo Escuelas que Aprenden<sup>14</sup> en 12 instituciones educativas oficiales del territorio. Este contrato tuvo que suspenderse en 2020 por cuenta de la pandemia y en 2021 se retomó el acompañamiento a las IE, finalizando el convenio en este año.

La medición de desempeño en lenguaje y matemáticas adelantada con los estudiantes de 3° y 5° no refleja una mejora en las competencias. Sin embargo, se identifica mayor organización, participación, disposición y comunicación en la gestión directiva, académica, de familia y comunidad. El 70% de los docentes (170) apropió el plan de aula y desarrolla materiales propios para la enseñanza en lenguaje y matemáticas de acuerdo con el Plan de Estudios y el Plan de Mejoramiento Institucional.

12 instituciones educativas cuentan con un plan de cambio actualizado, intercambiaron experiencias entre los equipos para compartir aprendizajes y retos para gestionar la resistencia al cambio en liderazgo

12 En la elaboración del perfil del proyecto se cuenta con los siguientes aliados: Secretaría de Educación, Universidad Rafael Núñez, ICBF y Aeiotú. 3 instituciones educativas fueron incluidas y se realizará un piloto de la ruta metodológica para trabajar el tránsito armónico con 2 instituciones educativas de la UCG6 y 2 UDS.

13 El convenio con Promigas tenía como objetivo implementar el Programa Escuelas que Aprenden, mediante el desarrollo de una estrategia para potenciar las competencias básicas para el aprendizaje, y el ajuste de la pertinencia de los contenidos y el mejoramiento de la calidad de la formación brindada a los niños y jóvenes que se encuentren cursando la básica primaria en doce instituciones de la UCG6. Para ello, se fomentarán las capacidades individuales de los actores educativos y las capacidades colectivas de las IE.

14 Los componentes del modelo Escuelas que Aprenden, son: (1) Gestión institucional: consiste en la redefinición del horizonte estratégico de la institución educativa; (2) Gestión pedagógica: orientada al ajuste de los planes de estudio y la incorporación de herramientas pedagógicas en el aula (formación de docentes); (3) Liderazgo: formación de directivos y docentes: para la gestión del cambio y la resignificación de la ética de la responsabilidad docente; (4) 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.

pedagógico. Adicionalmente, Fundación Grupo Social acompañó la implementación de 12 iniciativas de las Escuelas de Familia para establecer y mantener comunicación con las familias y lograr mayor articulación y sinergia de acciones entre familias y docentes.

Competencias para generar una cultura ambiental en instituciones educativas (IE)

El propósito de esta línea de acción es garantizar que las IE logren en los estudiantes competencias para que sean ciudadanos responsables con el ambiente.

En 2021 se definió una ruta de trabajo con la Secretaría de Educación, el Establecimiento Público Ambiental y los maestros líderes de las IE para acompañar el desarrollo de la formación a maestros en prácticas de aulas para la educación ambiental y el desarrollo de competencias en los estudiantes. La ruta incluye la revisión, análisis y socialización de los resultados de los Proyectos Ambientales Escolares (PRAES) de 14 sedes educativas.

Competencias en ciudadanía y convivencia en instituciones educativas (IE)<sup>15</sup>

El propósito de esta línea de acción es garantizar que las IE logren en los estudiantes competencias en participación, pluralidad, empatía, asertividad, creatividad en la solución de problemas y trámite de conflictos.

En 2021, a pesar de las restricciones ocasionadas por la no presencialidad, se finalizó la formación de docentes en 9 IE (103 docentes, 14 orientadores y 39 directivos), se continuó la ejecución de 5 iniciativas pedagógicas en la institución piloto (Fe y Alegría Las Américas), se diseñaron 34 iniciativas en las otras 11 IE (con la participación de 87 maestros) y se conformaron 9 comunidades de aprendizaje.

Competencias en la comunidad para la ciudadanía y convivencia

El propósito de esta línea de acción es generar conocimiento y prácticas para el bien común, el ejercicio de la ciudadanía y la convivencia en la comunidad.

En 2021, se formaron 102 jóvenes nuevos (en lectura del territorio, desarrollo personal, comunicación asertiva y trabajo en equipo). Los 98 jóvenes formados en años anteriores vincularon a 2124 personas de la comunidad a través de 18 iniciativas relacionadas con la recuperación del espacio público, solidaridad y autocuidado para prevenir contagio de COVID-19. Para apoyar el trabajo de los jóvenes, se elaboró campaña de movilización para la acción con herramientas de comunicación y mensajes que promueven la solidaridad para la convivencia y la ciudadanía en la comuna 6; se desarrollaron 3 acciones colectivas que llaman a la acción ciudadana responsable, y está en construcción un espacio colaborativo para pautar las acciones solidarias.

A partir de este proceso, los jóvenes se han vinculado a las agendas de sostenibilidad de los espacios públicos y planes de protección y recuperación de las rondas de canales y Ciénaga, así como la recuperación de puntos críticos de arrojo basuras y a la socialización de los acuerdos comunitarios para la transformación de comportamientos. La comunidad valora la acción colectiva de los jóvenes para visibilizar las problemáticas y potencialidades del territorio, y su participación en las mesas del plan de desarrollo,

15 Esta línea de acción se desarrolla con una metodología propia con los siguientes componentes: (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.



de construcción de la política pública de juventud y el Plan decenal de cultura ciudad, adicionalmente en escenarios como la plataforma de juventudes, el laboratorio de cultura ciudadana, la plataforma Dale Equidad.



Jóvenes durante el Taller proyecto de vida y sentido de lo ético

### Sentidos Compartidos: Comportamientos frente a basuras y darle valor al trabajo

Esta estrategia se diseñó con el fin de promover imaginarios y creencias que contribuyan al bien común. Para su materialización, se definieron dos líneas de acción: (1) Transformación del comportamiento sobre arrojo de basuras y (2) Generación de narrativas.

#### Transformación del comportamiento sobre arrojo de basuras<sup>16</sup>

Con esta línea de acción se busca que la comunidad asuma la decisión colectiva de cambio, cumpliendo los siguientes acuerdos:

- 1 Clasificamos diariamente y aprovechamos los residuos orgánicos e inorgánicos en nuestras casas.
- 2 No arrojamos basura en las calles, caños, canales y parques.
- 3 Sacamos la basura en bolsas resistentes, bien cerradas y en los horarios establecidos.

Durante el 2021, las acciones se centraron en escalar los acuerdos a 7 barrios, cerca de 1560 habitantes conocen los acuerdos. Adicionalmente, se recuperaron 10 puntos críticos afectados por la mala gestión de basuras.

#### Generación de narrativas (nueva)

Esta línea de acción se incluyó producto de la reflexión sobre el alcance del programa, con ella se busca generar nuevas narrativas o potenciar existentes para promover el bien común desde las herramientas de la comunicación.

En el marco de esta estrategia y como respuesta a la situación de pandemia, en 2021 se implementaron acciones pedagógicas y una campaña de comunicación para promover el autocuidado.

### La Ciénaga de la Virgen y su entorno, un potencial de vida

Esta estrategia se diseñó con el fin de intervenir físicamente el territorio para la sostenibilidad ambiental, fortalecimiento del arraigo y sana convivencia, en el marco de la planeación y el ordenamiento territorial.

Debe resaltarse que el trabajo en esta línea estratégica es fundamental, dado que, por tratarse de una zona ubicada en un área geográfica de riesgo, la misma define las posibilidades para el desarrollo integral de la intervención y buena parte de su rumbo. Para ello, se definieron siete líneas de acción:

- Recuperación de rondas de cuerpos de agua: ronda invadidas y no invadidas
- Espacio público: construcción y mejoramiento.
- Contención de la invasión de la Ciénaga.
- Manejo adecuado de residuos sólidos.
- Conectividad del territorio.
- Saneamiento básico.
- Mejoramiento de vivienda.

#### A continuación, el avance por cada línea de acción:

<sup>16</sup> Para el desarrollo de esta línea, se implementó una metodología propia que tiene los siguientes pasos: (1) identificación del comportamiento, (2) identificación de nodos de transformación, (3) diseño e implementación del catalizador del cambio y (4) escalabilidad.

### Recuperación de cuerpos de agua: rondas no invadidas e invadidas

El propósito de esta línea de acción es recuperar rondas (no invadidas e invadidas) para que sean espacios de protección, preservación ambiental y disfrute comunitario.

#### En 2021 se logró:

- En el marco del plan comunitario del canal Chiamarúa, en el que la comunidad y las instituciones (Policía Nacional, Establecimiento Público Ambiental -EPA- y Pacaribe) adelantan acciones de sensibilización, caracterización y jornadas de limpiezas al borde del canal, se logró que la comunidad respete los acuerdos comunitarios de cuidado del canal y aplique sanciones pedagógicas<sup>17</sup>. Adicionalmente, producto de la incidencia, la Alcaldía definió ruta para recuperar y mantener libres de invasión la ronda del Canal. La primera acción de la ruta y que inició implementación es la siembra de 2300 árboles.
- Que la Alcaldía definiera ruta operativa para la implementación del Plan Maestro de Drenajes Pluviales en el Canal Matute.
- Incidir en los actores competentes para monitorear y hacer operativos de persuasión con el fin de evitar la invasión de la ronda del Canal Calicanto Nuevo. Adicionalmente, con la gestión de líderes y organizaciones de la comunidad<sup>18</sup>, se logró comprometer a los habitantes en cumplir los acuerdos comunitarios de preservación de la ronda del Canal. La Casa del Manglar cuenta con estudios técnicos y plan de gestión para su construcción.



Recuperación del espacio en el canal Calicanto Viejo- Barrio Fredonia, calle 11

<sup>17</sup> Las sanciones pedagógicas: llamados de atención individual y llamadas de atención grupal.

<sup>18</sup> Líderes de organizaciones ambientales (Verde Calicanto y Bosque de Manglar), 25 jóvenes gestores del Plan, líderes de las Juntas de Acción Comunal y líderes de las instancias territoriales

- Incidir en el Departamento de Valorización para que priorizara e incluyera en el presupuesto de 2022 el diseño de 5 canales de la UCG6.
- La realización de acciones para cambiar el uso del espacio: jornadas de limpieza, instalación de mobiliarios blandos (llantas, cerramientos con tubos PVC), siembra de árboles y murales, para recuperar 4 puntos críticos de los canales El Limón, Calicanto Viejo, La Magdalena y Jorge Eliecer Gaitán en el marco de la implementación del Plan de Acción coordinado entre 25 líderes de organizaciones y el Establecimiento Público Ambiental (EPA).



Acciones para cambiar el uso del espacio en el Canal Jorge Eliecer Gaitán (sector Playa Blanca en el barrio Olaya Herrera).

- Hacer un levantamiento de fotografías aéreas para monitorear el estado de los canales.

### Espacio Público: construcción y mejoramiento

Esta línea de acción busca que la comunidad cuente con catorce espacios públicos y equipamientos que reflejen la identidad de la comunidad, promueven una mejor convivencia y generen mayor integración territorial. Para su desarrollo se definió implementar una ruta de acupuntura urbana con participación de la comunidad y de los sectores privado y público. Las etapas son: (1) Diseño participativo; (2) Diseño, estudios técnicos y presupuesto; (3) Implementación de obra; (4) Apropiación de la comunidad (implementación autónoma de una agenda de sostenibilidad).



Dado que nueve espacios<sup>19</sup> han sido intervenidos, la comunidad avanzó en la implementación de agendas de sostenibilidad para su mantenimiento y buen uso.

Con respecto a los cinco espacios restantes, en uno se avanzó en la etapa de diseño, estudios técnicos y presupuesto (Cancha de softball en El Pozón) y con cuatro de ellos (Biblioteca el Caimán, Cancha de softball en Olaya, Cancha multifuncional sector de los Ángeles y Cancha multifuncional sector Pantano de Vargas se avanzó en gestiones para el saneamiento predial que viabilice su intervención física.

Contención de la invasión de la Ciénaga

Esta línea de acción tiene como propósito lograr que se construya el equipamiento urbano (o vía perimetral) y obras menores para la protección de la Ciénaga de la Virgen y su disfrute por parte de la comunidad. A 2028, se espera: (1) que inicie obra del Parque Distrital Ciénaga de la Virgen (Malecón y vía perimetral) y que (2) la Mesa técnica (entes competentes y la comunidad) trabaje articuladamente para la protección de la Ciénaga (acuerdos para la recuperación del ecosistema, mitigación de la invasión).

Para ello, se planeó incidir en la ejecución de las obras civiles previstas para la protección y en las entidades de control para la protección de Ciénaga, e implementar un plan comunitario para recuperar zonas degradadas y mitigar nuevas invasiones.

En 2021, junto con la comunidad se logró que la Alcaldía aprobara el diseño del Parque Distrital Ciénaga de la Virgen, específicamente en la construcción participativa de alternativas para el trazado de la vía perimetral. Con estos insumos la Alcaldía contrató el esquema básico y el estudio de prefactibilidad de vía Perimetral y Malecón Ciénaga de La Virgen.

Por otro lado, las organizaciones Movimiento Independiente Comunitario y la Corporación Ambiental Ciénaga de la Virgen, y Ecobloque elaboraron planes de apadrinamiento y desarrollaron acciones de contención para la recuperación de los bordes en la Ciénaga en los sectores en La Puntilla, Zarabanda y El Progreso. Con el Plan se ha generado apropiación y avances en la recuperación particularmente en el sector el Progreso.



Organizaciones Movimiento Independiente Comunitario y la Corporación Ambiental Ciénaga de la Virgen realizando limpieza en de los bordes de la Ciénaga de la Virgen: Sector Progreso (der.) y Playa Blanca (izq) del barrio Olaya Herrera.

19 Los nueve espacios son: (1) Parque lineal Los Lagos (El Pozón); (2) Parque El Progreso (Olaya); (3) Parque La Magdalena; (4) Parque Villa Zuldany; (5) Ecoparque de la convivencia (Olaya); (6) Ecoparque Luz y Felicidad (El Pozón); (7) Cancha de microfútbol (El Pozón); (8) Parque de las Américas; y (9) Centro comunitario.

Manejo adecuado de residuos sólidos

Esta línea de acción busca lograr una adecuada disposición inicial y recolección de los residuos sólidos. De acuerdo con la reflexión sobre el alcance del programa, se espera que la institucionalidad respalde y cumpla los acuerdos comunitarios y se comprometa con: (1) los horarios y recorridos; (2) implemente incentivos para el aprovechamiento de residuos; (3) realice el mantenimiento oportuno de caños y canales y (4) aplique las sanciones requeridas. En 2021 no se trabajó esta línea de acción.

Conectividad del territorio

Con esta línea de acción se busca que el territorio tenga una mejor malla vial y peatonal para desplazarse internamente y conectarse con las avenidas municipales. Se espera: (1) contar con una priorización y ruta de gestión para la inversión en malla vial y que los recursos estén asignados para periodo de gobierno 2024-2028; (2) pavimentar 3 km de vías internas como ejemplo demostrativo de ejecución de obras con participación de la comunidad y privados; y (3) instalar 9 puentes<sup>20</sup>.

En 2021 la acción se concentró en el segundo entregable. En concertación con la comunidad, la Alcaldía y Argos se logró la aprobación del proyecto para la pavimentación de 2.5 km en Nuevo Paraíso (Carrera 85, Calle 41 y Calle 39) y Fredonia (Calle 37, Calle 40, Calle 44, Calle 46 y Carrera 80)<sup>21</sup>.

Saneamiento básico y Mejoramiento de vivienda

Las líneas de **Saneamiento básico**, que tiene como propósito contar con viviendas con saneamiento básico y eliminar las conexiones erradas, y **Mejoramiento de vivienda**, que busca posibilitar el acceso a una vivienda digna que responda a las condiciones de riesgo del territorio, se encuentran en exploración de los mecanismos a implementar.

Oportunidades para la generación de ingresos

Esta estrategia busca identificar y activar oportunidades económicas rentables, que permitan a las comunidades generar valor y riqueza de forma sostenible. La pandemia ha afectado de manera significativa la dinámica económica de la ciudad, por ello, en 2021 se ajustó la formulación de la estrategia a partir del análisis del contexto. A continuación, el ajuste y avance por cada línea de acción.

Transformación cultural

Esta línea de acción tiene como propósito que los jóvenes transformen las aspiraciones, expectativas y preferencias para que desarrollen su proyecto de vida con base en el esfuerzo y el trabajo.

Durante el 2021, se identificaron e implementaron dispositivos comunicativos dirigidos a jóvenes no escolarizados (5 dispositivos) y a la comunidad en general (2 dispositivos). Su objetivo fue aportar en la transformación de aspiraciones y expectativas de los jóvenes para que desarrollen un proyecto de vida con base en el esfuerzo y el trabajo, a partir de la identificación y visibilización de referentes, la orientación vocacional y la entrega de información acerca de oportunidades de desarrollo personal y ofertas laborales.

Dicha implementación permitió establecer que los dispositivos aporten en la reducción de la percepción

20 Los puentes ya fueron instalados en años anteriores, en el marco del trabajo de incidencia de Fundación Grupo Social.

21 En Nuevo Paraíso, se van a intervenir 500 metros lineales que benefician a 139 familias. En Fredonia, se van a intervenir 2.122 metros lineales que benefician a 592 viviendas, en el marco del trabajo de incidencia de Fundación Grupo Social.





de la desesperanza, en la ampliación de posibilidades para alcanzar metas a mediano y largo plazo y en reducción de la percepción sobre la brecha entre las oportunidades del territorio y el esfuerzo requerido para acceder a ellas. Además, se observó que es necesario llevar a cabo acciones presenciales que refuercen los procesos virtuales, así como identificar nuevos canales para llevar los dispositivos a las zonas de la comuna con mayores retos de conectividad.

### Desarrollo de habilidades socioemocionales

Esta línea de acción tiene como propósito que las personas cuenten con las habilidades socioemocionales para un adecuado desempeño en la generación de ingresos.

En 2021: (1) a partir de entrevistas a actores relevantes<sup>22</sup> en la generación de empleo, se identificaron las habilidades socioemocionales claves<sup>23</sup> que se requieren en lo jóvenes; (2) con el fin de que las instituciones educativas cuenten con la capacidad para la formación en habilidades, se estructuró una ruta para implementar en 2022 un piloto de formación en habilidades socioemocionales en tres instituciones educativas con estudiantes de los grados noveno, décimo y undécimo.

### Formación para la generación de ingresos

Esta línea de acción tiene como propósito que los jóvenes accedan a una formación pertinente que les permita generar ingresos suficientes y sostenibles. A 2029 se espera que 2000 jóvenes (14-24) accedan a formación terciaria para la generación de ingresos. Para ello se requiere: (1) incrementar mecanismos que permitan a los jóvenes acceder a formación terciaria y (2) que las instituciones educativas oficiales tengan la capacidad para orientar a los jóvenes hacia el acceso a formación terciaria pertinente. Esta línea iniciará su implementación en 2022.

### Activación de oportunidades para el empleo y emprendimiento

Esta línea de acción tiene como propósito lograr que el territorio y las personas sean capaces de identificar, crear y activar oportunidades para el empleo y el emprendimiento de acuerdo con el mercado actual y futuro. A 2029 se espera instalar tres rutas<sup>24</sup> efectivas y sostenibles en el territorio que les permitan a 4500 personas activar oportunidades para generar ingresos suficientes y sostenibles.

En 2021 se diseñó e implementó el piloto de la Ruta de Fortalecimiento para Emprendimientos con el propósito de conectar a los emprendedores participantes con la oferta disponible de formación técnica, cualificación del perfil, programas institucionales de fortalecimiento de emprendimientos y financiación.

La ruta se desarrolla a partir del interés y esfuerzo de los emprendedores para el desarrollo de sus negocios. Cuenta con 3 componentes: 1) ¿cómo emprender?, 2) ¿cómo hacer crecer el negocio?, 3) orientación al emprendedor.

- **330 personas** tuvieron acceso a 21 ediciones del boletín virtual "Mochila del Emprendedor" para fortalecer las competencias como emprendedor y conocer aspectos cruciales para consolidar un negocio.
- **125 emprendedores** iniciaron la capacitación virtual dada por The Biz Nation<sup>25</sup> en temas de tributación,

<sup>22</sup> Sociedad Portuaria de Cartagena y Reficar

<sup>23</sup> Responsabilidad, trabajo en equipo, resolución de problemas, comunicación y orientación al logro y planificación.

<sup>24</sup> Las rutas son: Ruta de fortalecimiento de unidades de negocio, Ruta de aceleración de emprendimientos de alto impacto (socioeconómico) y Ruta de fortalecimiento del perfil para el empleo.

<sup>25</sup> The Biz Nation es una plataforma de educación Online donde puedes aprender distintas áreas del conocimiento, desde tecnología, marketing, desarrollo profesional, finanzas, diseño y creatividad, hasta emprendimiento y negocios.



reactivación de micronegocios y otros aspectos financieros. 99 de los asistentes terminaron la fase 1 de formación y 44 finalizaron el proceso de formación. En alianza con la Cámara de Comercio se realizó un taller (bootcamp<sup>26</sup>) con 14 jóvenes para que identificaran nuevas oportunidades de emprendimientos en el sector turístico. 42 emprendedores participan en la Ruta de fortalecimiento comercial de la Promotora de Comercio Social. 11 emprendedores participaron del programa de acompañamiento jurídico de la organización Probono. Y 30 emprendedores participaron en la Feria de Emprendimiento Distrito Meke en la que visibilizaron digital y presencialmente sus emprendimientos.



Gleyder Ma. Amaranto Peña exhibiendo su emprendimiento en la Feria de Emprendimiento Distrito Meke

## BURITICÁ (OCCIDENTE ANTIOQUEÑO)

### UBICACIÓN BURITICÁ



Fuente: elaborado por Fundación Grupo Social

<sup>26</sup> Son programas o talleres intensivos en los que la enseñanza se realiza en un entorno de aprendizaje práctico en el que se introducen situaciones reales de trabajo.

En septiembre de 2016, el Consejo Social aprobó el desarrollo de un programa en Buriticá. Este municipio está ubicado en la vertiente oriental de la Cordillera Occidental, tiene una extensión de 368 km<sup>2</sup> y limita con los municipios de Cañasgordas, Giraldo y Santa Fe de Antioquia. Está conformada por 5 corregimientos (El Naranjo, Guarco, Tabacal, Llanos de Urarco y La Angelina) y 32 veredas. Es principalmente rural (77%) y tiene una población proyectada para 2021 de 9783 habitantes<sup>27</sup>.

Este municipio presenta además toda la problemática derivada de su riqueza en yacimientos de oro, Zijin Continental Gold representa una de las empresas mineras claves en Buriticá siendo una de las principales fuentes de empleo formal en la zona; no obstante, se viene presentando un aumento de la minería ilegal en el municipio. Tanto la minería legal como ilegal en el territorio trajo consigo un fenómeno migratorio.

Para este programa se definieron seis estrategias de trabajo (ver recuadro), y en el 2021 la operación se centró en la construcción y ajuste de líneas de acción para las estrategias y la implementación de las estrategias de Gestión Participativa del Desarrollo, Educación para el saber y el hacer y Transición Económica. A continuación, el avance por cada estrategia.

### ESTRATEGIAS PROGRAMA BURITICÁ

- 1 Gestión Participativa de Desarrollo
- 2 Gestión para una educación pertinente y de calidad
- 3 Transición económica: la minería y una vocación económica del municipio
- 4 Gestión proactiva del ambiente
- 5 Infraestructura Física para la Conectividad Social y Económica
- 6 Formación en valores para el crecimiento personal y comunitario

### 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) Generación de identidad y sentidos compartidos en el territorio, y (2) Creación y fortalecimiento de formas de actuación colectiva.

#### Generación de identidad y sentidos compartidos en el territorio

El propósito de esta línea de acción es que los habitantes de Buriticá se sientan orgullosos con su territorio; conozcan, apropien y promuevan el plan estratégico para el logro de la apuesta de sociedad. En 2021 se avanzó en:

<sup>27</sup> DANE (2018), "Colombia. Proyecciones de población municipal por área (2005, 2020). Recuperado de: [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06\\_20/ProyeccionMunicipios2005\\_2020.xls](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/ProyeccionMunicipios2005_2020.xls)



- El diseño del plan de comunicación y la puesta en funcionamiento de 4 dispositivos para socializar el plan estratégico (Magazín Calidad de Vida Buriticá, Noti-digitales, página en Facebook de la Asamblea Comunitaria y Boletín Calidad de Vida Buriticá).
- La socialización del programa de Calidad de Vida y el plan estratégico con 971 personas de la comunidad.
- El fortalecimiento de hábitos de autocuidado para el regreso a la presencialidad, con el concurso de microrrelatos "Me cuido en el aula". Participaron 46 microrrelatos (texto y video), de los cuales 8 fueron premiados con materiales para el mejoramiento de sus sedes educativas<sup>28</sup>.
- La implementación de la metodología de memoria cultural como ruta para generar en los habitantes del municipio orgullo e identidad por su territorio, con la conformación del equipo de 60 investigadores y la aplicación de técnicas de investigación en campo.

Creación y fortalecimiento de formas de actuación colectiva

El propósito de esta línea de acción es crear y fortalecer formas de actuación colectiva eficientes y eficaces, que establecen acuerdos y trabajan articuladamente entre ellas y con actores públicos y privados, para gestionar el plan estratégico y la apuesta de sociedad. En 2021 se avanzó en:

Formación de líderes:

- 60 líderes en proceso de formación como gestores sociales en alianza con la Universidad de Antioquia (finalizado ciclo lectivo y pendiente ciclo práctico). De acuerdo con la medición inicial de desempeño en las 5 competencias<sup>29</sup> deseadas, los líderes muestran un nivel de logro aceptable, 3,84/6.

Fortalecimiento de organizaciones:

- A las 22 organizaciones que se encuentran participando en el proceso, se aplicó la medición para evaluar su desempeño en los siguientes resultados: identidad, eficacia, sostenibilidad financiera, actuación con otros, participación y democracia, y transparencia. En 2021 iniciaron el proceso 15 organizaciones, a las cuales se les aplicó la línea de base que indica un nivel de fortalecimiento de 54,6%. Igualmente se realizó el seguimiento a 7 organizaciones que venían en el proceso de fortalecimiento desde el año 2019, estas obtuvieron un nivel de fortalecimiento medio, con un puntaje de 68,6%. Las mayores brechas con respecto a la medición inicial se presentaron en los resultados: actuación con otros y sostenibilidad financiera debido a las limitaciones generadas por las medidas de prevención del COVID-19 en el municipio y la subregión. Las organizaciones han mejorado sus capacidades de gestión, logrando la financiación de proyectos a través de fondos como el Concurso de Iniciativas Comunitarias de la Gobernación de Antioquia para la construcción de senderos ecológicos, la conectividad digital, entre otros proyectos.

Estructura social de participación y gestión:

- Conformación de 6 asambleas territoriales (Casco Urbano, Angelina-Naranjo, Guarco, Tabacal, Las Cuatro y el nodo Llanos Chiquito), como instancias para incentivar la actuación colectiva de la

28 Algunos ejemplos de los microrrelatos se encuentran en estos enlaces: <https://youtu.be/kq7VZ8J-Ay8> - <https://youtu.be/jHb10Cn5tVk> - <https://youtu.be/7Yf86iuWGqc> - <https://youtu.be/fbJkuTh3p8Y> - <https://youtu.be/F5uD6E6vgrQ> - <https://youtu.be/hmKVBu01kjQ> - <https://youtu.be/jW2oo7yUHLo> - <https://youtu.be/klfPxdXvAZs> - <https://youtu.be/UjpwamOSHxs> - <https://youtu.be/8fRk7ct1PVI>

29 Las competencias definidas son: realización personal, comunicación asertiva, transparencia, lectura del territorio, trabajo en equipo y movilización para el bien común.

ciudadanía desde sus contextos territoriales más inmediatos. Participan más de 250 habitantes de los corregimientos y nodos territoriales.

- Reactivación de 2 mesas de gestión en los temas económicos y ambientales e instalación de 2 en los temas educativos y de infraestructura. Cuentan con planeación de mediano plazo (año 2024) rutinas de encuentro y avances en la gestión de las estrategias. Adicionalmente, en el marco de la emergencia sanitaria por COVID-19 se creó una mesa de salud.

Entre los principales resultados de las Mesas de gestión se encuentran:

- En la mesa ambiental, la creación del Sistema Local de Áreas Protegidas (SILAP<sup>30</sup>) mediante acuerdo municipal No.022 del 30 de noviembre del 2021.
- Gestión de recursos con el Ministerio de Educación<sup>31</sup> y la Gobernación para el mejoramiento de infraestructura educativa (\$680 y \$180 millones respectivamente).
- Gestionados recursos con la Alcaldía, Gobernación y aportes de Fundación Grupo Social para la construcción de senderos ecológicos y para conectividad a Internet<sup>32</sup>.
- Gestionados recursos con la Alcaldía, Embajada de Alemania y Fundación Grupo Social para la promoción, prevención y dotación de elementos de bioseguridad al hospital municipal, en el marco de la emergencia sanitaria.
- Conformación de instancia de coordinación integrada por un delegado por cada asamblea territorial, delegados de las mesas de gestión y delegados invitados de instituciones como: Fundación Ideas para la Paz, Plan Buriticá, Zijin Continental Gold y la Administración Municipal. Uno de los resultados de la instancia es la celebración de un Memorando de Entendimiento<sup>33</sup> entre Zijin Continental Gold, Alcaldía de Buriticá y Fundación Grupo Social para el desarrollo de acciones en el marco del plan estratégico que mejoren la calidad de vida en el municipio.

Mecanismo para la eficiencia y transparencia en la gestión de recursos de regalías:

- Se diseñó una propuesta preliminar de mecanismo para la eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos de regalías.

Gestión para una educación pertinente y de calidad

Esta estrategia busca fortalecer la educación formal para generar competencias básicas y educación terciaria para la generación de competencias para el trabajo, y para ello se implementan tres líneas de acción (1) Fortalecimiento de competencias en docentes, (2) Formación de talentos jóvenes, y (3) Incidencia en decisiones para una educación pertinente y de calidad.

30 El SILAP es el conjunto de áreas protegidas, actores sociales y estrategias e instrumentos de gestión que las articulan, para contribuir como un todo al cumplimiento de los objetivos de conservación del país. Incluye todas las áreas protegidas de gobernanza pública, privada o comunitaria, y del ámbito de gestión nacional, regional o local.

31 Fuente: <https://ffie.com.co/2021/10/13/convocatoria-para-el-mejoramiento-de-infraestructura-educativa-oficial/>

32 Fueron instaladas 22 antenas y soluciones de conectividad para proveer el servicio de Internet básico en 22 veredas alejadas del casco urbano del municipio con aportes de: Alcaldía \$3.600.000, Gobernación \$17.000.000 y Fundación Grupo Social \$20.500.000.

33 El objeto del MOU es: "Establecer las reglas para unir capacidades interinstitucionales entre el Municipio de Buriticá, Continental Gold y la Fundación DIL, con el fin de apoyar, promover, integrar cooperar, fomentar y desarrollar conjuntamente proyectos y actividades de interés común para aunar esfuerzos que mejoren la calidad de vida del municipio de Buriticá, y en especial que impacten en sus fines misionales, tales como sociales, académicos, investigativos, culturales, ambientales, agropecuarios, emprendimiento empresarial, innovación e intercambio de conocimientos, con estrategias y acciones que respondan a las realidades urbanas y rurales."



### Fortalecimiento de competencias en docentes

El propósito de esta línea de acción es fortalecer en los docentes sus competencias tecnológicas, pedagógicas y socioemocionales para la mejora del aprendizaje de los estudiantes. En 2021 se avanzó en la definición de las competencias<sup>34</sup>, la gestión de aliados y el inicio del proceso de formación. En ese marco, 75 docentes se formaron en competencias socioemocionales mediante una alianza con la Secretaría de Educación de Antioquia y la dirección de educación de la Alcaldía de Buriticá.

### Formación de talentos jóvenes

Con esta línea de acción se busca generar competencias en jóvenes para que aporten al desarrollo de su municipio con base en el conocimiento. En 2021 se avanzó en el diseño de la propuesta metodológica y pedagógica, los criterios de selección de los participantes y la definición del alcance del programa<sup>35</sup>. Inicia implementación en 2022.

### Incidencia en decisiones para una educación pertinente y de calidad

El propósito de esta línea de acción es construir e implementar una apuesta educativa de largo plazo acorde con las transformaciones del municipio (actuales y futuras).

En 2021 se avanzó en: 1) la conformación de la alianza por la educación en Buriticá y el equipo coordinador del Plan Educativo Municipal (PEM) con el liderazgo del Municipio de Buriticá y la Secretaría de Educación de Antioquia; y (2) la identificación de las situaciones problemáticas de la educación a partir del Foro Ciudadano por la Educación: "Tránsitos exitosos y trayectorias completas - escuela diversa e inclusiva" (participaron 115 personas). Además, se estructuró un convenio de cooperación entre Fundación Grupo Social y la Secretaría de Educación de Antioquia para el desarrollo de la estrategia de formación para el saber y el hacer.



Participantes Foro Ciudadano por la Educación "Tránsitos exitosos y trayectorias completas - escuela diversa e inclusiva"

Foto: Fundación Grupo Social

<sup>34</sup> Competencias: Socioemocionales: autoconciencia, auto-regulación, empatía, relacionamiento con otros, automotivación, creatividad, innovación; TIC: tecnológicas, investigativas y de gestión; Pedagógico-curriculares: enseñanza, didáctica, contexto y saberes específicos.

<sup>35</sup> La propuesta metodológica incluye 4 momentos y 4 componentes. Momentos: El encuentro, Mis talentos, Morral viajero y Buriticá mi destino. Componentes: formación, laboratorios de innovación, mentoría y vinculación en espacios y escenarios.

### Transición económica: la minería y una vocación económica del municipio

Esta estrategia busca que la comunidad reconozca los cambios de condiciones que se dan en el territorio y transforme la forma como se conecta con fuentes de riqueza para mejorar sus ingresos de manera sostenible. Para ello, se implementan tres líneas de acción: (1) condiciones institucionales para el desarrollo económico; (2) oportunidades económicas rurales; y (3) competencias para el empleo y la empresarialidad.

### Condiciones institucionales para el desarrollo económico

Con el propósito de construir e implementar una apuesta de desarrollo económico del territorio acorde con las transformaciones del municipio y de la subregión, en 2021 se avanzó en:

- La implementación del primer momento de la ruta para posicionar la apuesta de transición económica del territorio. La ruta tiene cuatro momentos: a) socialización de entendimiento, análisis de visiones del territorio; b) identificación conjunta de oportunidades para la transición económica; c) definición de ruta de trabajo conjunto para promover las nuevas oportunidades de la transición del territorio; y d) Mesa de Competitividad Subregional.

Como resultado del primer momento (participaron 17 actores de la subregión<sup>36</sup>) se concluye:

- El concepto de transición es nuevo para los actores.
- Hay un alto interés en el tema agropecuario. Especialmente en Café, fríjol y maíz.
- Se requiere fortalecer la innovación en el turismo, desarrollo agrario y minería.
- El proyecto Pro-Occidente de Pro-Antioquia y la Mesa de Competitividad son una oportunidad para la articulación de agendas.
- El proceso de articulación de actores, concertación, planeación y gestión articulada de la subregión es muy débil y requiere fortalecimiento.

### Oportunidades económicas rurales

Con el propósito de generar oportunidades económicas rurales rentables, que permitan a la comunidad conectarse con diversas fuentes de riqueza, en 2021 se identificaron, mediante una metodología de diálogos con actores locales y subregionales, cinco ideas económicas potenciales: iniciativas agropecuarias tradicionales, iniciativas agro – ambientales, negocios verdes, turismo de naturaleza y cadena minera.

### Competencias para el empleo y la empresarialidad

Con el propósito de desarrollar competencias empresariales y habilidades socioemocionales para desempeñarse en un entorno laboral y empresarial, en 2021 se avanzó en el análisis de suficiencia y pertinencia de la demanda, oferta laboral y potencia de la oferta institucional y académica actual y futura para cubrir la demanda laboral en la subregión del Occidente Antioqueño.

Se concluye que no existe una oferta de formación suficiente y apropiada para que las personas puedan mejorar su perfil de acuerdo con las oportunidades que están generando los macroproyectos de la subregión. En 2022 se estructurará la propuesta.

<sup>36</sup> Gobernación de Antioquia, Pro-Antioquia, Cajas de Compensación, Alcaldía municipal, Zijin - Continental Gold, universidades, SENA, Provincia de Cartama, EPM, El TECOC, ente otras.



Gestión proactiva del ambiente

Esta estrategia busca que en el territorio se gestione la protección (cuidado y restablecimiento) de los recursos y servicios ambientales. En 2021 se avanzó en el diseño de las líneas de acción:

- 1 Condiciones institucionales para la gestión proactiva de la transformación ambiental con el propósito de construir e implementar con los entes competentes una apuesta de gestión proactiva del ambiente en el territorio.
- 2 Protección y uso sustentable de la Serranía del Viento.
- 3 Mejoramiento de la disponibilidad, uso eficiente y calidad del agua para la vida de los habitantes de la comunidad.
- 4 Generación de prácticas económicas sustentables, con el propósito de transformar y generar prácticas ambientalmente sostenibles en las actividades económicas.
- 5 Ciudadanía cualificada y comprometida con la gestión ambiental del territorio con el fin de generar competencia en la ciudadanía y en las formas de actuación colectiva para la gestión ambiental del territorio.

Como se había mencionado anteriormente, en el marco de la Mesa Ambiental se logró incidir para la creación del Sistema Local de Áreas Protegidas (SILAP) mediante acuerdo municipal No.022 del 30 de noviembre del 2021.

Infraestructura física para la conectividad social y económica

Esta estrategia busca intervenir físicamente el territorio para aumentar los intercambios sociales y económicos (vías, telecomunicaciones, infraestructura para actividades económicas, espacio público y comunitario). En 2021, junto con los actores relevantes del territorio, se avanzó en el diseño de las líneas de acción:

- 1 Conectividad física: con el objetivo de conectar las centralidades del municipio y al municipio con otros municipios.
- 2 Áreas sociales: con el propósito de construir y mejorar 20 equipamientos que reflejan la identidad del territorio y permiten diversificar e incrementar las interacciones sociales y culturales en las centralidades y centros poblados.

Formación en valores para el crecimiento personal y comunitario

Esta estrategia se entiende como la formación enfocada en la construcción de valores, en el ser trascendente. En 2021 se avanzó en la construcción del marco de actuación, adecuado a las fuentes de la institución y en la definición de criterios para emprender, en 2022, un proceso experimental de aprendizaje.

NECOCLÍ (URABÁ ANTIOQUEÑO)

UBICACIÓN NECOCLÍ



Fuente: elaborado por Fundación Grupo Social

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>37</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.

El municipio viene viviendo una crisis social fruto de un éxodo migratorio de grandes magnitudes, el cual comenzó a acrecentarse en lo corrido del año 2021. Según las estadísticas anunciadas por la alcaldía del municipio, el número de migrantes flotantes ascienden a más de 12.000, entre estos se destaca la presencia de personas provenientes de Haití, Cuba, África y Asia. Desde el año 2016 no se había registrado un número tan alto de migrantes en el municipio. Si bien la Fundación continúa con un seguimiento muy cercano de la situación del territorio, tiene un reto muy complejo en el marco de los resultados de calidad de vida de los habitantes del municipio.

Para este programa se definieron cinco estrategias (ver recuadro) y se encuentra en estudio una sexta orientada a "Infraestructuras que soportan la vida". En 2021, la operación se centró en la construcción de las líneas de acción para las estrategias y en la implementación de la estrategia de Gestión Participativa del Desarrollo.

37 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 Gestión Participativa de Desarrollo

2 Generación de Ingresos

3 Educación para el Saber y el Hacer

4 Formación en el ser

5 Comunicación para la Generación de Sentido Compartido

6 Infraestructuras que soportan la vida

Con respecto a la construcción de líneas de acción en 2021 se avanzó en:

- 1 La validación del diagnóstico económico y las variables que inciden en la sostenibilidad de los ingresos en el mediano plazo con actores relevantes de orden local y subregional para la estrategia de Generación de ingresos.
- 2 La validación del diagnóstico y la construcción de una propuesta para la transformación de la educación en el municipio, con expertos y actores relevantes del territorio<sup>38</sup>.
- 3 La identificación de imaginarios a transformar en la comunidad para la estrategia de Comunicación para la generación de sentidos compartidos
- 4 La construcción del marco de actuación adecuado a las fuentes de la institución y en la definición de criterios para emprender un proceso experimental de aprendizaje en la estrategia de Formación para el ser.

### Gestión Participativa del Desarrollo

Entendida como la comunidad que se apropia de la gestión del desarrollo de su territorio, se avanzó en la implementación de sus dos líneas de acción (1) Apropiación de la visión de desarrollo y el plana estratégico y (2) Generación de competencias y escenarios para actuar de manera colectiva.

#### Apropiación de la visión de desarrollo y el plan estratégico

Tiene como propósito lograr una comunidad con una visión compartida del territorio y un plan estratégico que moviliza y cohesiona sus acciones (lo conoce, lo apropia, lo promueve y se siente orgullosa de vivir en su territorio).

En 2021 se avanzó en: la socialización de las estrategias, los 10 resultados y la propuesta de acompañamiento de la Fundación en el territorio, con 390 integrantes de formas de actuación colectiva y representantes de instituciones públicas y privadas de Necoclí y Urabá. Adicionalmente, se diseñó del plan de comunicaciones<sup>39</sup> que es la hoja de ruta para alcanzar el propósito de esta línea de acción.

<sup>38</sup> Secretarías municipal y departamental de educación, rectores de las instituciones educativas rurales Caribia, Tulapita, Mulatos y San Sebastián, representantes de estudiantes y padres de familia, Universidad de Antioquia, Corporación instituto metropolitano de educación, Comfama, Fundación Luker y el Instituto educativo Integridad, Confianza, Excelencia, Nobleza y Fe (ICENF).

<sup>39</sup> Contiene mapa de actores de la comunicación; análisis, clasificación, priorización y segmentación de audiencias; análisis de canales y medios, y mapa de empatía.

#### Generación de competencias y escenarios para actuar de manera colectiva

Tiene como propósito una comunidad con competencias y formas de actuación colectiva que le permiten actuar de manera eficiente y eficaz, para el logro de la visión compartida de desarrollo y la materialización del plan estratégico.

En 2021, inició la implementación de la metodología de fortalecimiento con 18 organizaciones sociales. En el marco de este proceso, 6 organizaciones (JAC Caribia, Agrototumo, Asopróni, Acaetur, Corporación Solo Arte y la Institución Educativa Mulatos) fueron apoyadas con recursos para la implementación de proyectos con un monto total de \$360.328.509 que contribuyen con su propuesta de valor<sup>40</sup>.

De acuerdo con la metodología, se realizó la medición de entrada para identificar el desempeño de las organizaciones en los siguientes resultados: identidad, eficacia, sostenibilidad financiera, actuación con otros y transparencia. Los resultados indican un nivel de fortalecimiento del 50%. En otras palabras, se cuenta con organizaciones potentes por tener una alta identidad y tener mecanismos de participación y democracia al interior de la organización. Los retos están relacionados con mejorar la eficacia de sus planes, lograr sostenibilidad financiera, fortalecer la actuación con otros y los mecanismos de rendición de cuentas.

### ALGECIRAS (HUILA)

#### UBICACIÓN ALGECIRAS



Fuente: elaborado por Fundación Grupo Social

<sup>40</sup> 3 organizaciones fueron apoyadas con recursos de contrapartida para la ejecución de proyectos de las convocatorias: Iniciativas y Estímulos Unidos por la Participación y Sostenibilidad 2021 de la Gobernación de Antioquia beneficiando así a la JAC Caribia con recursos por cuarenta y siete millones y El Campo Emprende del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural: Asociación de Productores Agropecuarios del Totumo (Agrototumo y Asociación Agropecuaria el progreso y la unión (Asopróni) por cuarenta y ocho millones cada una.

2 organizaciones ejecutaron proyectos de enlace: (1) Asociación Ambiental de Conservación Ambiental y Ecoturismo (Acaetur) para el mejoramiento de la plataforma de monitoreo y avistamiento de tortugas marinas y la realización del Primer Campamento Científico Tortuguero y (2) iniciativa "Cine Mar" de la Corporación Solo Arte para la proyección de películas y realización de conversatorios sobre cine y convivencia en el municipio.

Adicionalmente se aprobaron dos proyectos de la Corporación Solo Arte y la Institución Educativa Mulatos sobre promoción del turismo y mejoramiento de infraestructura educativa por cien millones de pesos a través del fondo de comunidades (para ser implementados en 2022).



En noviembre de 2019 el Consejo Social aprobó el desarrollo de un Programa en Calidad de Vida en Algeciras, Huila, municipio considerado como una despensa agrícola, ubicado en la región norte de Huila, en el que un poco más de la mitad de su población habita en la zona rural (51%), cuenta con 22.575 habitantes<sup>41</sup> y que históricamente ha estado altamente afectado por el conflicto armado.

Dadas las condiciones de seguridad actuales e históricas del municipio, en 2020 se decidió iniciar el programa con un trabajo exploratorio, que permitiera identificar de manera directa si las condiciones de seguridad de la zona permitían desarrollar un programa de acompañamiento en Calidad de Vida.

El proyecto exploratorio tenía como objetivo fortalecer la eficacia y eficiencia de la operación de 9 organizaciones económicas de Algeciras a partir de procesos de trabajo colaborativo. Se identificaron necesidades de mejoramiento en los procesos de aprovisionamiento, comercialización y comunicación, para lo cual se diseñaron 3 mecanismos (operativo, administrativo y comercial) para contribuir al mejoramiento de los procesos identificados.

En 2021, a partir del análisis de seguridad, se determinó que las condiciones del territorio son viables para el desarrollo de un programa de acompañamiento en Calidad de Vida y se recogieron los aprendizajes para la operación en una zona de alta influencia de actores armados ilegales.

Se presentó la propuesta de acompañamiento a actores institucionales y comunitarios y se avanzó en el entendimiento del territorio con 6 grupos focales sobre la identidad y visión de futuro de los habitantes y la recolección de insumos para el diagnóstico de la dinámica económica.

En 2022 se espera validar los mecanismos diseñados en el proyecto exploratorio y definir las estrategias que se adelantarán en el programa.

### TANGUA (NARIÑO)



Fuente: elaborado por Fundación Grupo Social

<sup>41</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>

En agosto de 2021, el Consejo Social aprobó la realización de un programa en Tangua. Este municipio está ubicado en la subregión centro del departamento de Nariño, con una población de 13.318 habitantes.

Es un territorio predominantemente rural (79% de la población) y con una importante riqueza hídrica. El municipio está a 20 minutos de Pasto y conectado con la vía Panamericana.

Durante el 2022, se deberá desarrollar la etapa de entendimiento del territorio para la definición de las estrategias que se adelantarán en el programa.

### TIBABUYES (BOGOTÁ)



Fuente: elaborado por Fundación Grupo Social

En diciembre de 2021, el Consejo Social definió adelantar un programa en Tibabuyes – Suba, en Bogotá, este es un territorio integrado por dos sectores catastrales: Tibabuyes occidental y Bilbao. Cuenta con una población estimada de 28.579 habitantes y es 100% urbano.

Es un sector receptor de población migrante y percibido como de alta conflictividad, que involucra principalmente a la población juvenil. Territorio en desarrollo creciente, cercano a la ronda hídrica del Río Bogotá y los humedales Tibabuyes y Conejera. Es una localidad diversa, principalmente de estratos socioeconómicos 2 y 3 (77%) y con alta concentración de empresas (13%), pero, a la vez, particularmente excluida, en la que se observó una mayor oportunidad y valor del trabajo de la Fundación. Tiene el reto de adelantar un ejercicio en el que actúen de manera coordinada los dos instrumentos de la Organización para el desarrollo del territorio.

Para el 2022, se desarrollará la etapa de entendimiento del territorio y la estructuración de las estrategias.

# PROGRAMAS CON RESULTADOS EN CONDICIONES BÁSICAS DE DESARROLLO

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

Los cinco resultados que se esperaban generar en la comunidad son:

- 1

Comunidad cohesionada que gestiona el plan participativo de desarrollo
- 2

Líderes con conocimiento y habilidades para participar en el desarrollo de su territorio
- 3

Organizaciones comunitarias con identidad, eficaces, sostenibles financieramente, democráticas y transparentes
- 4

Experiencias demostrativas de acción colectiva en convivencia
- 5

Experiencias exitosas de inserción al mercado laboral y de iniciativas económicas que contribuyen a la generación de ingresos

Los programas que se venían realizando bajo este enfoque han venido cumpliendo su última etapa llamada de transición, momento en el cual 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, la comunidad está en capacidad de lograr los objetivos de manera autónoma y sostenible y, por tanto, la Fundación se retira del territorio finalizando su labor.

En 2019 y 2020, se había dado esta etapa en los programas en Ibagué, en los municipios del Valle de Aburrá y en Bosa y Kennedy (Bogotá). En 2021 se dio la transición de los programas de Soacha y Nariño; por ello, en estos dos últimos territorios, el foco de actuación se centró en: (1) el fortalecimiento de formas de actuación colectiva para la sostenibilidad del proceso de gestión participativa de desarrollo, (2) la finalización de los proyectos de los planes participativos y el cumplimiento de los compromisos adquiridos por la Fundación y (3) la implementación de una ruta de entrega a la comunidad e instituciones que incluyó eventos simbólicos, transferencia de metodologías, balance y acciones de reconocimiento de los liderazgos y logros del proceso participativo.

A continuación, los resultados<sup>42</sup>:

42 En el primer semestre de 2022 se entregará el informe final de los dos programas que culminaron en 2021.

# COMUNIDAD COHESIONADA QUE GESTIONA EL PLAN PARTICIPATIVO DE DESARROLLO<sup>43</sup>



Actividad de balance del proceso con la comunidad "Carnaval Plan Estratégico Territorial (PET)", realizado en el Parque de la Amistad programa Soacha.  
Foto Patricia Merchán - Participante del grupo gestor del PET



Una de las actividades de cierre, balance del proceso con la comunidad en La Unión - Nariño  
Foto: Fundación Grupo Social

43 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.



Este resultado se materializa en la construcción, gestión e implementación 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; el Plan, 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.



PROGRAMA	PLAN PARTICIPATIVO DE DESARROLLO
NARIÑO	Plan de Vida Morada al Sur, La Unión
	Plan de Vida Semillas de Oriente – Plan del Corredor Oriental de Pasto
SOACHA	Plan Estratégico Territorial: vivir, construir y sentir la Comuna 1 de Soacha

Fuente: elaborado por Fundación Grupo Social

En 2021 finalizaron 14 proyectos<sup>44</sup>, que beneficiaron a 7225 personas. 1481 personas participaron en la gestión de dichos proyectos y se logró la concurrencia de 197 organizaciones comunitarias e instituciones, que aportaron recursos en especie cuantificados en \$169.085.476. A continuación, las cifras para cada territorio.



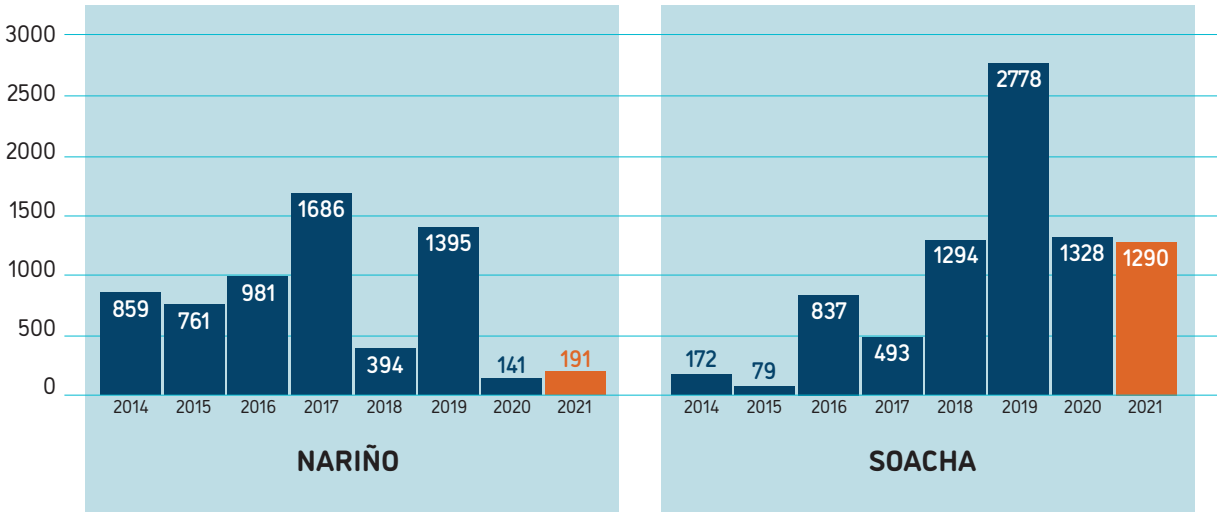
BENEFICIARIOS DE LA GESTIÓN DEL PLAN PARTICIPATIVO DE DESARROLLO		
PROGRAMA	NOMBRE DEL PLAN PARTICIPATIVO	N° PERSONAS BENEFICIADAS 2021
SOACHA	Plan Estratégico Territorial: vivir, construir sentir la Comuna 1 de Soacha	4.272
NARIÑO	Plan de Vida Morada al Sur, La Unión	1.363
	Plan de Vida Semillas de Oriente – Plan del Corredor Oriental de Pasto	1.590
TOTAL		7.225

Fuente: SISEVE, corte 17/01/2022. Elaborado por: Fundación Grupo Social.

<sup>44</sup> Nariño: 1) Proyectos de la propuesta colectiva Corredor Oriental de Pasto: Agua fuente de vida y Yo me comprometo con mi comunidad. 2) Proyectos de la propuesta colectiva La Unión: El carnaval une a los venteños, El deporte integra a los venteños, La universidad va al campo, Ruta de incidencia agua eje de planeación del territorio, Todos corresponsables del agua fuente de vida y Todos somos La Unión. Soacha: Convivencia Mi Veci, Connector, Ruta de amor Manini, Transformando Ando, Transformando Caminos al son juvenil y Airéate.



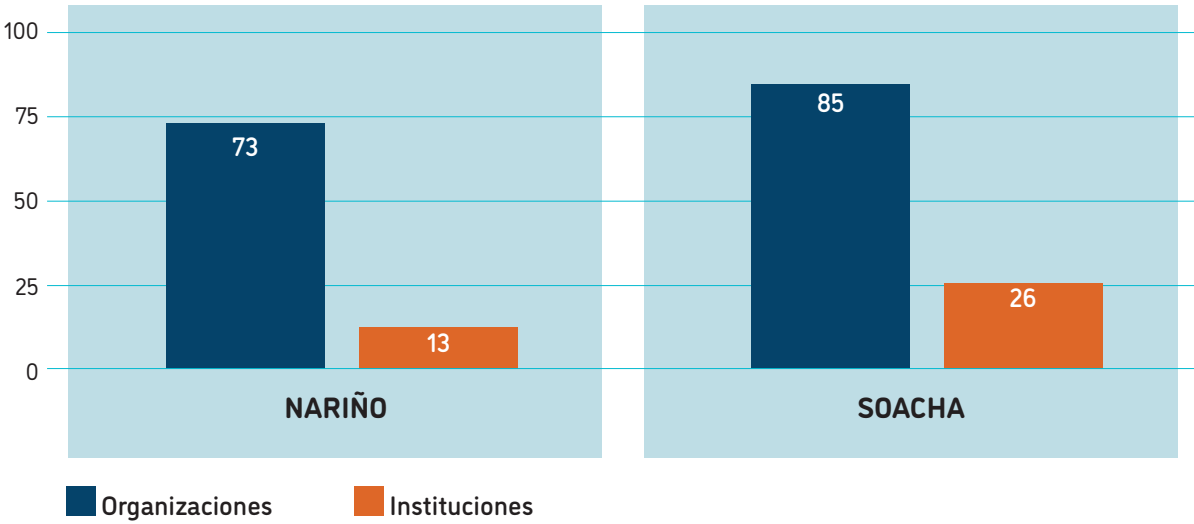
PERSONAS DE LA COMUNIDAD QUE PARTICIPAN EN LA GETIÓN DEL PLAN PARTICIPATIVO - 2021



Fuente: SISEVE, corte 17/01/2022. Elaborado por: Fundación Grupo Social.

Esta gráfica contabiliza las personas que participan cada año (es posible que se repitan participantes entre los años)

NÚMERO DE ORGANIZACIONES E INSTITUCIONES QUE PARTICIPAN EN LA GESTIÓN DEL PLAN PARTICIPATIVO - 2021



Fuente: SISEVE, corte 17/01/2022. Elaborado por: Fundación Grupo Social.



#### INVERSIÓN EN LOS PLANES PARTICIPATIVOS DE DESARROLLO<sup>45</sup>

PROGRAMA	PROPUESTA COLECTIVA	CONTRA-PARTIDA EN EFECTIVO	CONTRA-PARTIDA EN ESPECIE	TOTAL CONTRAPARTIDA
NARIÑO	Plan de Vida Morada al Sur, La Unión 2022	0	\$ 10.865.000	\$ 10.865.000
	Plan del Corredor Oriental de Pasto – Plan de Vida Semillas de Oriente			
SOACHA	Plan Estratégico Territorial: Vivir, Construir Sentir la Comuna 1 de Soacha	0	\$ 158.220.476	\$ 158.220.476
TOTAL			\$ 169.085.476	\$ 169.085.476

Fuente: SISEVE, corte 17/01/2022. Elaborado por: Fundación Grupo Social.

Es importante anotar que, dadas las condiciones generadas por el COVID-19, la participación de las comunidades no fue la esperada; sin embargo, en los dos territorios (1) se desarrollaron nuevas formas de trabajo mediadas por la virtualidad; (2) se evidenció que el proceso participativo cuenta con actores comunitarios, públicos y privados que garantizarán la sostenibilidad; y (3) la ejecución de los proyectos, además de contribuir con la solución de los problemas concretos, generó capacidades fundamentales para que las comunidades logaran acercarse a la meta de ser gestoras de su propio desarrollo.<sup>46</sup>

### LÍDERES CON CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES PARA PARTICIPAR EN EL DESARROLLO DE SU TERRITORIO

Para alcanzar este resultado se definieron cinco competencias<sup>47</sup>, las cuales fueron desarrolladas en los líderes mediante alianzas con instituciones educativas.

Durante 2021, en Soacha se formaron 34 gestores del desarrollo con la metodología diseñada por la Fundación en modalidad presencial y virtual. El territorio cuenta con 260 gestores que culminaron el proceso de formación de manera exitosa, los cuales, además de contar con competencias de liderazgo, tienen un gran compromiso con la Comuna y el reconocimiento de la comunidad y las instituciones por la labor que desarrollan. En Nariño no se tenían planeados procesos formativos para líderes.

<sup>45</sup> Los recursos de inversión en los planes participativos son estimados, administrados y ejecutados por las organizaciones comunitarias y las instituciones ejecutoras de cada proyecto.

<sup>46</sup> Las capacidades identificadas son para formular y gestionar proyectos, concertar con diferentes actores, priorizar y rendir cuentas a las comunidades y actores.

<sup>47</sup> Las competencias son: Realización personal, Comunicación Asertiva, Trabajo en equipo orientado a resultados y movilización para el bien común, Transparencia y Lectura del Territorio.

### ORGANIZACIONES COMUNITARIAS CON IDENTIDAD, EFICACES, SOSTENIBLES, DEMOCRÁTICAS Y TRANSPARENTES<sup>48</sup>



Transferencia metodológica a Juntas de Acción Comunal

Foto: Fundación Grupo Social

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. En 2021 se dio continuidad al proceso de fortalecimiento en Nariño y Soacha con 27 y 32 organizaciones, respectivamente.

En Soacha, el foco de trabajo fue el fortalecimiento de la sostenibilidad financiera de las organizaciones. Se realizó la medición de resultados a 6 Juntas de Acción Comunal, la cual indica una mejora general en las seis dimensiones de fortalecimiento. De manera general se evidenció en las organizaciones: (1) un incremento en diversidad de las fuentes de financiación; (2) mayor capacidad para la formulación de proyectos; (3) uso de herramientas tecnológicas como crowdfunding y pasarelas de pagos; y (4) ampliación de sus redes de actores para trabajar temas de interés común.

En Nariño, el trabajo con los colectivos territoriales tuvo énfasis en sus procesos de incidencia y gestión de proyectos, en la sostenibilidad financiera de las organizaciones, en el proceso de empalme en las Juntas de Acción Comunal (JAC) y en la realización de la medición final.

En cuanto a los colectivos, quedan 2 en el territorio (La Unión - Colectivo Morada al Sur y otro en el Corredor Oriental de Pasto - Colectivo Semillas de Oriente) con una participación de organizaciones y líderes, quienes se identifican, participan, toman las decisiones en forma democrática y actúan de manera autónoma y coherente con el foco de trabajo definido.

En cuanto al proceso de empalme de JAC, los dignatarios de 32 juntas y 6 funcionarios de la Alcaldía de Pasto cuentan con capacidades y herramientas pedagógicas para realizar los procesos de empalme.

<sup>48</sup> Este resultado busca fortalecer la capacidad de organizarse de una comunidad, como mecanismo para el empoderamiento de los habitantes del territorio y la sostenibilidad del proceso de Planeación y Gestión Participativa del Desarrollo.



Finalmente, los resultados de la medición indican una mejora del nivel de fortalecimiento de las organizaciones sociales. Los aspectos que más incidieron en dichos resultados están relacionados con el fortalecimiento de la identidad y pertenencia de los miembros hacia las organizaciones, la participación y las decisiones democráticas al interior de las organizaciones y la eficacia para ejecutar los planes y proyectos que definen.

## EXPERIENCIAS DEMOSTRATIVAS DE ACCIÓN COLECTIVA EN CONVIVENCIA



Comunidad de diálogo parque Brasil - proyecto "Mi Veci" en Soacha, desplegando acciones en el territorio para involucrar a sus vecinos en la experiencia de convivencia.  
Fuente: Fundación Grupo Social

Se siguen aquí dos líneas de trabajo: acciones de sensibilización a través de instituciones educativas, y acciones comunitarias en territorios delimitados a partir de la articulación de actores estratégicos. Estas se definen tomando como base las problemáticas y las potencialidades de cada territorio.

En Nariño finalizó 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, con 15 instituciones educativas. En 2021 las acciones se concentraron en la transferencia de la metodología del proyecto a las Instituciones Educativas, la difusión de las narrativas escolares (a 564 familias), la finalización de cinco iniciativas juveniles y la medición de resultados del Plan.

De manera general hay una mejora en la convivencia escolar con respecto a la medición inicial (pasó de 53,4% en 2017 a 64,0% para 2021). En particular, sobresale la percepción del clima escolar educativo y el cambio sustancial en las Instituciones Educativas para promocionar la convivencia. Es importante anotar que, si bien la mejora en la convivencia es positiva, el proceso se vio afectado por la no presencialidad. Para el 2022 las instituciones educativas con el apoyo de las Secretarías de Educación de Pasto y Nariño

continuarán avanzando en el proceso para mejorar la convivencia dado que cuentan con la metodología y las alianzas con varias universidades.

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. De acuerdo con el plan de trabajo definido, en 2021 se transfirió la metodología a la organización Agatansuca<sup>49</sup>, quien realizó formación a 16 nuevos facilitadores de diálogo. Se consolidaron 10 comunidades de diálogo desde las cuales se promovieron 95 acuerdos de convivencia y se involucraron a más de 1000 vecinos en actividades comunitarias. Los movilizadores y facilitadores del proceso cuentan con una metodología validada que puede ser replicada en otros territorios y reflejan un aumento en los niveles de respeto y confianza (Respeto [del 35 al 48%]; Aprecio [del 53 al 50%, bajó por la alta movilidad de vecinos debido a la pandemia] y Confianza [del 26 al 40%]).

## EXPERIENCIAS EXITOSAS DE INSERCIÓN AL MERCADO LABORAL<sup>50</sup> Y DE INICIATIVAS ECONÓMICAS QUE CONTRIBUYEN A LA GENERACIÓN DE INGRESOS



Caficultores de Nariño participan en la Feria del Café "La mejor taza de Nariño"  
Fuente: Fundación Grupo Social

En 2021 se acompañaron iniciativas económicas en Nariño y Soacha:

En Nariño se fortalecieron tres unidades de negocio en el territorio: Cultivando Futuro, Aspromayo, Comercioacafé y Cabúa.

■ Respecto a Cultivando Futuro, conformada a finales 2019, se asesoró la construcción de su plan estratégico.

<sup>49</sup> Agatansuca es una organización social que participó en el proceso de fortalecimiento a organizaciones. En el año 2019 emerge del proceso participativo de la comuna 1 a partir del interés generado por un grupo de jóvenes en torno a la creación y promoción de conexiones humanas desde la implementación de estrategias innovadoras.

<sup>50</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 Aspromayo se diseñó una experiencia piloto de autoabastecimiento de insumos orgánicos. Producto de la experiencia, la organización cuenta con una planta para producir abono orgánico -biopreparados- que les permite disminuir costos de producción. Adicionalmente, cuenta con capacidades para tomar decisiones a partir del mejoramiento de sus procesos administrativos, financieros y contables.
- Coomerciacafé, con apoyo de la Fundación, estructuró su estrategia comercial, logrando articulación con nuevos clientes nacionales e internacionales y se generaron capacidades para la toma de decisiones teniendo como base la mejora de sus procesos operativos, contables y financieros.
- Finalmente, con la organización Cabúa se generó un espacio de reflexión sobre la necesidad o 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 conectó a la organización con la oferta de servicios del ecosistema de emprendimiento. Los miembros de la organización quedan con conocimientos, información y herramientas para proyectar la organización de acuerdo con su propósito y posibilidades.

En Soacha, con la implementación del modelo "Connector"<sup>51</sup> para inserción exitosa al mercado laboral, se logró la vinculación laboral de 72 jóvenes (para un total en el programa de 147 jóvenes) y finalizó el proceso con la transferencia metodológica y operativa del modelo a la Mesa Interinstitucional<sup>52</sup>. El modelo se encuentra apropiado por los actores, quienes bajo la estructura de ecosistemas del empleo y emprendimiento, continúan el fortalecimiento las competencias de jóvenes, gestionando recursos y ampliado el número de empresas vinculadas al ecosistema.

2021 se recordará como un año muy significativo para los Programas Sociales Directos. La exitosa implementación de la etapa de transición –o de cierre– en los últimos territorios donde se trabajaba el modelo de Condiciones Básicas para el Desarrollo (Soacha y Nariño) marca un hito en la ya larga y fructífera historia de Fundación Grupo Social.

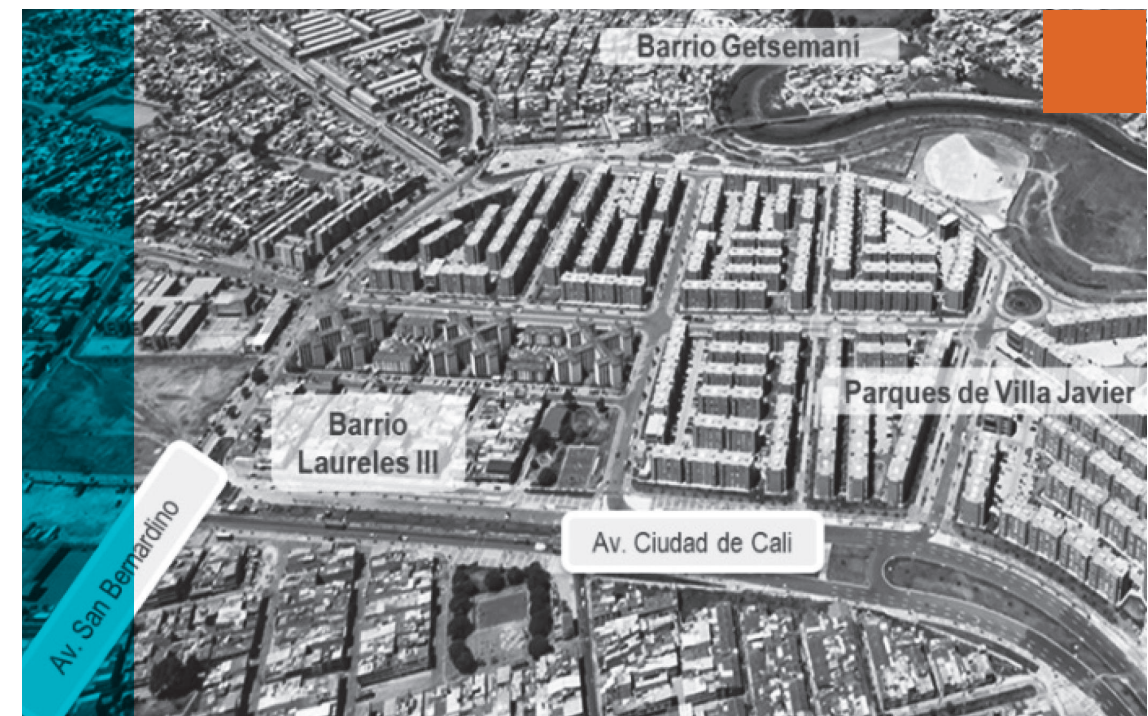
De este hito quedan los logros ya descritos en párrafos precedentes, así como muchos aprendizajes y experiencias, que desde ya están al servicio de los nuevos programas que hoy se adelantan para el logro de resultados en Calidad de Vida. Sin embargo, más allá de todo aquello reseñado, sistematizado y evaluado, queda el testimonio de muchas vidas transformadas, de la misma forma como se transformaron los territorios, que enorgullecen y motivan a todos los que hicieron parte del proceso y a aquellos que reciben la posta con y desde las comunidades para avanzar.

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

52 Los integrantes de la Mesa son: Compensar, Cafam, Colsubsidio, Comfacundi, APE SENA, Convivencia, Fundación Apoyar, Asoced, Cámara de Comercio de Bogotá, Corporación Mynga, Asomuña, Ainca, Aemso, Alfa, I.E. Ciudad Latina, I.E. Santa Ana, I.E. Nuevo Compartir, Universidad Minuto de Dios, Universidad de Cundinamarca, Universidad de la Salle, Unicafam, Oficina del servicio público de empleo y Alcaldía Municipal.

## PROYECTOS ESPECIALES

### PARQUES DE VILLA JAVIER Y SU ENTORNO



El Proyecto Parques de Villa Javier es una iniciativa de construcción de vivienda de interés social y prioritario en la localidad de Bosa, en Bogotá. Fue desarrollado por Fundación Grupo Social junto con su empresa DECO y APIROS (constructora destacada en el sector) y edificó 5132 viviendas y varios equipamientos urbanos alrededor (parques y vías internas).

Teniendo en cuenta la coincidencia del desarrollo de este proyecto inmobiliario en un territorio en el cual ya estaba en marcha el trabajo con la comunidad de cara al logro de condiciones básicas de desarrollo (Bosa – Kennedy), se realizó un trabajo directo con los residentes de Parques de Villa Javier para mejorar la convivencia, generar capacidades en los Consejos de Administración para ejercer sus funciones, generar buenas prácticas para el cuidado ambiental de los conjuntos, fortalecer la acción colectiva entre conjuntos en temas de interés común y gestionar con instituciones públicas el acceso a servicios sociales de los residentes.

En 2019, finalizó el acompañamiento en el territorio, de acuerdo con lo planeado; no obstante, se identificó la necesidad de desarrollar una experiencia innovadora de construcción de comunidad a partir del proyecto urbanístico Parques de Villa Javier para que sea dinamizador del desarrollo.

El propósito es que a 2022 las personas del territorio, que habitan en los conjuntos de propiedad horizontal y los barrios aledaños, 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 que alcanzan un total de 22.954 habitantes aproximadamente.



Para ello, se identificó como tema cohesionador del territorio "la seguridad" y, a partir de allí, se implementaron 5 mecanismos: (1) Red Lazos Activos; (2) Comunidades de diálogo; (3) Espacios de concertación entre comunidad e instituciones; (4) Activación y adecuación de los espacios públicos y (5) Plan de comunicación.

#### En 2021 se logró:

- Suscribir un pacto para mejorar la seguridad del Corredor entre 17 entidades públicas, 27 líderes y Fundación Grupo Social para el período 2021-2023. El pacto se ha implementado en un 52%, representado en mejoramiento de fachadas, alamedas y murales, acciones de limpieza de la ronda del río, construcción de vías el barrio San Pedro e instalación de huertas comunitarias.
- Conformar la Red de Lazos Activos, con 60 líderes que se han cualificado en comunicación asertiva, lectura y análisis de contexto y trabajo colaborativo y han gestionado distintas acciones en torno a la seguridad con la participación de 1200 vecinos. Estas acciones han fortalecido la actuación colectiva y el sentido de pertenencia por el territorio.
- Generar capacidades para el diálogo y la concertación de acuerdos para plantear soluciones y actuar colectivamente en torno a la seguridad a través de las comunidades de diálogo; para ello, se formaron 14 facilitadores en diálogo social y se conformaron 4 comunidades de diálogo con la participación de 34 personas.
- Diseñar la primera etapa para la intervención física, denominada Ruta de La Unión con la que se busca conectar e integrar a los vecinos de extremo a extremo del Corredor de Integración Vecinal.
- Formar 20 líderes en habilidades en comunicación para dar a conocer el propósito del Corredor de Integración Vecinal a 18.589 vecinos.

### CAFÉ NARIÑO

En el marco del proceso de acompañamiento en condiciones básicas de desarrollo que realizó la Fundación en Nariño con organizaciones de productores cafeteros de La Unión (Coomeciacafé) y Buesaco (Asociación Cultivando Futuro), en 2020 se identificó la necesidad de implementar un proyecto piloto que a 2021, lograra fortalecer los procesos asociativos de estas organizaciones a través de mecanismos de trabajo colaborativo entre los productores y las organizaciones para mejorar aspectos de la productividad de los cultivos de café y optimizar procesos de acopio, transporte, comercialización y conectividad.

En términos generales los resultados del piloto permitieron validar que el trabajo colaborativo entre productores y organizaciones contribuye a mejorar la eficiencia del proceso productivo del café, y el de acopio y comercialización que se realiza a través de las organizaciones.

#### A continuación, se relacionan los principales resultados alcanzados:

- 26 caficultores accedieron al servicio de banco de herramientas especializadas para las labores de producción, generando una reducción promedio del costo anual de producción por hectárea del 40% (\$210.000) en labores del mantenimiento del cultivo (controles arvenses, sanitario y sombrero) y del 130% (\$850.000) en labores del establecimiento del cultivo (siembra).
- 11 caficultores accedieron al servicio de financiación de recolección selectiva, lo que permitió reducir el costo financiero mensual (1,5%) en 3,5% e incrementar la calidad del grano de café cereza recolectado en un 35%.

- 55 caficultores accedieron al servicio de transporte colectivo, lo que permitió generar una reducción de costo de transporte en promedio del 21% por kilo (\$1.200) en 23.012 kilos transportados.
- 50 caficultores accedieron al servicio de acopio de café calidad, logrando que el 77% (15.827) de los kilos acopiados se hayan comercializado como café de calidad.
- A partir de la estrategia comercial implementada, Coomeciacafé tuvo un acercamiento con 129 clientes potenciales de café de calidad y logró ventas por \$2.279 millones en 2021, que representaron un incremento del 78% con respecto al año 2020. En cuanto al margen bruto se ubicó en el 12% para el año 2021, lo que representa una mejora de 3 puntos porcentuales con respecto al año 2020.







## EMPRESAS

A lo largo de su historia, Fundación Grupo Social ha mantenido su carácter empresarial, lo que se traduce en que parte de su actuación se ha caracterizado por la creación y gestión de empresas productivas y rentables 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 elemento fundamental de su quehacer social.

Las empresas no existen simplemente para generar rentabilidad para sus accionistas. En la Organización liderada por Fundación Grupo Social, existen primordialmente para servir a la sociedad; por ello, los resultados económicos de las empresas, si bien son necesarios para la sostenibilidad financiera integral, no son su único propósito.

El propósito mayor del sólido grupo empresarial que lidera la Fundación se encuentra en la generación de experiencias reales de una forma de actuación económica 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.

El concepto de Servicio, escrito con S mayúscula, sobre el que se basa la actuación de la Organización, se define desde el proyecto de Cultura, así:

*"Es la orientación genuina y 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".*

Debido a la aparición de la pandemia en 2020, la ruta estratégica de cada empresa se ha adaptado para hacer frente a los retos derivados de esta situación fortaleciendo, aún más, el firme propósito de servir a la sociedad a través de su actividad empresarial.

Durante el año 2021, aun cuando la economía colombiana demostró una importante capacidad de resiliencia, el entorno del país continuó siendo impactado por los efectos de la pandemia y un ambiente políticamente polarizado y socialmente agitado que produjo continuas manifestaciones sociales que frecuentemente derivaron en violentos disturbios públicos y la destrucción de infraestructura al servicio de la población.

La actividad económica logró una relevante recuperación, alcanzando resultados históricos de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) del 10,6%. El avance del Plan Nacional de Vacunación contribuyó a estos positivos resultados. Sin embargo, a lo largo del 2021 la economía colombiana se vio enfrentada a una realidad macroeconómica compleja y retadora. Reflejo de esto ha sido el aumento de la inflación que ha llevado al Banco de la República a iniciar un proceso de incremento de las tasas de interés. Así mismo, el elevado nivel del déficit fiscal y de cuenta corriente han presionado al alza el riesgo país, afectando el grado de inversión. Además, la tasa de desempleo promedio fue del 13,7% en lo corrido del 2021 y para diciembre alcanzó el 11%. En este aspecto resaltan los altos índices de informalidad, teniendo en cuenta que, de un total 11.63 millones de personas ocupadas a nivel nacional, 5.58 millones estuvieron en la informalidad en el trimestre octubre-diciembre de 2021, según el DANE.

En cuanto a los índices de pobreza, aunque a la fecha de la redacción de este informe no se conocen los indicadores para el año 2021, es de resaltar que la pobreza monetaria ha aumentado significativamente pasando del 35,7% en 2019 al 42,5% en 2020. También, el Índice de Pobreza Multidimensional se incrementó del 17,5% al 18,1% entre los mismos años, siendo evidente un mayor deterioro en las áreas rurales del país, donde la pobreza multidimensional pasó del 34,5% al 37,1% en 2020.

En este contexto, durante 2021 las empresas de Fundación Grupo Social desarrollaron su actividad superando en términos generales las expectativas planteadas a principios del año.

CAPACIDADES DIGITALES

Con el propósito de continuar sirviendo mejor y de manera más eficiente a los clientes y a las comunidades de los programas sociales, en 2021 se continuó avanzando hacia la realización de la visión digital de la Organización, a través del desarrollo del **Proyecto de Implementación de Capacidades Digitales** que permitirá fortalecer la posición en materia de **Tecnología, Ciberseguridad y Analítica Avanzada de Datos**, aprovechando las oportunidades que brindan las tecnologías emergentes.

Teniendo claro que el desarrollo de capacidades debe ser una constante en la Organización, y que además resulta indispensable para su competitividad, este proyecto, con el alcance previsto, se realizará en un periodo aproximado de tres años, mediante la ejecución de más de cuarenta iniciativas que permitirán:

- Disponer de tecnologías más flexibles y reutilizables, que faciliten el cumplimiento del tiempo de entrega de las soluciones, la adaptación de canales de atención a las necesidades del cliente, la integración de nuevos negocios, el desarrollo de productos innovadores y la automatización de procesos.
- Adoptar las mejores prácticas en prevención, detección y reacción a amenazas de ciberseguridad, adaptar los niveles de protección, de conformidad con el riesgo asociado a los activos a proteger, optimizar el modelo de gobierno de ciberseguridad y acelerar la implementación de un Centro de Operaciones de Seguridad.
- Desarrollar casos de uso pertinentes para los negocios, generar una visión unificada de Cliente para toda la Organización y promover el uso de los datos para conocer y atender mejor sus verdaderas necesidades, mediante el aprovechamiento del potencial que brindan las nuevas herramientas de analítica avanzada.

Para lograrlo, se están adecuando las estructuras organizacionales y fortaleciendo, a través de procesos de formación, las competencias de los colaboradores en temáticas específicas que resultan necesarias para afrontar los desafíos que plantea el proyecto.

REPASO INDIVIDUAL A LAS EMPRESAS

INVERSORA FUNDACIÓN GRUPO SOCIAL SAS – HOLDING DEL CONGLOMERADO FINANCIERO

La 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 Conglomerados Financieros.

Durante 2021, 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 y de Vinculados y Límites de exposición, en consonancia con las políticas aprobadas por la Junta Directiva y los requerimientos establecidos por la Superintendencia Financiera. Adicionalmente, la Junta Directiva aprobó la *"Política Relativa al Marco de Gestión de Riesgos del Conglomerado Financiero Fundación Grupo Social con ocasión de la supervisión comprensiva y consolidada de la Ley 1870 de 2017"*, frente a la cual se adoptaron todas las medidas necesarias para su efectiva implementación al interior del Conglomerado. Por último, se continuó avanzando con el desarrollo de la Infraestructura Tecnológica y la Agregación de Datos que soporta el Marco de Gestión de Riesgos (MGR).

Es relevante mencionar que, en 2021, la Organización avanzó significativamente en su intención de ofrecer coberturas en los ramos de vida, riesgos laborales y generales a través de vehículos distintos y especializados, buscando consolidar su actividad aseguradora en el país para atender y Servir de mejor manera a los segmentos misionales. El 31 de agosto la Superintendencia Financiera aprobó la escisión parcial de Riesgos Laborales Colmena S.A., y, como resultado de ella, aprobó a su vez la constitución de la Compañía de Seguros de Vida Colmena S.A. como compañía beneficiaria. En esa misma fecha, la Superintendencia también aprobó la constitución de la compañía de seguros Colmena Seguros Generales S.A., quedando pendiente la autorización de funcionamiento para el inicio de sus operaciones.

## BANCO CAJA SOCIAL

Los efectos económicos generados por la pandemia, especialmente para los segmentos misionales a los que se orienta la entidad, ha significado una verdadera oportunidad para estar cerca de sus clientes como el Banco Amigo.

Es así como a partir de la aparición del virus en 2020, el Banco inició la implementación de una serie de acciones diseñadas para hacer realidad sus atributos de marca de cara a la difícil realidad económica en la que se han visto inmersos miles de hogares. Un elemento fundamental del acompañamiento a los clientes ha sido la aplicación de alivios para aquellos clientes con dificultades para atender sus obligaciones. Es así como en 2020 inició la implementación del Programa de Acompañamiento con Reducción de Cuota (ARC), diseñado por el Banco y la Fundación Grupo Social como su principal accionista, con el propósito de ayudar a los deudores del Banco de la forma más efectiva posible a que conservaran su viabilidad como sujetos de crédito, mientras se iba reactivando la dinámica de sus ingresos. Este programa se diseñó de forma tal que el valor nominal de las obligaciones de los clientes no se incrementa, lo cual ha marcado una significativa diferencia frente a las medidas implementadas por otros actores del sistema.

Los lineamientos del plan de negocio para el 2021 se diseñaron teniendo en cuenta este contexto, con el ánimo de continuar acompañando a sus clientes y capitalizar las estrategias implementadas durante el año anterior. De esta manera, dicho plan se enfocó en cuatro frentes: i) recuperación y normalización de los clientes de crédito en dificultades para atender sus obligaciones; ii) crecimiento; iii) consolidación del posicionamiento del Banco Amigo; iv) digitalización, modernización y eficiencia en gasto. A continuación, se describen los avances en estos frentes:

### Recuperación y normalización de los clientes de crédito en dificultades para atender sus obligaciones

Como ocurrió en 2020, y desde antes del inicio de la pandemia, el Banco en su genuino interés por los clientes ha venido desarrollando un acompañamiento cercano para conocer su realidad y brindarle alternativas para facilitarle la atención de sus obligaciones, con el profundo deseo de apoyarlos para salir adelante en medio de su particular situación. De esta manera, actuando en coherencia con su Legado, su razón de ser y su definición estratégica de querer servir a sus clientes haciendo realidad sus atributos de marca, ha contribuido a que más clientes puedan salir de manera sostenida de su situación, porque logró entender la causa raíz y, por ende, contó con una solución acorde con ella, este esfuerzo se ha visto reflejado en una disminución de la cartera vencida y su respectivo costo, con base en la gradual recuperación de la capacidad de pago de los clientes, traduciéndose en una mejoría de los niveles de rentabilidad y la estructura financiera de la entidad.

Para lograr esto, atendiendo la normatividad expedida por la Superintendencia Financiera, el Banco desplegó campañas segmentadas para gestionar las obligaciones en riesgo a través de la integración de la multicanalidad a la gestión de cobro (*call center*, SMS y canales virtuales), para ello, habilitó canales alternos para la gestión de cobranza, fortaleció sus herramientas tecnológicas para la aplicación masiva de negociaciones en los sistemas "core" de la entidad y se apoyó en el uso de la analítica para segmentar clientes y determinar probabilidades de deterioro y esquemas óptimos de gestión.

De manera paralela, conformó una nueva área de gestión interna de cartera con colaboradores con experiencia relevante en roles de servicio, quienes realizaron un permanente acompañamiento cercano a clientes con el fin de anticipar dificultades de pago y mantener sus obligaciones al día.

Así mismo, concluyó con éxito el Programa de Acompañamiento a Deudores de forma proactiva, generando una recuperación muy relevante de las condiciones crediticias de la gran mayoría de estos.

Estas acciones le permitieron al Banco cerrar el año con un índice de cartera vencida de 5,9% y un índice de cartera en riesgo de 7,4%, inferiores a los presupuestados, superando las metas que se tenían a comienzos del año.

### Crecimiento

Con el ánimo de actuar de manera prudente frente a un contexto de incertidumbre, durante los últimos años y en especial en 2020, el Banco redujo sus ritmos de crecimiento. Ya para el 2021, la entidad, obrando con responsabilidad y prudencia, hizo esfuerzos significativos tendientes a aumentar su actividad de colocación de cartera, generando resultados muy positivos. Para ello, se apalancó en su posicionamiento muy favorable entre los clientes y las personas que hacen parte de los mercados estratégicos a los que se orienta y en las capacidades generadas durante este periodo, con el propósito de impulsar de manera decidida la dinámica de crecimiento del activo, manteniendo en todo momento un fondeo estable y atomizado.

Es así como, reactivó todas sus fuerzas comerciales y potenció los canales alternos propios y de terceros para la identificación y vinculación de nuevos clientes, incursionó en aprobaciones digitales en puntos de venta de aliados y habilitó líneas de atención telefónica especializada, entre otros.

Implementó campañas para potenciar la captación como la Oferta de Nómina Amiga y la apertura digital de la Cuenta Ahorro Amigo. Además, profundizó en su especialización para ofrecer de manera competitiva algunos de los beneficios del Gobierno como el Programa de Semilleros, el Programa de apoyo al Empleo Formal - PAEF, el Programa de apoyo para el pago de la prima de servicios - PAP e Ingreso Solidario.

En materia de financiación de vivienda, diferenciándose significativamente frente al mercado, el Banco dio continuidad al beneficio en la cobertura del subsidio FRECH VIS, que consiste en ampliar la reducción de tasa de interés, que otorga el Gobierno por los primeros 7 años, por toda la vigencia del crédito hipotecario, fortaleciendo de esta manera su propuesta de valor, convirtiéndola en una propuesta muy favorable para los deudores de largo plazo, que a la mitad de la vida del crédito no verán incrementada su cuota por cuenta de la terminación del período de cobertura del subsidio otorgado por el gobierno.





*Vale la pena recordar que toda esta gestión del Banco respecto de sus clientes fue precedida de una actuación en 2020 radicalmente diferente a la que tuvo toda la industria, durante el 2020, en su genuino interés por ser el Banco Amigo de los colombianos y acompañarlos durante la coyuntura derivada de la pandemia, otorgó beneficios reales y estructurales a sus clientes, siendo el único establecimiento bancario que renunció de manera automática y generalizada al cobro de parte de los intereses de sus créditos vigentes en los meses de abril y junio, lo cual, sumado a la disminución de cobros y tarifas en los diferentes canales de atención, representó menores ingresos para el Banco en favor de sus clientes por cerca de \$81.000 millones.*

*También es preciso recordar que, sumado a lo anterior, Fundación Grupo Social, fiel su Legado, como dueña del Banco otorgó sin contraprestación alguna un nuevo alivio durante todo el segundo semestre del año, que consistió en el pago de una parte del capital de los créditos de 610 mil deudores, con lo cual, bajo el cumplimiento de ciertas condiciones, las cuotas de sus obligaciones se redujeron entre un 20 y 25% entre julio y diciembre. Para ello, la Fundación destinó \$243.793 millones de sus recursos propios.*

*Gracias a este decidido esfuerzo, tanto de la Fundación como del Banco, los clientes lograron sobrellevar de mejor manera los impactos derivados de la coyuntura y han logrado en su mayoría mantener sus créditos al día, lo cual ha derivado no solo en sólidos indicadores de riesgo sino en una fortalecida dinámica comercial que han posibilitado mejorar de manera consistente a partir de la buena salud financiera de los clientes la rentabilidad del Banco en el 2021.*

De otro lado, en microcrédito, se desarrolló una oferta integral que incluye el ofrecimiento de microcrédito, tarjeta de crédito y cuenta de ahorros, en un único contacto y sin desplazamiento del cliente a una oficina del Banco. Esto, que en la práctica significa llevar el Banco al sitio de trabajo del microempresario, ha mejorado los tiempos de atención y ha permitido fortalecer el acompañamiento en el uso de los productos y canales.

Gracias a la implementación de estas acciones, en 2021 el Banco desembolsó \$6,2 billones, logrando consolidar una cartera bruta de \$12,4 billones, lo que significó un crecimiento del 10,93%, Dentro de ellos, resalta la cartera de microcrédito la cual creció en un 17,76% respecto al año anterior. Con relación al pasivo, continuó manteniendo un fondeo estable de un alto volumen de depósitos de bajos montos, este tipo de captación asciende a \$9,2 billones al cierre del año.

### Consolidación del Posicionamiento Banco Amigo

Ante la aparición de la pandemia en 2020, el Banco logró diferenciarse de manera relevante por su destacada actuación, en coherencia con el Legado de la Organización y con su razón de ser. Así, la institución siguió dando impulso a su actuación y construyendo sobre lo ya construido en materia de servicio y marca, como base para incrementar preferencia de los clientes actuales y potenciar la atracción de nuevos clientes.

Para ello, el Banco implementó campañas con el fin de comunicar sus propuestas de valor con elementos diferenciadores frente al mercado como la ampliación del beneficio del FRECH para la adquisición

de vivienda, que ya se mencionó, y la gratuidad en canales, productos y servicios. En este frente, además de continuar comunicando la alianza con Servibanca, que habilitó más de 2600 cajeros a nivel nacional para que los clientes del Banco puedan retirar dinero sin costo, en 2021 la entidad eliminó el cobro por las transferencias a otros bancos desde los canales digitales.

Por otro lado, y como complemento al acompañamiento brindado a los clientes, el Banco robusteció su programa de "Bienestar Financiero #UnBuenVecinoLoAconseja", a través de una comunicación orientada a enseñar, actualizar y amplificar información relevante para el correcto manejo del dinero. En el segundo semestre del año, el Banco lanzó la miniserie Los Villegas, la cual brinda consejos financieros a través de una familia colombiana que en su día a día abordan temas relevantes para la salud financiera personal y familiar por medio de un lenguaje sencillo y cercano.

Apoyado en estas acciones, los clientes activos del Banco llegaron a un total de 2.286.995, logrando un incremento en más de 125 mil con respecto al año 2020. Así mismo, la rotación de salida de clientes disminuyó considerablemente, pasando de un 35,1% a un 27,7%. Frente a la percepción de los atributos de marca, la medición de todos los atributos mejoró con respecto a 2020.

En relación con el Índice de Recomendación de los Clientes (NPS), llegó al 70,4%, logrando un incremento significativo frente a los dos años anteriores (67,7% y 67,4% respectivamente). También, el Banco obtuvo un 90,1% en el índice de Satisfacción de Clientes (INS) y se mantuvo en el segundo lugar en la medición de marca favorita del mercado. Del mismo modo, sigue ocupando el primer lugar en el estudio que evalúa la satisfacción y experiencia emocional de los clientes con su banco.

### Digitalización, modernización y eficiencia en gasto

Con el fin de atender mejor y a menor costo a sus mercados estratégicos, en los últimos años el Banco ha venido implementando lo que ha denominado la Ruta Transformadora, que se orienta a la revisión y rediseño de procesos, estructura y tecnología del Banco, así como la utilización óptima de los diferentes canales del Banco, con el fin de hacer realidad la propuesta de diferenciación y de lograr eficiencia en su gestión. En 2021, el Banco continuó el desarrollo de estas iniciativas para generar niveles de eficiencia que garanticen su competitividad en el corto y mediano plazo. En este sentido, optimizó el proceso de otorgamiento para los canales de venta de consumo, libranzas e hipotecario, lo que disminuyó los tiempos de respuesta y permitió que los asesores lleven la propuesta de valor al sitio al cual se encuentren los clientes.

Asimismo, la entidad continuó consolidando sus canales digitales, los cuales han desempeñado un papel fundamental en la implementación de su plataforma multicanal. En 2021, el número de clientes que usan los canales digitales incrementó en un 28% con respecto al año anterior, llegando a más de 656 mil clientes. También, el número de transacciones monetarias a través de canales digitales pasó de 1,9 millones en 2020 a 2,6 millones en 2021, logrando una participación del 21% con respecto al total de transacciones monetarias.

Las acciones realizadas en este frente le han permitido al Banco dar respuesta concreta al objetivo de disminuir el costo de servir, con el interés de ofrecer a los clientes unas propuestas de valor cada vez más relevantes para satisfacer sus necesidades. Es así como el margen de suficiencia<sup>53</sup> que había incrementado en 2020 a niveles del 82%, en 2021 descendió a 67,1%, mejorando los niveles incluso del año 2019.

<sup>53</sup> Margen de suficiencia: Gastos Operacionales / Margen Financiero

Resultados

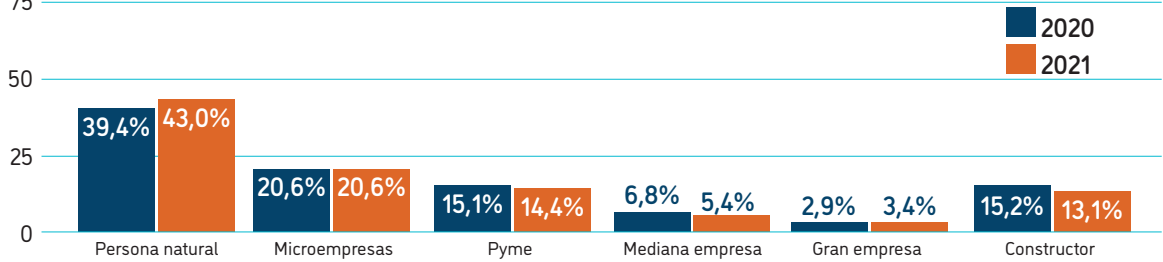
Los resultados económicos del Banco en 2021 se ubicaron mejor de lo esperado, aun frente al replanteamiento del presupuesto, realizado a mitad del año. El activo total alcanzó un valor de \$18,01 billones, registrando un crecimiento del 8,4% con respecto al año anterior. La cartera de créditos, su principal activo, observa un crecimiento de 10,9%, llegando a los \$12,4 billones.

En cuanto a las captaciones del público, se llegó a un saldo de \$14,2 billones, manteniendo el foco en sus clientes misionales, cuyo saldo se ubicó en \$9,2 billones, lo que representó un crecimiento del 8,2%.

Se otorgaron 236.36354 créditos por un total de \$6,2 billones. De ellos, 64.963 fueron microcréditos por un valor de \$660.579 millones; fueron financiados 99 proyectos de vivienda nueva por \$659.000 millones. El total de desembolsos para adquisición de vivienda ascendió a \$1.1 billones.

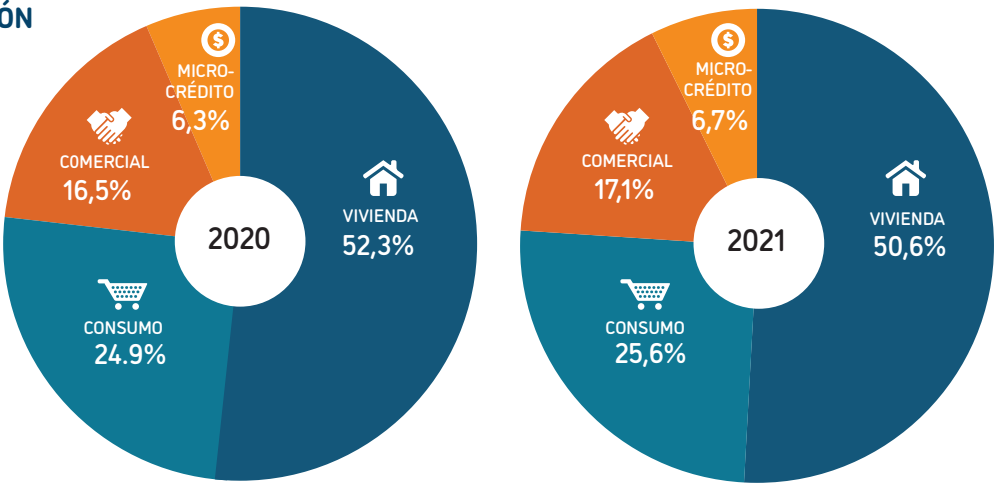


DESEMBOLSOS POR SEGMENTOS



Acorde con la estrategia definida, el 83,4% de los desembolsos efectuados en 2021 están dirigidos a los segmentos objetivo (Personas Natural, Microempresas, Pymes, y Mediana Empresa).

COMPOSICIÓN CARTERA TOTAL

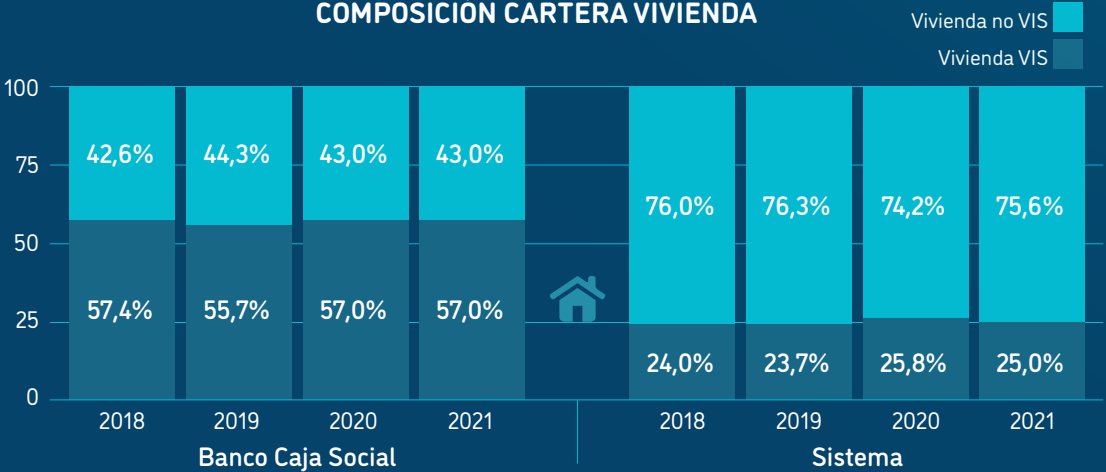


54 No incluyen la facturación de Tarjeta de Crédito.

La buena dinámica comercial en 2021 permitió un importante crecimiento en las diferentes modalidades de crédito, principalmente en las carteras de consumo y microcrédito, lo que posibilitó una mejora en la composición de cartera del Banco y una disminución en la participación de cartera hipotecaria.



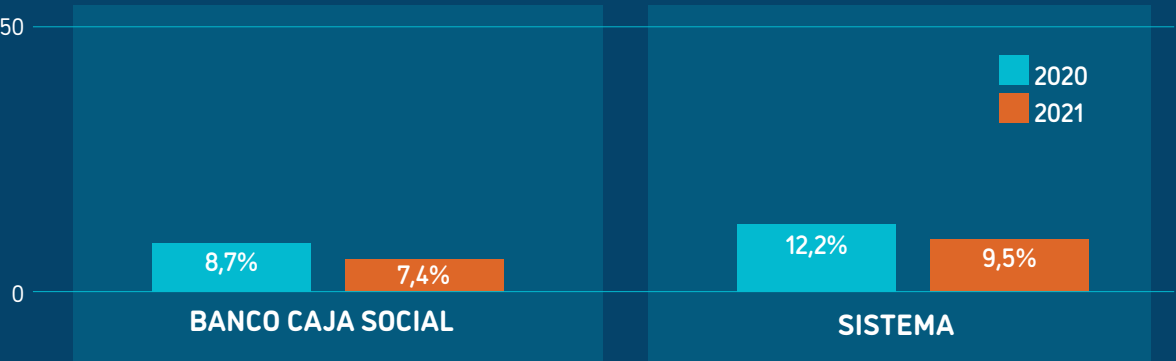
COMPOSICIÓN CARTERA VIVIENDA



En contraste con el sistema, el Banco con una clara orientación a sus mercados misionales mantiene su foco en el otorgamiento de créditos para la adquisición de vivienda de interés social.



CALIDAD DE CARTERA (RIESGO)

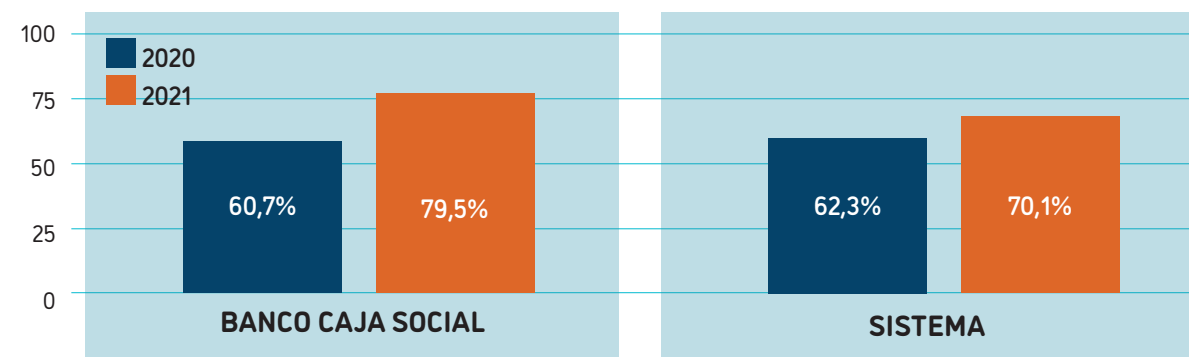


Dada la vocación de la Fundación y el Banco, y su genuino interés de acompañar sus clientes como su Banco Amigo durante la coyuntura económica vivida desde el 2020 derivada de la pandemia, tanto el Banco como la Fundación otorgaron alivios estructurantes a los clientes, los cuales, sumados a la gestión de cartera, permitieron mejorar significativamente los indicadores de calidad de cartera.

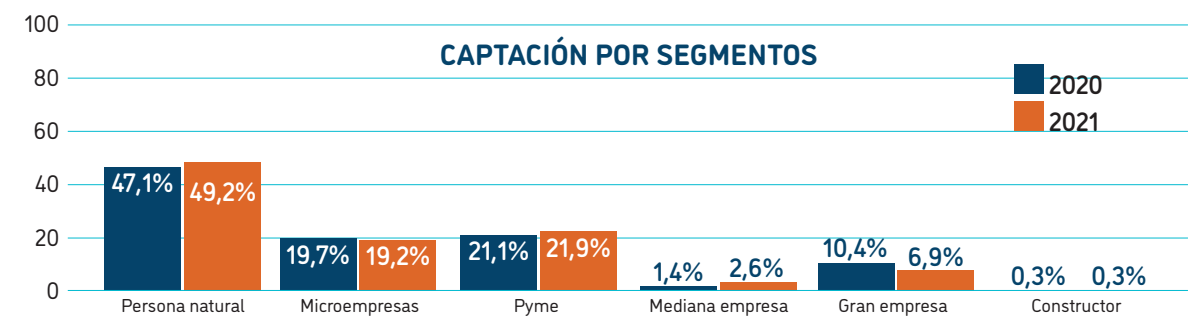




### COBERTURA CARTERA (RIESGO)



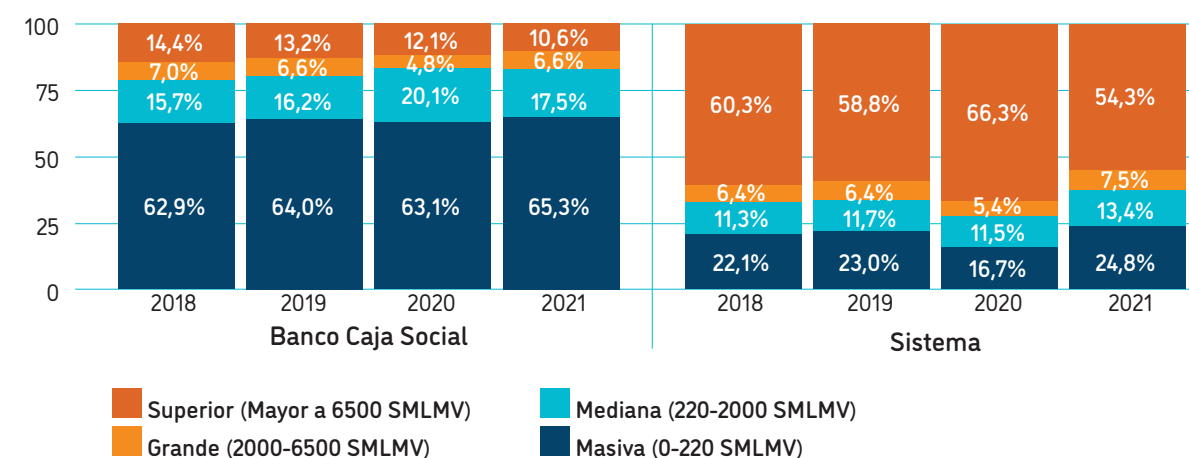
Derivado de la adecuada gestión de cartera y la correspondiente respuesta de los clientes en términos de calidad de cartera, se posibilitó la reconstitución anticipada de la totalidad de las provisiones generales utilizadas a finales de 2020 por cerca de \$70.000 millones, este hecho llevó al Banco a una sólida cobertura de su cartera en riesgo con indicadores superiores a los alcanzados en el sistema al cierre de 2021.



Consistente con los segmentos objetivos definidos en su estrategia, el 92,9% de los saldos de captación están concentrados en ahorros de Personas Naturales, Microempresas, Pymes y Mediana Empresa.



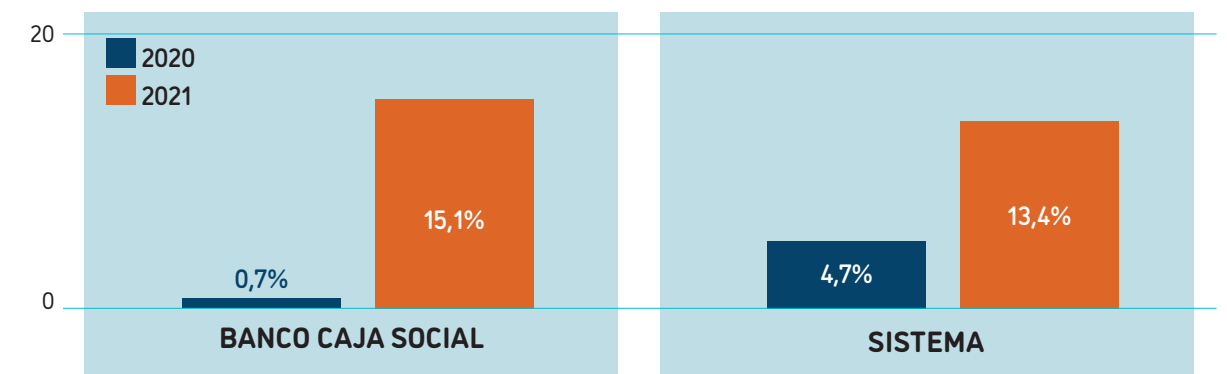
### CAPTACIÓN POR RANGOS



El ahorro continúa siendo una fortaleza en el Banco. Concentra sus saldos de captación en ahorros atomizados y estables (65.3%), mostrando además un marcado contraste con el sistema en donde la captación está concentrada en ahorros de montos altos, poco estables y muy costosos.



### ROE



Se puede evidenciar el esfuerzo del Banco por cuenta del otorgamiento de alivios estructurales.

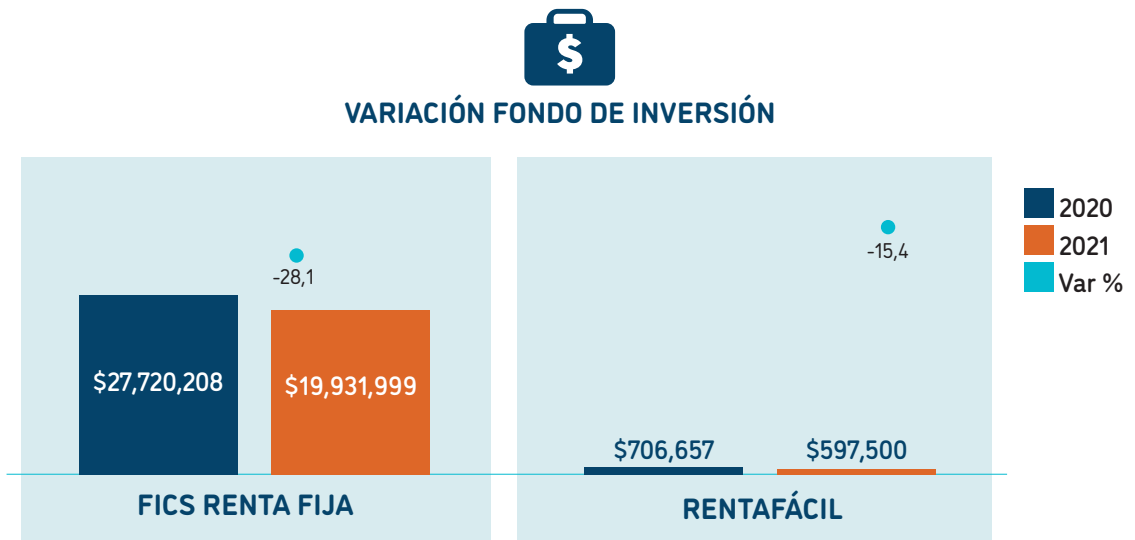
### COLMENA FIDUCIARIA

En el marco de la visión del Banco, que es accionista controlante de Colmena Fiduciaria, durante 2021 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 recursos que apalanquen el desarrollo de sectores de menores ingresos.

Desde el inicio de la pandemia en 2020, los fondos de inversión colectiva se han visto impactados de manera considerable debido a que varios clientes han efectuado retiros en cuantías importantes dada la decisión de personas naturales y empresas de privilegiar la liquidez por los escenarios de incertidumbre y volatilidad en algunos meses del año. Durante el año 2021, los fondos de inversión colectiva continuaron con fuertes afectaciones, presentando, al igual que en todo el sector de fondos de inversión colectiva, disminuciones importantes en sus saldos.

En el caso de Colmena Fiduciaria, el Fondo Rentafácil cerró el 2021 con recursos administrados por \$597.499 millones, lo que significó una reducción del 15,4% del valor administrado a diciembre de 2020; no obstante, el sistema para fondos de iguales características decreció el 28,1%. Es importante destacar que, a pesar del decrecimiento del valor administrado, el número de clientes creció en 2585, mostrando que, inclusive en momentos de incertidumbre económica, el fondo es considerado como una respuesta a las necesidades de ahorro e inversión de los clientes del mercado objetivo. Respecto al Fondo de Inversión Colectiva Universitas, cuyo objetivo es el ahorro para educación superior, a pesar de la coyuntura económica de la mayor parte del año, el valor administrado creció 2,6%, alcanzando un saldo de \$96.565 millones. Asimismo, el número de clientes creció 7,5% con respecto a diciembre de 2020. Por su parte, el Fondo de Inversión Colectiva Rendir cerró el año con un valor de recursos administrados de \$45.198 millones, lo que representa un crecimiento del 4,9% con respecto al año anterior. Acorde con el mercado

que atiende la Organización, el valor promedio por inversionista durante 2021 se mantuvo en \$10 millones y el 66% de los clientes del fondo fueron personas naturales.



Por el lado de fiducia estructurada, en 2021 se celebraron 10 nuevos negocios, generando ingresos por \$3.298 millones.

A diciembre de 2021, la utilidad del ejercicio de la Entidad ascendió a \$2.835 millones y la rentabilidad del patrimonio alcanzó niveles del 18%, superior en dos puntos a la observada en el 2020.

Es relevante mencionar que el Comité Técnico de Calificación Value&Risk Rating S.A., Sociedad Calificadora de Valores, en su sesión del 16 de septiembre de 2021, con motivo de la revisión anual, decidió mantener la calificación AAA a la Eficiencia en la Administración de Portafolios de Fiduciaria Colmena S.A. y de sus Fondos de Inversión Colectiva.

**COLMENA SEGUROS**

Durante 2021, 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.

Como ya ha sido mencionado, uno de los hitos más relevantes de 2021 fue la aprobación, por parte de la Superintendencia Financiera de Colombia, de la escisión parcial de la Compañía, y como resultado de ella, la constitución de la Compañía de Seguros de Vida Colmena S.A. y su respectivo permiso de funcionamiento. De esta manera, a partir de 2022 los ramos de vida, riesgos laborales y generales serán gestionados a través de vehículos distintos y especializados, con el propósito de atender y servir de mejor manera a los segmentos misionales. Lo anterior implicó que, en el 2021, la Compañía iniciara un trabajo de robustecimiento de sus equipos y canales para ir consolidando sus capacidades y estar preparados para atender de manera eficiente la operación de las compañías. Además, dio inicio al planteamiento del plan de negocios de la compañía de seguros generales y los correspondientes retos de operacionales.

**Riesgos Laborales**

En el ramo de riesgos laborales, a lo largo de 2021 la Compañía mantuvo una gestión prudente, incorporando los aprendizajes derivados de su actuación durante la pandemia. Así, Colmena Seguros continuó atendiendo los segmentos que tradicionalmente ha atendido y buscó expandirse a otras actividades en donde pudiera desarrollar especialización técnica que le permitiera servir adecuadamente en la gestión de riesgos. Para ello, optimizó la gestión de prevención a través de un mayor control del gasto, implementó servicios de prevención virtuales y puso en marcha un piloto para la implementación de una unidad de prevención interna, buscando mantener la calidad y la efectividad con mejores niveles de eficiencia.

La Compañía continuó con su iniciativa para disminuir la concentración de los márgenes, ampliando su presencia en empresas entre 1 y 50 trabajadores. Para ello, se vinculó una fuerza comercial especializada para este mercado objetivo, se desarrollaron alianzas comerciales con entidades que congregan pymes y se diseñó una campaña de comunicación especializada. Además, se diseñó el sitio web "Mi Pyme Segura" con contenido relevante para las pymes. De manera paralela, la Compañía avanzó con la ruta de inclusión de poblaciones no adecuadamente atendidas, para lo que adaptó su oferta de valor en riesgos laborales para estos segmentos e implementó un piloto con empresas ya vinculadas, haciendo énfasis en actividades de prevención.

También, la aseguradora siguió implementado acciones para mejorar la experiencia del cliente en el proceso de indemnizaciones, a través de la revisión y ajuste en las comunicaciones con los clientes y la sensibilización a colaboradores que tienen contacto con estos.

Finalmente, a pesar de los altos volúmenes de contagios especialmente durante los picos que se presentaron en el año, la Compañía atendió adecuadamente todos los casos de COVID-19 de los trabajadores afiliados.





Seguros de Personas

En Seguros de Personas, la Compañía continuó con la implementación de su estrategia comercial que parte de una prospección que dé preferencia a los acuerdos de distribución que le permita atender grupos significativos de personas de los segmentos objetivo, vender con información clara y oportuna, y comercializar inmediatamente o a futuro soluciones que resuelvan necesidades reales de los clientes. En ese sentido, en 2021 se diseñó e implementó la hoja de ruta de prospección de acuerdo con el perfil de clientes definido por el canal de Afinidad y se revisó y ajustó la oferta de valor para aliados de distribución.

Por otro lado, como parte de las iniciativas de innovación en canales de distribución, la Compañía lanzó el producto "Tu Diario Asegurado Digital", con un proceso de promoción y venta totalmente en línea que generó importantes aprendizajes que deberán ser capitalizados durante 2022.

En el segundo semestre, se fortaleció el equipo comercial de la Entidad con la creación de la Vicepresidencia de Afinidad, y se espera que en 2022 la Compañía logre dar avances importantes en la gestión comercial de esta estrategia.

Asimismo, la Compañía hizo una revisión profunda de los mecanismos de venta, directos y a través de terceros, para garantizar que el proceso de ventas se realice con una explicación clara y oportuna del contenido del seguro y sus exclusiones. En este sentido, durante el 2021, se trabajó en la definición sobre lo que significa para la compañía la Buena Venta: aquella que contribuye de manera efectiva a que el estado del cliente sea Protegido, Esperanzado y Comprometido. También se identificaron los elementos (procesos, personas, tecnología) que deben ser intervenidos para llegar a ese deber ser, y lograr una nueva experiencia para el cliente. Para el 2022, se definirá la hoja de ruta para Buena Venta en todos los canales, acompañado de esquemas de monitoreo y ajuste permanente.

De otro lado, con el fin de fortalecer su estrategia de posicionamiento durante el 2021, la Compañía ejecutó una campaña de comunicación "Para los colombianos valientes, pero no invencibles", que buscaba posicionar a Colmena Seguros a través del portafolio integral de productos que ofrece, mostrando que es una compañía diferente dentro de la categoría. La estrategia se desarrolló en medios masivos, contó además con una estrategia digital y plan de pauta en medios digitales.

Frente a la atención de las solicitudes de indemnización que se fundamente en principios de oportunidad y solidaridad, al igual que en el ramo de Riesgos Laborales, la compañía continuó realizando ajustes en el proceso, mejorando la oportunidad en los tiempos de respuesta a los clientes, a pesar de los altos volúmenes generados durante el 2021. En 2022 se espera reducir de manera significativa los tiempos de atención de las indemnizaciones, aprovechando capacidades digitales y de data y analítica.

Con respecto a la siniestralidad, el índice llegó a niveles del 54,4%, muy superior a lo esperado. Esto se explica por la incidencia del COVID-19 durante el año que impactó de manera relevante a todo el sistema.

Resultados

En 2021 se emitieron primas por \$757.575 millones, para asegurar a 1.051.828 de trabajadores en riesgos laborales y a 1.314.609 personas en los otros ramos.

Durante el año se atendieron de manera oportuna 83.361 siniestros por un valor total de \$151.082 millones. Ello incluye la entrega a familiares de 67 pensiones por muerte de trabajadores; 22 pensiones por invalidez; 327.772 consultas, procedimientos médicos y eventos de rehabilitación; a la prevención de riesgos laborales en las empresas afiliadas se destinaron \$166.842 millones.

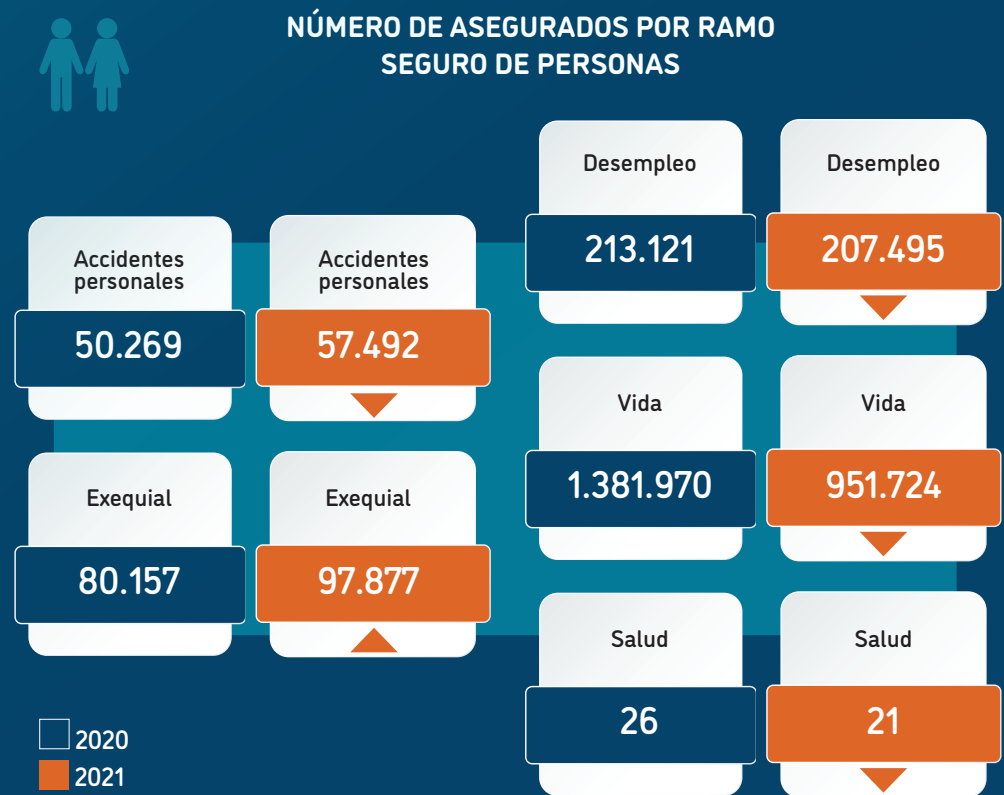
Las Compañías Colmena Seguros Riesgos Labores y Colmena Seguros de Vida muestran una situación financiera sana: su activo total se ubicó en \$1,8 y \$0,1 billones; las reservas de aseguramiento llegaron a \$1,3 billones, respaldadas por su portafolio de inversiones.

El resultado final neto del ejercicio después de los gastos que se asumen con recursos propios fue de \$48.536 millones, un resultado muy positivo.





Si bien el número de empresas afiliadas se mantiene frente al cierre del año anterior, se presenta un crecimiento importante en el número de asegurados, 15.584 asegurados más que en el 2020.





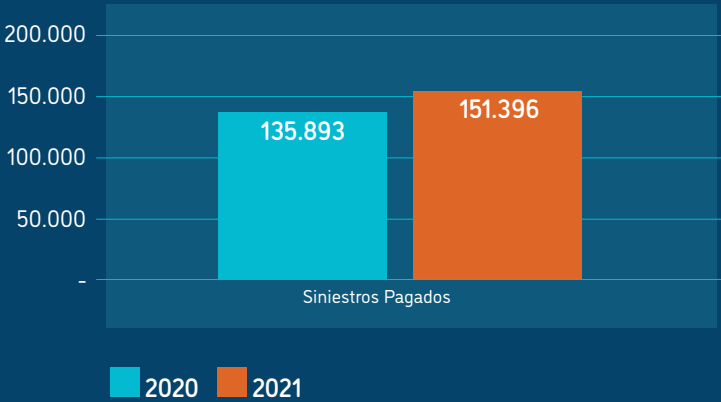
El número de asegurados disminuye derivado de la finalización de un convenio de afinidad con el Banco Mundo Mujer a finales de 2021.



### VALOR PRIMAS POR RAMO SEGURO DE PERSONAS



### SINIESTROS PAGADOS RIESGOS LABORALES



### COLMENA CAPITALIZADORA

Durante 2021, 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 Compañía fue de \$67.821 millones y la utilidad neta a diciembre de 2021 fue de \$4.533 millones.

### DECO

Durante el año 2021, con más conocimiento de las implicaciones de la pandemia y su manejo en el desarrollo de la actividad, DECO continuó con la implementación de su estrategia, 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, DECO finalizó el desarrollo del proyecto Parques de Villa Javier en Bosa y continuó bajo esta misma perspectiva, con la ejecución del proyecto Hacienda la Estancia en la calle 170 con carrera 7ª de Bogotá.

A pesar de la continuación de la pandemia de COVID-19 a lo largo de todo el año, los proyectos inmobiliarios en general presentaron una importante reactivación tanto en los ritmos de construcción como en el desempeño comercial, aun cuando no se ha logrado normalizar su desempeño, en razón a las restricciones generadas por las medidas sanitarias para evitar los contagios, la presencia de dos picos altos en el nivel de contagios (enero-febrero y junio-julio) y el deterioro de las condiciones económicas de los hogares a raíz de la coyuntura.

Habiendo ajustado los proyectos a las nuevas realidades del mercado en 2020, durante el 2021 la Compañía aseguró la adecuada implementación del Plan de Aplicación de Protocolos de Seguridad Biológica en Obra (PAPSO) y continuó con la implementación de 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 2021 la Compañía inició la construcción de 1424 apartamentos y finalizó la construcción de 150. Además, se escrituraron 349 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 2022.

### VEHIGRUPO

Vehigrupo es una empresa especializada en la originación de créditos para la adquisición de vehículos. Durante el año 2021, el sector automotriz se continuó viendo afectado por la pandemia del COVID-19, esta vez debido a la escasez global de chips (semiconductores necesarios en la tecnología implementada en los vehículos) tras la parálisis de operación de varias industrias durante la emergencia sanitaria y a la alta demanda en la comercialización de computadoras portátiles y dispositivos electrónicos que utilizan



este mismo conector. En consecuencia, la industria automotriz en Colombia no contó con el suficiente inventario de vehículos nuevos para atender la demanda que se presentó a lo largo del año.

Aunque esta situación afectó el desarrollo comercial de la Compañía durante algunos meses del año, gracias a la implementación de estrategias comerciales proactivas e innovadoras, continuó estrechando su relación con la red de concesionarios aliados, logrando cumplir con las metas de colocación de créditos.

En 2021, originó una cartera total de \$203.185 millones en crédito de vehículos, lo que representó un incremento del 22,2% respecto al año anterior. Esto le permitió continuar avanzando en la participación del mercado, pasando de 3,21% en 2020 a 3,31% en 2021.

Asimismo, continuó avanzando en la transformación digital y actualmente cuenta con procesos de generación automática de documentos, preaprobaciones de crédito en línea, firma electrónica, generación de pagaré desmaterializado y firmas electrónicas de documentos con los clientes. Esta transformación digital le ha permitido la disminución de los tiempos de respuesta y una mejor experiencia de los clientes.

Respecto al riesgo crediticio, la Entidad continuó consolidando su gestión en medio de las difíciles consecuencias que trajo la pandemia en la capacidad de pago de los hogares, logrando resultados muy favorables. Es así como el índice de cartera vencida (ICV) del año 2021 cerró en 2,75%, ubicándose como uno de los mejores indicadores del mercado (en noviembre de 2021 este índice fue del 2,56%, el más bajo de la historia de la compañía).

Al corte del ejercicio, Vehigrupo finalizó con un activo total de \$15.695 millones, un pasivo total \$6.190 millones, un patrimonio de \$9.505 y una utilidad neta de \$1.555 millones.

## 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 adquiera Fundación Grupo Social.

Durante 2021, la Compañía continuó con el fortalecimiento del modelo de gestión de cobranza, la implementación de herramientas tecnológicas y analítica de datos, lo que permitió mantener una gestión de cobranza con altos estándares de calidad, profundizando en la segmentación de los deudores y el consecuente diseño de productos de recuperación acordes con su perfil y situación económica, logrando que cerca de 16 mil titulares saldaran sus obligaciones, un 15,37% más que el año anterior. A través de estas medidas, la Compañía busca apoyar a los clientes para que logren recuperar su vida crediticia.

Esto significó que, al cierre del año 2021, la Promotora de Inversiones y Cobranzas recaudara cartera por valor de \$79.705 millones, generando una utilidad neta de \$23.198 millones.

Es relevante mencionar que, en el último trimestre del año, la Entidad realizó la compra de un portafolio de cartera castigada del Banco Caja Social por valor \$2.648 millones de pesos.





## SERVIR

La Corporación Servir tiene como propósito la promoción del turismo que fomente la formación cultural, la integración familiar, la recreación, la práctica del deporte, el aprovechamiento del tiempo libre y, en general, el sano esparcimiento de personas, familias y grupos empresariales, principalmente de recursos económicos limitados o en condiciones de vulnerabilidad. Esto se realiza a través de la administración del Centro Vacacional Las Palmeras, ubicado en Villeta Cundinamarca.

Durante 2021 el sector turismo continuó fuertemente impactado por la pandemia del COVID-19. Sin embargo, el avance del Plan Nacional de Vacunación contribuyó al inicio de la reactivación del sector, especialmente a partir del segundo semestre del año. En el caso de la Corporación Servir, el Centro Vacacional Las Palmeras se mantuvo cerrado al público en general durante el primer semestre del año. No obstante, durante este tiempo se atendieron de manera exclusiva a algunos grupos empresariales.

A partir del mes de junio, Las Palmeras abrió sus puertas para atender al público en general, aplicando los respectivos protocolos de bioseguridad y los lineamientos de las normas nacionales para la contener el contagio. Así pues, durante el segundo semestre se inició una recuperación gradual de la ocupación del Centro Vacacional, aunque sin llegar a los niveles alcanzados en el año 2019.

No obstante lo anterior, el 2021 representó un año de gran relevancia para la Corporación Servir, toda vez que, después de la reflexión estratégica que inició en 2020 y que concluyó que el Centro Vacacional y de Convenciones Las Palmeras debe repotencializarse con el fin aportar en mayor medida a la estrategia de la Fundación, se llevó a cabo un plan de trabajo que dio como resultado una redefinición de su modelo de negocio y un plan de inversiones para renovar su infraestructura física y modernizar su gestión, el cual se implementará durante los próximos cinco años.

### Actuación en el Mercado de capitales.

La actuación de la organización en este mercado atiende propósitos muy precisos que están dados por los objetivos específicos de cada portafolio en cada empresa. No constituye la gestión de portafolios una unidad de negocio en sí misma ni en tal gestión se realizan o se promueven actividades de orden especulativo. Cada portafolio en la organización tiene una finalidad claramente determinada y se administra con total apego a tal finalidad y a la normatividad externa e interna que corresponda.

Los portafolios correspondientes a recursos propios de la Fundación, con corte a 31 de diciembre de 2021, ascendieron a \$1,58 billones.

## NUEVAS LÍNEAS DE DESARROLLO EMPRESARIAL

Para la Fundación, conforme a sus definiciones estratégicas de 2012, es importante ampliar su gestión empresarial consolidando y profundizando aquellos sectores en los que actualmente se desempeña y buscando participar de manera relevante en los sectores de la construcción de vivienda y de turismo.

Con respecto a los sectores tradicionales donde históricamente se ha tenido presencia, el Consejo Social definió desarrollar y consolidar los ejes financieros y de protección.

En cuanto al eje financiero, buscando lograr un acercamiento a tecnologías digitales que permitan servir

de la manera más eficiente, acertada e innovadora posible a los mercados misionales de la Fundación y responder con oportunidad a sus necesidades, la Organización ha venido trabajando, tanto de forma individual como con aliados, en el desarrollo de soluciones apalancadas en tecnología y nuevos desarrollos. Dentro de esta iniciativa se constituyó Entre Amigos SAS, una compañía que busca complementar la oferta de servicios que tiene la Organización para los microempresarios, apalancados en el uso intensivo de la tecnología, de datos y analítica avanzada y de los canales digitales. Actualmente su primer producto se encuentra en etapa de desarrollo y pruebas y se espera que en el 2022 pueda salir al mercado.

Dentro de este mismo eje se viene trabajando, en alianza con Cementos Argos, en 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 avanzó en la consolidación del piloto, lo que ha permitido, por un lado, poner créditos de manera 100% digital en más de 30 ferreterías a nivel nacional y, por otro, generar el aprendizaje necesario para refinar los modelos de riesgo y las políticas de crédito de la compañía. Durante 2022, se planea terminar de consolidar el piloto, capitalizar el aprendizaje generado durante el mismo e iniciar la etapa de escalamiento.

En cuanto al eje de protección, 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, aunque se tuvo un resultado negativo en el ramo como consecuencia del incremento en la siniestralidad derivado de la pandemia, se atendieron de manera adecuada a todos los clientes y se honró la promesa de valor de esta solución de protección. Durante 2022 se espera realizar una evaluación integral del ramo y de la alianza en este frente para evaluar su continuidad.
- Por otra parte, en la línea de servicios funerarios, Inversora Liliun SAS, la compañía participada 50/50 por Fundación Grupo Social y Santalucía ha venido gestionando la consolidación del Grupo Prever. Durante este año los esfuerzos se enfocaron en hacer frente a 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. Dichos esfuerzos permitieron obtener una mejora en los resultados financieros de la compañía frente al año inmediatamente anterior. Se espera que durante el 2022 se pueda retomar la evaluación de oportunidades de crecimiento inorgánico, buscando consolidar el sector.
- En lo referente a servicios de asistencia para la tercera edad, Intercentros Colombia SAS, sociedad participada 50/50 por las dos organizaciones, ha venido avanzando en la estructuración de un plan de negocio para la construcción de residencias para la tercera edad en las principales ciudades del país. Se espera que, durante el 2022, dicho plan de negocio pueda iniciar su ejecución.
  - Del mismo modo, tal y como se ha comentado anteriormente, buscando complementar el eje de protección de Fundación Grupo Social y con el objetivo de construir una solución de protección integral para los segmentos desatendidos o inadecuadamente atendidos en Colombia, durante el 2021 se trabajó en la conformación y montaje de una nueva compañía de seguros, dedicada al ramo de seguros generales. También está en el horizonte de la organización la incursión en actividades de asistencia, que normalmente acompañan y complementan las propuestas de valor de aseguramiento.

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, en el 2021, se han venido evaluando distintas oportunidades de crecimiento en estos sectores, particularmente en el de la Construcción. Se espera que la evaluación en mención continúe durante 2022.

De otro lado, en el campo de las iniciativas de origen popular y la gestión que adelanta la Gestora de Proyectos Empresariales, en 2021 la operación de la entidad migró de una sociedad a un encargo fiduciario, con el objetivo de hacer más eficiente su actuación.

Por otra parte, en 2021 se realizó la primera versión de la convocatoria "Empresas +", la cual buscaba identificar empresas en los sectores de alimentos, agroindustria y turismo, interesadas en fortalecer de manera integral su operación, eliminar las barreras para el crecimiento y acceder a capital. A esta primera versión de la convocatoria se postularon 82 empresas, las cuales participaron en diversos espacios para fortalecer sus negocios. Al finalizar el proceso, se eligieron 6 empresas para avanzar en el análisis de inversión y en diciembre se aprobó realizar una inversión en la empresa Industrias Altamira, dedicada a la producción de bizcochos de achira en Ibagué. Este proyecto tiene el objetivo de ampliar la capacidad de producción de la empresa y promover el crecimiento de sus ventas. Durante el primer trimestre de 2022 se continuará con el análisis de inversión de las demás empresas seleccionadas en la convocatoria.

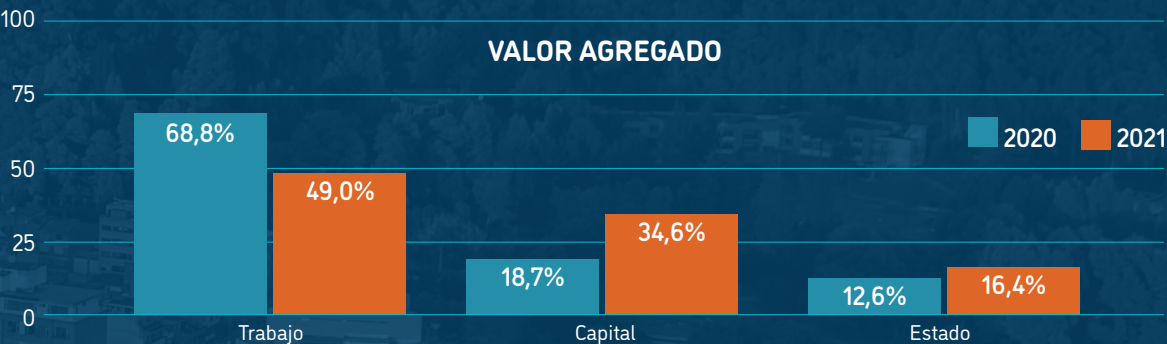
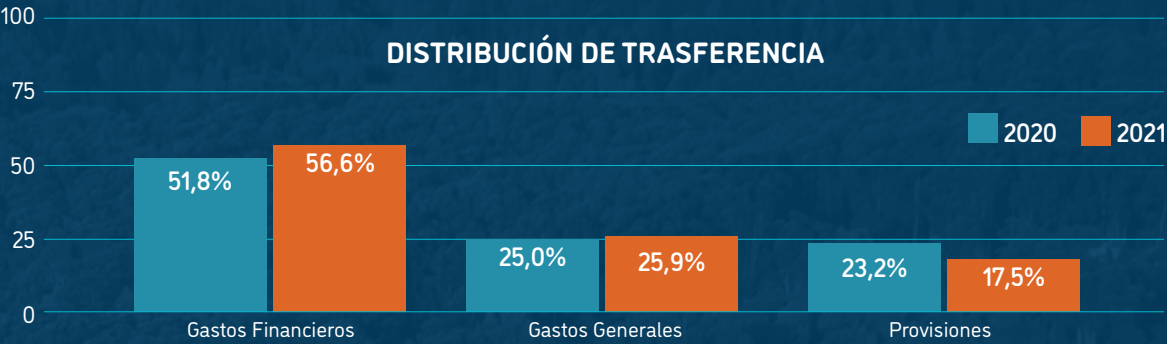
Por otro lado, durante 2021, la Gestora continuó con el acompañamiento a la empresa Miel Cocomá, la cual se dedica a la producción de miel en el departamento del Tolima. La compañía avanzó en la consolidación de su estructura administrativa, en el mejoramiento de su planta de producción y en el fortalecimiento de capacidades del equipo emprendedor. Se espera en 2022 potenciar el impacto de la Gestora.

GENERACIÓN DE RIQUEZA

Las empresas en Fundación Grupo Social están obligadas a generar el máximo impacto positivo en la sociedad, y en el marco de esa declaración estas deben generar para Fundación Grupo Social como accionista, no la rentabilidad máxima, como comúnmente se ve en el mercado, sino la justa. Para ello, la Fundación construyó el concepto de retorno justo y determinó, en función de este concepto, cuál es la tasa de retorno que en el mediano plazo se considera justa para cada una de sus inversiones de capital, teniendo en cuenta la actividad que cada una desarrolla y el sector en la que cada una se desenvuelve.

Evidentemente, el modelo empresarial que pretende desarrollar 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 \$1,17 billones. De este monto, el 49% correspondió a trabajo, el 34,6% a capital y el 16,4% a Estado. Esta distribución es una muestra del compromiso de la Institución con el mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores 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 \$ 2,74 billones, manteniéndose estable con respecto a 2020 y la producción creció un 4% al llegar a los \$ 3,56 billones.







## 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. Adicionalmente, la cultura es requisito mínimo de coherencia en el marco de su objetivo estratégico.

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



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

El escenario del 2021 en el que continuaban vigentes las medidas de emergencia sanitaria para la prevención y el control del COVID-19, plantearon retos importantes para la gestión en cuanto al frente de Personas y Cultura de la Organización, el aislamiento preventivo, el distanciamiento físico, el seguimiento de contagios de colaboradores y sus familiares, los protocolos de bioseguridad y la promoción de la vacunación, fueron las herramientas principales para continuar con la gestión estratégica de esta emergencia, lo cual demandó esfuerzos adicionales para mantener la cercanía y la cultura organizacional fortalecida.

Durante el segundo semestre, y cuando la situación epidemiológica lo permitió, para aquellos colaboradores que aún se encontraban trabajando desde casa, se dio el regreso a sus sitios de trabajo en un modelo de alternancia, buscando garantizar un espacio de trabajo que cumpliera con todas las condiciones necesarias para prevenir el contagio.

Asimismo, la Organización, orientada siempre por sus valores rectores y actuando en coherencia con ellos, hacia el mes de julio vio en la vacunación contra el COVID-19 una oportunidad y una forma efectiva para contribuir a enfrentar y contener la pandemia, y de esta manera proteger la salud de los colaboradores, al tiempo que contribuía a la reactivación de la sociedad. Es por ello que inició con el plan de vacunación interna en el marco de la iniciativa de "Empresas por la vacunación<sup>55</sup>", adquiriendo 17.352 biológicos para 8.676 personas. Esta estrategia no solamente benefició a los colaboradores, sino también a sus familias y personas del entorno, así como a las comunidades atendidas por los Programas Sociales Directos y al personal contratista de las diferentes entidades.

De igual forma, se dio continuidad al acompañamiento a los colaboradores que presentaron alguna sintomatología, sospecha o casos de contagio. Adicionalmente se realizó el seguimiento muy cercano a colaboradores que desde el año 2020 el virus les dejó algunas secuelas. También se realizaron intervenciones desde el punto de vista psicosocial para el manejo de impactos psicológicos generados por la pandemia, como acompañamientos para manejo de duelos de las familias y colaboradores fallecidos.

Entre otras acciones, también se mantuvo la cercanía y acompañamiento a las "Marías" que hacen parte del Programa Bienestar Integral de las Marías.

Se mantuvo toda la operación requerida para la gestión de personas, asegurando que los procesos, iniciativas y el servicio, se prestaran sin contratiempos a pesar de los aislamientos. También se llevó a cabo la gestión de personas en condición de vulnerabilidad.

Se continuó con la reasignación de labores a colaboradores que, por cuenta de la pandemia, no estaban desempeñando su rol, involucrándolos en canales o procesos que exigían mayor demanda, garantizando siempre tener disponible un grupo de personas para realizar relevos ante situaciones de contagio.

Además de lo anterior, a continuación, se presentan los avances más relevantes de cada una de las variables durante el 2021.

<sup>55</sup> Iniciativa convocada por la Andi.

## FORMACIÓN

Esta primera 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 las necesidades de esta en materias especiales.

En materia de formación para el cargo, durante el 2021 se dio continuidad al piloto de formación en el ser a través del trabajo con un grupo de líderes estratégicos de la Organización y con otros colaboradores en sesiones denominadas espacios de reflexión.

Se avanzó en la producción e implementación de nuevos cursos relacionados con Conocimiento de la Organización, como parte esencial del Plan de Formación Integral para el cargo, al tiempo que se dio continuidad a los ya existentes. La aproximación de los colaboradores a la Inducción, al Legado de la Organización, a su Código de Conducta, a su Axiología, contribuyen a un mejor entendimiento del propósito y razón de ser de Fundación Grupo Social y reafirmar el compromiso con la Organización.

Del mismo modo, se realizó toda la preparación para la puesta en marcha durante el 2022 del programa Fortalecimiento de Competencias, enfocado en Liderazgo y construido a partir del Modelo de Competencias que la Organización ha diseñado a su medida.

En materia de Gestión de Riesgos en el entorno del trabajo, todos los 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. 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, esfuerzo que continuará realizándose en 2022.

Un foco importante en el 2021 fue el diseño, estructuración y puesta en marcha de un programa de desarrollo dirigido a la población que participa en los procesos de implementación de capacidades digitales, en el que se evaluó el estado de desarrollo actual y se diseñó un plan para el cierre de brechas en habilidades y conocimientos técnicos con respecto a lo esperado para su cargo.

Por último, se han adelantado espacios de desarrollo en función de necesidades específicas y se dio continuidad al trabajo orientado a la detección y puesta a punto del talento requerido en los procesos de sucesión de los cargos críticos de la organización.

Todo lo anterior, dada la situación de emergencia sanitaria, privilegió la modalidad virtual, asincrónica o sincrónica. Incluso se hicieron pilotos controlados en modalidad presencial y modalidad mixta (personas en sitio y en *streaming*).



# 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 año 2021 cuando la pandemia continuó afectando la salud física y mental de los colaboradores y se debieron implementar planes que respondieran a las diferentes contingencias que se presentaron, la comunicación siguió cumpliendo un papel fundamental para mantener la cercanía y la cultura organizacional.

A través de los medios de comunicación internos se informaron las decisiones organizacionales para mitigar los impactos de la pandemia y se dieron instrucciones y apoyo para enfrentar y sobrellevar la incertidumbre y zozobra de los colaboradores frente a los cambios en las formas de trabajo, los planes de acción, las medidas de prevención, entre otros.

Durante todo el año se mantuvo comunicación permanente con los colaboradores a través de medios de comunicación interna, los mecanismos de cercanía de la Organización y de los líderes, quienes transmitieron de primera mano y de manera oportuna, los planes implementados para seguir enfrentando la pandemia y comenzar a retomar las actividades de manera presencial en el tercer cuarto del año cuando el número de casos de contagio bajó y se consideró seguro hacerlo.

A su vez, fue factor clave en la convocatoria que la Organización llevó a cabo para que los colaboradores, sus familias y conocidos, participaran del Plan de Vacunación Interna que les brindó la posibilidad de obtener el esquema de inmunización con las vacunas que adquirió la Institución para este fin. En este proceso, la información suficiente y oportuna, y el llamado enfático de la Organización a los colaboradores a la vacunación, apelando a que es una medida que repercute en bienestar colectivo, fue determinante para lograr la participación masiva y poder llevar a cabo la logística y la operación del plan de vacunación.

Asimismo, a través de los diferentes canales de comunicación, los colaboradores dieron a conocer sus percepciones y necesidades, lo que fue determinante a la hora de estructurar las acciones para acompañarlos.

En relación con los medios de comunicación, las publicaciones continuaron difundiéndose de manera digital.

Además, se creó y difundió la campaña de comunicación con motivo de los 110 años de existencia de la Organización, en la que, a través de contenidos sobre la historia, la esencia y el propósito de la Fundación, se reforzó el conocimiento y compromiso de los colaboradores, su razón de ser y actuar.

Por otro lado, a través de la comunicación se acompañaron los procesos de transformación de la Organización, con comunicación asertiva y oportuna que facilitara el proceso de adaptación y aceptación del cambio en las personas.

Finalmente, como cada año y con el fin de destacar el compromiso en los colaboradores y fortalecer su arraigo y su identificación con la Organización, se llevó a cabo la celebración de quinquenios de 1249 colaboradores en 6 eventos virtuales a nivel nacional.

# 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 2021 se orientaron los esfuerzos hacia la consolidación de los equipos de cambio, comunicaciones y formación, integrando la participación de los diferentes grupos de interés a las acciones propuestas, impactando los niveles de disposición y apropiación al cambio de forma positiva.



## PROYECTOS ORGANIZACIÓN

Proyecto de Capacidades Digitales

Entre Amigos

Transformándonos 2025

Regreso a sitio

Compañía de Seguros Vida

Compañía de Seguros Generales

Servir

Cultura Innovadora

De otro lado, se ha logrado la consolidación del Programa de Gestión de Cambio para líderes, el cual brindará los elementos necesarios para gestionarlo al interior de los equipos de trabajo y los proyectos o iniciativas, aportando directamente en la consolidación de la capacidad necesaria para la Organización y a su rol como gestores de cambio al interior de los equipos de trabajo.

La virtualidad ha permitido aumentar la cobertura en la participación de los diferentes grupos de interés a las acciones propuestas, impactando los niveles de disposición y apropiación al cambio de forma positiva, así como el fortalecimiento de los procesos que contribuyen con el desarrollo de los colaboradores y sus perfiles para un desempeño exitoso en sus roles.

# COMPROMISO

Para dar cuenta de la variable Compromiso es procedente reiterar que dentro del Proyecto de Cultura esta cumple en parte su propósito a través de otras variables como la formación, la comunicación y el liderazgo, en el entendido de que estas contribuyen a potenciar la motivación de los colaboradores dentro de la Organización.

El año 2021, al igual que el 2020, fue atípico por efectos de impactos derivados de la pandemia. Se hicieron esfuerzos importantes en el retorno de los colaboradores a su sitio de trabajo mediante plan piloto de regreso a sitio y la implementación definitiva y escalonada de acuerdo con los resultados.



La importancia del regreso a sitio para la Organización es un factor clave para el fortalecimiento del compromiso de los colaboradores en la medida en que encuentra en la cercanía entre ellos el motor de su cultura organizacional, razón por la cual no está dispuesta a renunciar a ella. No obstante, es flexible para pensar empáticamente en sus colaboradores y explorar nuevas alternativas y formas de trabajo.

La Vicepresidencia de Cultura Organizacional y Talento Humano realizó el primer estudio de medición de la variable compromiso entre el año 2019 y el 2020, en el que profundizó con los colaboradores de Fundación Grupo Social que están alejados del centro de decisión de la Organización y en los jóvenes, en relación con cuatro comportamientos: conoce la Organización, manifiesta sentir afecto por la Organización, siente que su trabajo en Fundación Grupo Social contribuye a darle trascendencia y sentido a su vida, visualiza el vínculo de largo plazo con la Organización. Se encontraron algunas brechas en las ciudades de Bucaramanga, Cúcuta y San Andrés para lo cual trabajó en planes de acción durante el 2021.

Así mismo, como se verá más adelante, esta variable tiene estrecha relación con el clima organizacional y, por ello, es elemento fundamental dentro de los factores que indaga la Encuesta de Clima la cual fue realizada en el 2021, arrojando resultados muy positivos, reafirmando aún más el compromiso de los colaboradores.

Además, con motivo de la celebración de los 110 años de su fundación, como se indicó en el capítulo de comunicación, en 2021 se llevaron a cabo acciones de difusión encaminadas a reforzar el compromiso de los colaboradores con la Organización y su Obra, a través de mensajes alusivos a la historia, trayectoria, la experiencia, el Legado de su fundador y los hechos claves que marcaron lo que somos hoy como Organización.

## 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 año 2021, como se indicó en el capítulo de formación, se trabajó en la preparación del Programa de Fortalecimiento de Competencias que será implementado en 2022 a todos los niveles de liderazgo de la Organización. En dicho programa se trabajarán componentes claves como el afianzamiento del compromiso con el propósito de la Organización y la identificación con la misma como aristas trabajadas desde adentro de la Organización; el afianzamiento de comportamientos expresados en el Modelo de Competencias en Liderazgo y competencias transversales del modelo; y, por último, el programa incorporará también un trabajo personalizado en la Gerencia Alta que busca el cierre de brechas en cada participante a la luz del Modelo de Competencias.

Este programa ha sido diseñado especialmente por la Fundación con el apoyo de un aliado estratégico experto en formación ejecutiva y de dirección como es la Universidad de la Sabana y su escuela de formación de directivos INALDE Business School, por lo que es hecho a la medida y acorde con el contenido y exigencias del Modelo de Competencias de la Organización.



En las poblaciones involucradas en la implementación y desarrollo de capacidades digitales como los equipos de tecnología, analítica de datos, ciberseguridad y equipos con responsabilidad en innovación, se llevó a cabo un trabajo en fortalecimiento desde el liderazgo y las competencias transversales del Modelo de Competencias.

## 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.

Para el análisis de remuneración del 2021 se llevó a cabo, más allá del habitual estudio de competitividad salarial frente al mercado, el estudio de suficiencia en el que se compara la compensación de la Organización en varios niveles con el costo de la canasta familiar con suficiencia, en la cual se incluyen satisfactores que le apuntan a lograr una vida digna para el colaborador y su familia. En el mencionado estudio se reafirmó que la compensación de la Organización, más allá de ser adecuada para suplir el nivel de supervivencia, alcanza y supera el nivel de suficiencia<sup>56</sup>.

Durante 2021 se llevaron a cabo los reajustes salariales en los segmentos definidos y de los planes de beneficios extralegales de manera coherente con el horizonte de beneficios dentro de la política de remuneración justa que establece la Organización.

## 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.

### Sistema de gestión del desempeño y desarrollo

En el 2021 se continuó trabajando en el 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 de trabajo de sus equipos y retroalimentación.

Además, se incorporaron líderes provenientes de nuevas poblaciones en donde la Organización hace presencia, que requerían de los beneficios del sistema para afianzar su labor.

<sup>56</sup> Capacidad de acceder a una canasta digna de bienes y servicios, que resuelva las necesidades del núcleo familiar y que adicionalmente permita convertir una parte del ingreso en ahorro, inversión o acceso a la propiedad. La suficiencia atiende a un referente hipotético, colectivo, razonable y congruo; no a referentes individuales afectados por las particularidades de cada familia. El estudio de suficiencia que realiza Fundación Grupo Social se hace a partir de la Encuesta Nacional de Presupuesto de Hogares (ENPH), la cual brinda información pertinente para la cuantificación de la canasta de satisfactores por tipos de familia y sensibilización con el estrato socio económico al cual pertenecen.

En grupos en los que ha sido importante conocer el nivel de desempeño de los colaboradores, pero aún no se ha intervenido con participación del sistema de gestión de desempeño, se adelantaron esfuerzos para realizar una medición homóloga y tener así una noción del nivel de desempeño alcanzado, aportando información relevante para decisiones en la gestión.

### Bienestar 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 su bienestar y salud.

- De acuerdo con lo mencionado en el capítulo introductorio de acciones llevadas a cabo en la pandemia de COVID-19, en la gestión de salud se focalizaron los esfuerzos en la atención integral de la emergencia sanitaria. En este sentido, durante el 2021 se siguió fomentando la cultura de autocuidado, la prevención de riesgos laborales, la promoción de la salud integral y la vigilancia de factores psicosociales a través de actividades planificadas a inicio de año, ejecutadas considerando el trabajo en sitio, en casa y la modalidad de alternancia.
- Al mismo tiempo, se realizó la gestión de los programas del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST y sus actividades, a través de los programas de Promoción de la Salud y Prevención de la enfermedad, Medicina Preventiva y del Trabajo, entre ellos: sistemas de vigilancia epidemiológica psicosocial y osteomuscular, hábitos de vida saludable, conservación auditiva, manipulación de alimentos, fortalecimiento de la salud integral y exámenes médicos periódicos entre otros.
- 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, así como, medidas estratégicas para hacer más efectivo el trabajo en casa y administrar adecuadamente las emociones. Por otra parte, se realizaron cursos certificados sobre COVID-19.
- Se gestionaron los casos de colaboradores en condición de vulnerabilidad, según los lineamientos del Programa "Fortaleciendo tu salud Integral", y el direccionamiento dado por el Ministerio de Salud y Protección Social.
- En cuanto a medidas de prevención y protección, se mantuvo la implementación de los protocolos de bioseguridad y se dio cumplimiento de la normatividad legal vigente. Asimismo, se dio continuidad a la entrega y capacitación sobre el uso de elementos de protección personal de acuerdo con el nivel de exposición del cargo, promoción del lavado de manos, uso de gel antibacterial, señalización de distanciamiento físico en áreas comunes y distribución de puestos de trabajo y áreas de alimentación. En cuanto a control de aglomeraciones, se analizó y validó el aforo en el 100% de las sedes, se realizó la señalización en áreas comunes, y fue promovida la ventilación adecuada de los espacios de trabajo, como una medida efectiva para prevenir el contagio y velar por la salud de las personas.

Por otra parte, se continuó con 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, así mismo, se tuvo participación a nivel nacional en el Simulacro Virtual de Respuesta ante Emergencias, realizado en el mes de octubre, el cual tuvo un enfoque práctico y promocional.

Se continuó con ampliación de las funcionalidades de la plataforma con el fin de virtualizar y automatizar otros procesos de talento humano como el estudio de clima y se seguirá trabajando en 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 es la herramienta de gestión documental y otras funcionalidades nuevas de los módulos actuales.

## 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, sobre lo cual se dio cuenta en páginas anteriores.

En el 2021, además, se incorporó a esta variable el frente de cultura innovadora en razón a los proyectos de implementación de capacidades digitales y transformación por los que atraviesa la Organización, este será un foco muy relevante de trabajo en 2022.

## 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 el año 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 DE CULTURA

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.

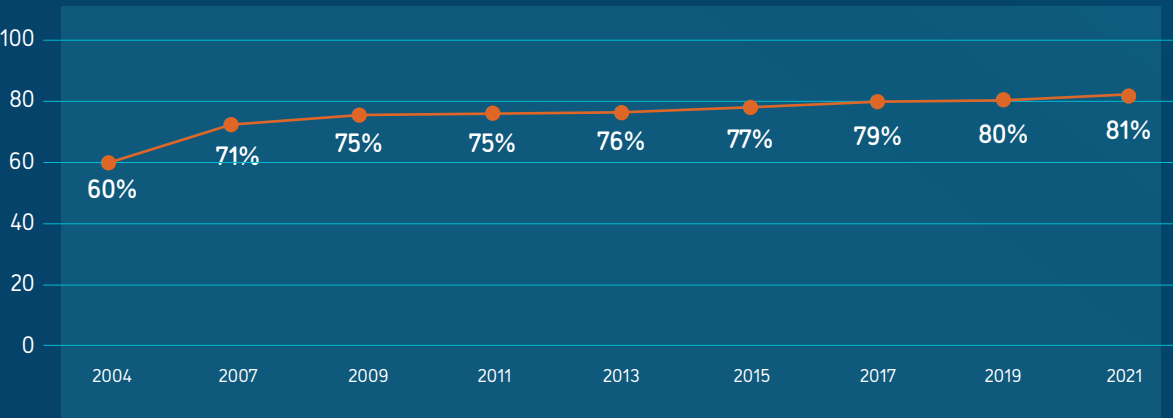
En desarrollo de lo anterior, durante el año 2021 se planteó la metodología de medición y se definieron algunos indicadores que permitirán contar con un primer ejercicio de medición durante el año 2022.

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 75,75% correspondiente a 5943 certificaciones. Actualmente el curso se encuentra disponible en la Plataforma de Talento Humano Plathea.

### Clima organizacional

Durante el 2021 se desarrolló el estudio de clima, cuyo objetivo es conocer la percepción de los colaboradores acerca del ambiente de trabajo. Se logró una participación de 7170 personas, que corresponden al 95% de los invitados a responder la encuesta. Los resultados muestran una favorabilidad del 81% y mantiene una tendencia positiva, como se puede observar históricamente.

### RESULTADO GLOBAL DE LA ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL



Se mantuvo la tendencia positiva en la favorabilidad histórica. De los 20 factores que componen el estudio de clima, 17 presentan incrementos en su favorabilidad en relación con el estudio del 2019.

Favorable

Este estudio brinda los elementos que permiten seguir trabajando en la retroalimentación de los hallazgos encontrados y en el fortalecimiento de los planes de acción que contribuyen a mantener una adecuada gestión de clima.

En la dinámica de cercanía, se continuó con el programa "Más Cerca de Usted", donde se hicieron entrevistas con 2048 personas que permitieron el acercamiento a su realidad laboral. También se ha fortalecido el conocimiento integral del colaborador para la identificación de sus características, habilidades y desempeño, como base de información para una adecuada planeación del talento humano que permita responder a los requerimientos y demandas de la Entidad, al tiempo que se plantean nuevos retos en el desarrollo de capacidades de las personas.

### La operación de Talento Humano

Durante el año 2021, se finalizó la implementación del módulo "Talento Humano a tu Servicio" y la estabilización de varios procesos que se encuentran apoyados en la Plataforma de Talento Humano Plathea con el fin de fomentar la autogestión en los trámites y servicios.



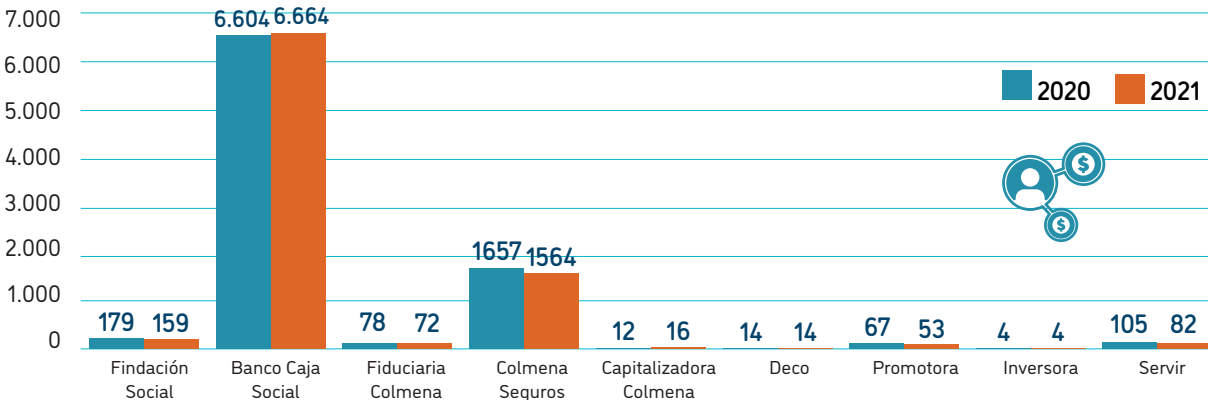


Información demográfica e indicadores

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

Al término del 2021 el número de colaboradores cerró en 8720, con un incremento del 1,07% con relación al año anterior.

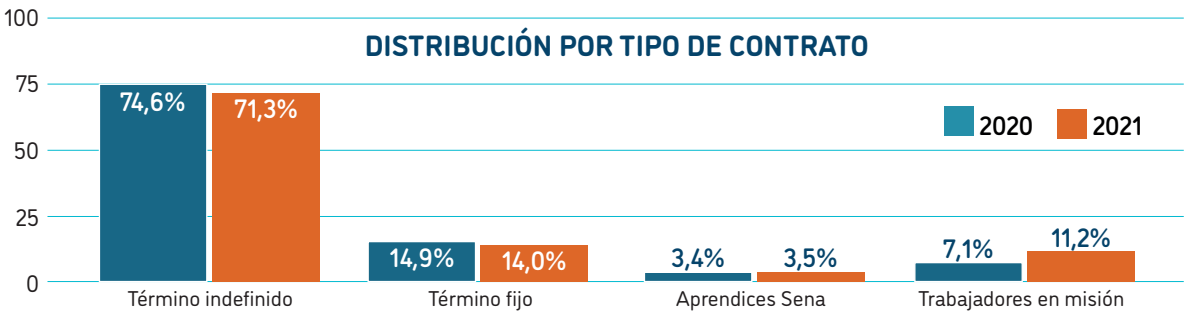
DISTRIBUCIÓN DE LA PLATA POR EMPRESAS



Los principales datos que se destacan al 31 de diciembre de 2021 son los siguientes:

- El 71,3% de los colaboradores tiene contrato a término indefinido y el 14% 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.

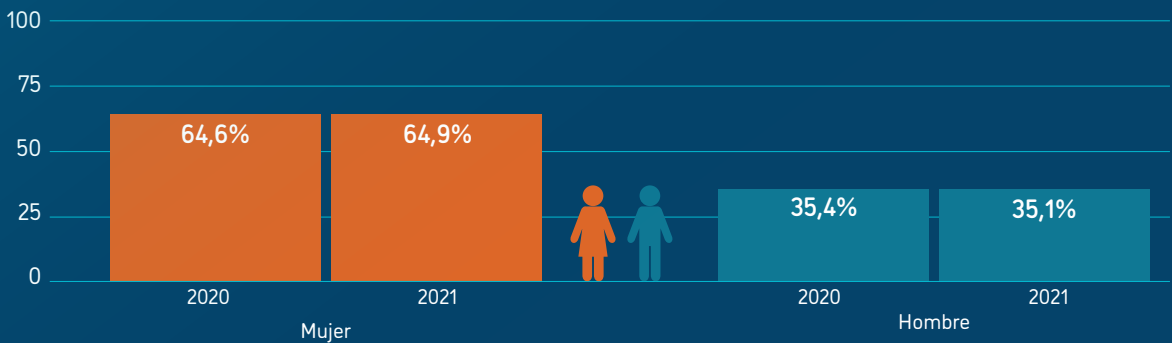
DISTRIBUCIÓN POR TIPO DE CONTRATO



	TÉRMINO INDEFINIDO	TÉRMINO FIJO	APRENDICES SENA	TRABAJADORES EN MISIÓN	TOTAL
2021	6.217	1.220	304	979	8.720
2020	6.434	1.285	296	613	8.628
VAR %	-3,4%	-5,1%	2,7%	59,7%	1,07%

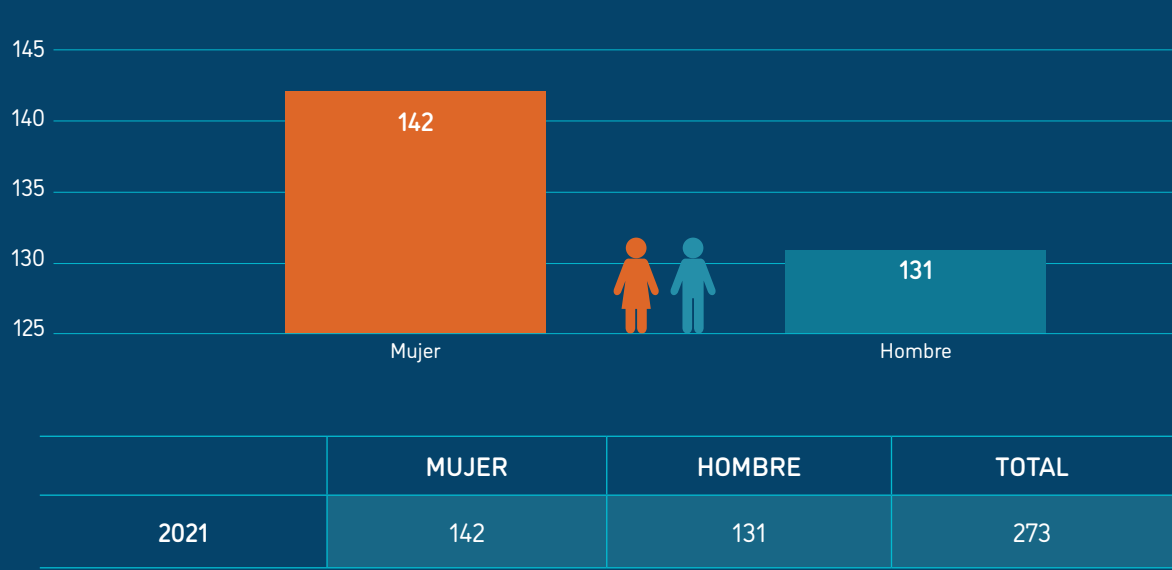
Respecto a los colaboradores con contrato a término fijo e indefinido, se evidencia que el 64,6% de la población corresponde a mujeres y un 35,4% a hombres.

DISTRIBUCIÓN POR GÉNERO



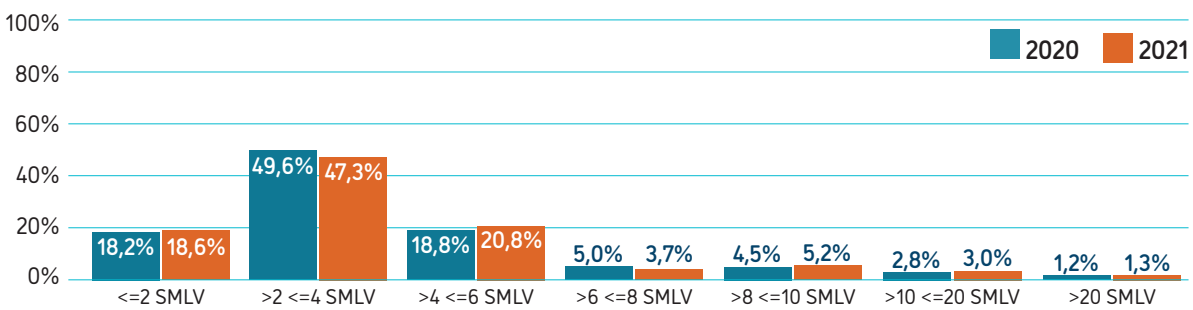
	PLANTA		SENA		TRABAJADORES EN MISIÓN		TOTAL
	MUJER	HOMBRE	MUJER	HOMBRE	MUJER	HOMBRE	
2021	4.801	2.636	233	71	679	300	8.720
2020	5.007	2.712	242	54	429	184	8.628
VAR %	-4,1%	-2,8%	-3,7%	31,5%	58,3%	63,0%	1,1%

DISTRIBUCIÓN POR GÉNERO - DIRECTIVOS



En cuanto al rango salarial, el 65,9% de los colaboradores tiene un rango de ingresos hasta 4 salarios mínimos legales en colaboradores con contratación a término fijo e indefinido.

DISTRIBUCIÓN POR RANGO SALARIAL  
COLABORADORES CONTRATO FIJO E INDEFINIDO

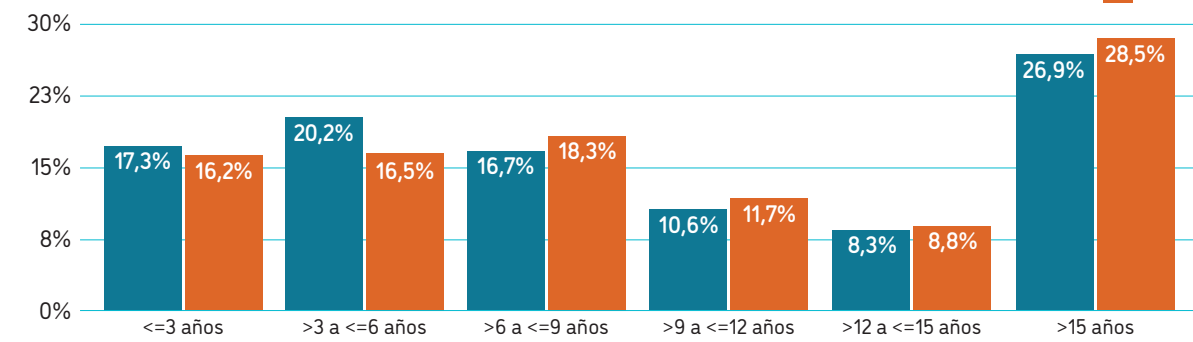


	<=2 SMLV	>2 <=4 SMLV	>4 <=6 SMLV	>6 <=8 SMLV	>8 <=10 SMLV	>10 <=20 SMLV	>20 SMLV	TOTAL
2021	1.387	3.520	1.548	274	385	226	97	7.437
2020	1.404	3.829	1.450	384	349	213	90	7.719
VAR %	-1,2%	-8,1%	6,8%	-28,6%	10,3%	6,1%	7,8%	-3,7%

Se tiene en cuenta trabajadores a término indefinido y término fijo

El promedio de antigüedad es de 11,3 años, el cual corresponde al tiempo de servicio promedio de todos los colaboradores activos en la Organización.

DISTRIBUCIÓN POR ANTIGÜEDAD

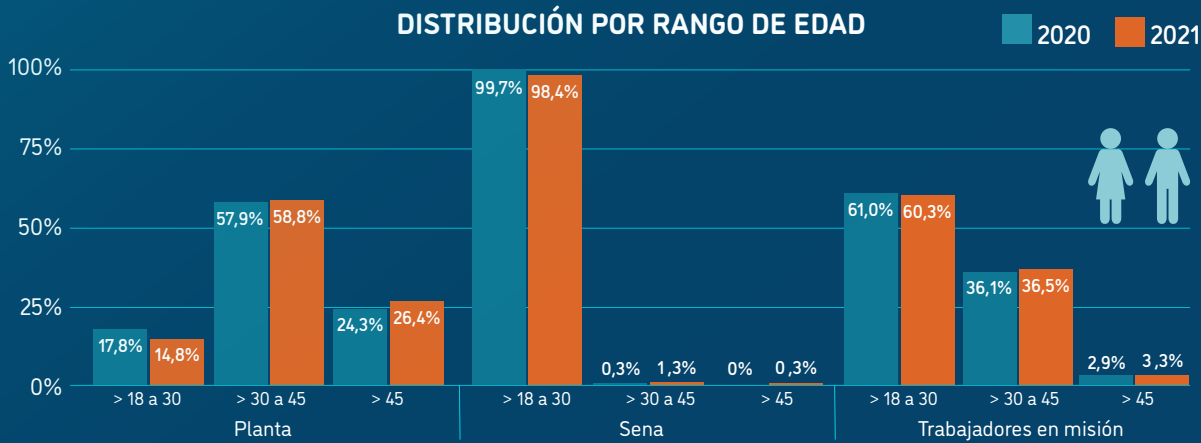


	<= 3 AÑOS	> 3 A <= 6 AÑOS	> 6 A <= 9 AÑOS	> 9 A <= 12 AÑOS	> 12 A <= 15 AÑOS	> 15 AÑOS	TOTAL
2021	1.207	1.226	1.364	867	651	2.122	7.437
2020	1.335	1.563	1.289	815	640	2.077	7.719
VAR %	-9,6%	-21,6%	5,8%	6,4%	1,7%	2,2%	-3,7%

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



■ El promedio de edad de los colaboradores es de 40 años.



	>18 a 30	>30 a 45	>45	TOTAL	EDAD PROMEDIO	
2021	1.100	4.374	1.963	7.437	2021	2020
2020	1.376	4.469	1.874	7.719	40	39
VAR %	-20,1%	-2,1%	4,7%	-3,7%		

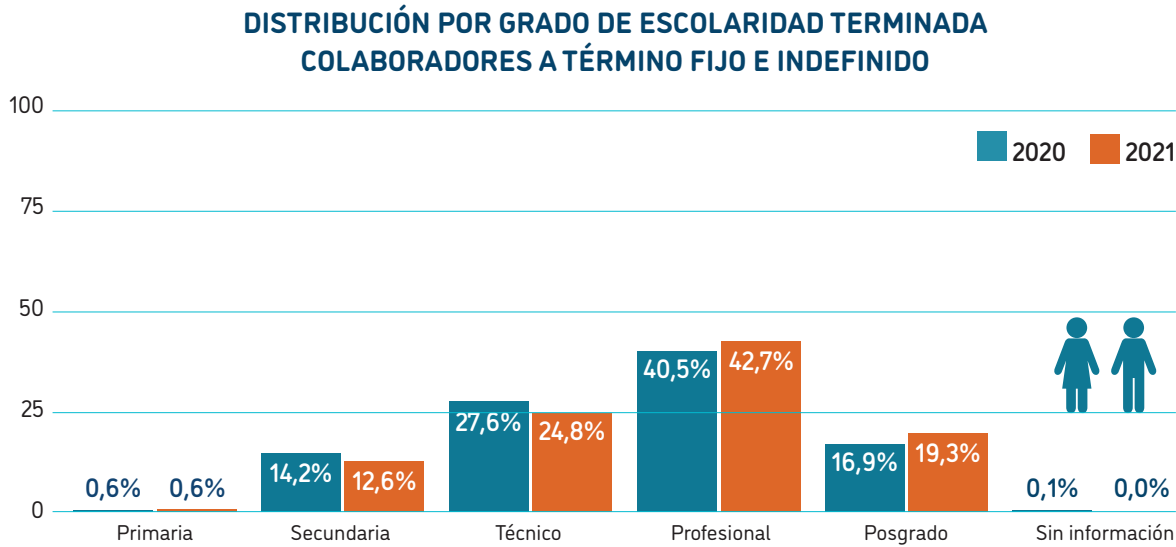
Aprendices Sena

	>18 A 30	>30 A 45	>45	TOTAL	EDAD PROMEDIO	
2021	299	4	1	304	2021	2020
2020	295	1	0	296	22	22
VAR %	1,4%	300,0%	0,0%	2,7%		

Trabajadores en Misión

	>18 a 30	>30 a 45	>45	Total	EDAD PROMEDIO	
2021	590	357	32	979	2021	2020
2020	374	221	18	613	29,7	29,7
VAR %	57,8%	61,5%	77,8%	59,7%		

■ El 42,7% de los colaboradores de la Organización cuenta con títulos profesionales, el 24,8% son técnicos, el 19,3% de las personas cuentan con posgrados y el 13.2% con estudios de primaria y secundaria.



	PRIMARIA	SECUNDA- RIA	TÉCNICO	PROFESIO- NAL	POSGRADO	SIN INFORMA- CIÓN	TOTAL
2021	47	934	1.841	3.176	1.439	0	7.437
2020	45	1.097	2.131	3.127	1.308	11	7.719
Var %	4,4%	-14,9%	-13,6%	1,6%	10,0%	0,0%	-3,7%

Se toma en cuenta trabajadores a término indefinido y término fijo

Otra información relevante refleja que:

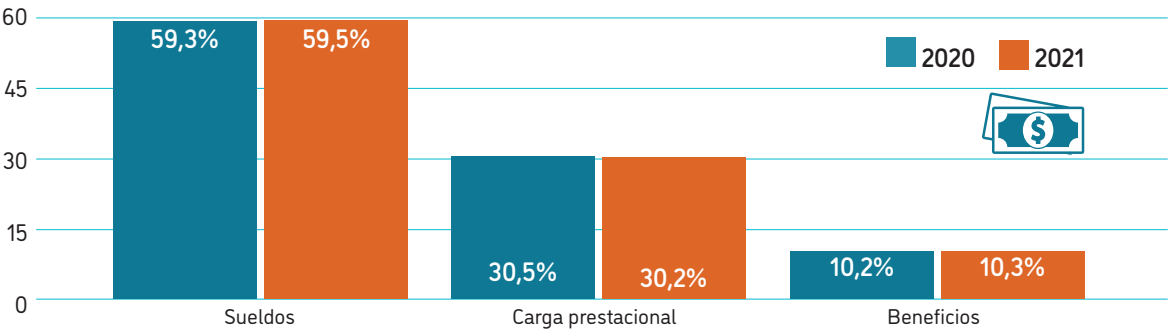
El 48,8% son jefes de hogar según información suministrada por los colaboradores de la Entidad.

■ El 81,5% tienen vivienda propia. Gran parte de la población que no tiene vivienda propia se explica por el número de colaboradores jóvenes que encuentran en la Organización su primera oportunidad de empleo y aún viven con sus padres (vivienda familiar).

SALARIOS Y BENEFICIOS:

■ Para el año 2021 la Organización asumió en gastos de personal \$650.510 millones de pesos con un incremento del 2,56% en comparación con el año anterior. De este valor, el 59,5% corresponde a sueldos, bonificaciones y comisiones; el 30,2% a carga prestacional y, finalmente, el 10,3% corresponde a beneficios.

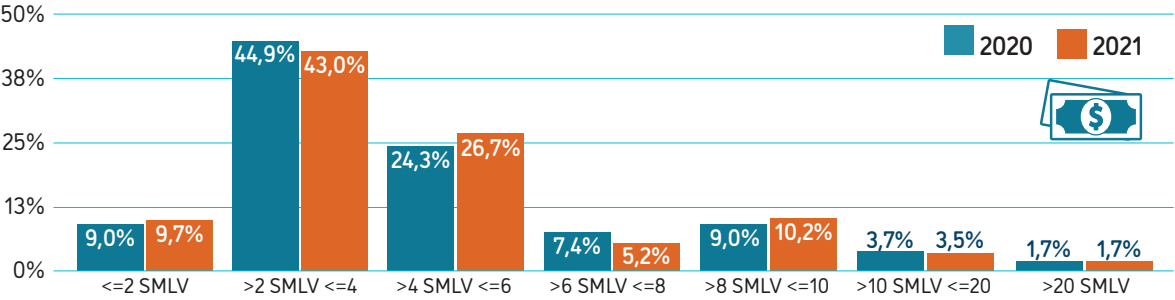
DISTRIBUCIÓN DE LA REMUNERACIÓN DEL PERSONAL



	SUELDOS	CARGA PRESTACIONAL	BENEFICIOS	TOTAL
2021	387.267	196.458	66.785	650.510
2020	376.086	193.423	64.790	634.299
Var%	2,97%	1,57%	3,08%	2,56%

■ Los beneficios extralegales aumentaron a \$66.785 millones con un incremento del 3.08%. Aproximadamente, el 95% se dirigió a colaboradores con ingresos menores de 10 salarios mínimos legales y cerca del 79.4% 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.

DISTRIBUCIÓN DE LOS BENEFICIOS EXTRALEGALES POR RANGO SALARIAL



(millones)	<=2 smlv	>2 smlv <=4	>4 smlv <=6	>6 smlv <=8	>8 smlv <=10	>10 smlv <=20	>20 smlv	Total
2021	\$ 6.175	\$ 27.480	\$ 17.081	\$ 3.355	\$ 6.496	\$ 2.223	\$ 1.098	\$ 63.907
2020	\$ 5.625	\$ 28.141	\$ 15.240	\$ 4.612	\$ 5.661	\$ 2.312	\$ 1.080	\$ 62.670
Var%	9,8%	-2,3%	12,1%	-27,3%	14,7%	-3,9%	1,7%	2,0%

ADMINISTRACIÓN DE PLANTA:

- Para formación y capacitación se destinaron recursos por \$1.907 millones. Durante el 2021 se incluyeron temas de relevancia para las necesidades estratégicas, se crearon programas para los proyectos e iniciativas de las empresas y se continuó con una ejecución en modalidad primordialmente virtual (sincrónica y asincrónica). Respecto a la participación en los diferentes programas se evidencia un aumento en la cobertura (28,5%).
- En materia de salud, los accidentes de trabajo disminuyeron en un 8,1% con respecto al 2020, con un aumento del 33,16% en días de incapacidad, gran parte generada por situaciones de contagio de COVID-19. La mayoría de dichos eventos estuvieron relacionados con riesgos locativos y accidentes de tránsito. En cuanto a enfermedades laborales, en el 2021 se presentaron dos calificaciones de origen laboral.
- Los programas de Bienestar, "En forma" y "Juntos", 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 \$806 millones con impuestos incluidos.
- En el programa "En forma" se continuó fortaleciendo la actividad física saludable de los colaboradores que se conectaron a las diferentes actividades virtuales en vivo, las cuales se realizaron con docentes especializados en yoga, acondicionamiento físico (estiramiento, pilates, balance, kick boxing, aeróbicos) y charlas con médico deportólogo. También se realizaron nuevamente las Olimpiadas Virtuales Nacionales en las que se integraron a las diferentes regiones a nivel nacional. Este programa contó con la participación de 2.479 colaboradores y una inversión de \$ 176 millones con impuestos incluidos.
- Adicionalmente, en el año 2021 se realizaron actividades en las diferentes regiones del país (encuentros regionales), con el fin de integrar a los colaboradores de la región. Estos encuentros contaron con una participación de 730 colaboradores conectados. La inversión de estos eventos fue de \$73 millones de pesos.
- 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 2021 se ejecutaron las siguientes actividades virtuales:
  - **Día de la familia:** evento realizado en el primer semestre del año a nivel nacional, contó con la participación de 4746 colaboradores conectados.
  - **Vacaciones recreativas:** evento que conectó las diferentes ciudades del país, contó con la participación de 212 colaboradores conectados con hijos en edades entre 5 y 12 años.
  - **Fiesta de fin de año:** contó con la participación de 2860 colaboradores conectados en todo el país.
  - **Fiesta de los más chicos de la familia:** evento realizado en el segundo semestre del año y participaron 380 colaboradores conectados con hijos en edades entre 0 y 12 años. Por otro lado, se entregaron 4042 regalos a los hijos de los colaboradores.





## 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 el mismo resulta de la mayor importancia y, en esa medida, actúa a partir de otras proyecciones relevantes que son inherentes a esa relación, con la visión propia de un "ciudadano corporativo" que obra bajo el criterio de la prevalencia del bien común y con pleno sentido de lo público.

En este contexto, 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.

Durante el 2021, se continuó con el monitoreo permanente a la regulación expedida por los Gobiernos Nacional y local, expedidas con el fin de afrontar la pandemia. Adicionalmente, la Fundación realizó un estricto seguimiento a importantes iniciativas normativas de su interés, tales como las derivadas de la implementación de la "Política pública para un mayor desarrollo del sistema financiero 2020-2025" que comprende la "Hoja de ruta para la modernización del sector asegurador". En consideración a que la materialización de varias de las iniciativas previstas en esta política pública implica la modificación del marco legal, la Fundación hizo especial seguimiento al Proyecto de Ley 413 de 2021 (Ley del Sistema de Pagos y del Mercado de Capitales), presentado para tal fin, y sostuvo reuniones con la Unidad de Regulación Financiera (URF) en las que expuso ampliamente sus comentarios en torno a varios de los temas objeto de regulación propuesta.

Mantuvo, además, su participación en los siguientes frentes, con presencia relevante:

- En una coyuntura de recuperación económica y teniendo en consideración la fuerte afectación del comportamiento empresarial, el Premio Emprender Paz, organizado 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 la 14ª edición del Premio Em- prender Paz. El Premio visibilizó y reconoció una vez más el aporte y compromiso del sector privado empresarial al generar alternativas en territorios y poblaciones que se han visto afectadas por la vio- lencia y la falta de oportunidades en el país. Cuatro iniciativas empresariales fueron galardonadas entre 10 finalistas teniendo en cuenta los criterios de impacto, sostenibilidad, involucramiento de la empresa, innovación y otros valores adicionales.

Durante el 2022 el Premio llevará a cabo una edición especial para conmemorar sus 15 años de tra- yectoria y para continuar exaltando la importancia y significado de las acciones de empresas de todos los tamaños y sectores, que dan soluciones, que mejoran las condiciones de vida de poblaciones en las diferentes regiones de Colombia y que son fuente de inspiración para que cada vez más empresas desarrollen iniciativas que aportan a la construcción de un mejor país.

- Agencia para la Reincorporación y la Normalización – ARN. Se continuó el trabajo que se viene desa- rrollando desde el año 2007 con la citada Agencia, para apoyar la reinserción económica permanente y sostenible de exintegrantes de los distintos grupos armados ilegales que hacen parte del Programa.
- 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 Caja Social 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 racio- nal 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 Funda- ción 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, Em- prender Paz y Promotora de Inversiones y Cobranzas, Banco Caja Social y Colmena Seguros implementaron en sus sedes a nivel nacional puntos ecológicos que permitirá el manejo desde la fuente de los residuos.
- Debido a la pandemia, Fundación Grupo Social, Em- prender Paz y Promotora de Inversiones y Cobran- zas, 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, con- trol 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 productos de una firma promotora del desarrollo sostenible y el reciclaje de recursos, cuyos artículos son de característica renovable. Adicionalmente se está implementando un programa de manejos de sustancia químicas en cada sede de las entidades.
- Fundación Grupo Social y el Banco Caja Social cuentan con un proveedor que realiza proceso de eli- minación 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).

Fundación Grupo Social, con la asesoría de Colmena Seguros, implementó un programa de manejo de sustancias químicas en sus sedes, con el fin de minimizar el riesgo químico y así mantener la integralidad tanto de los colaboradores como del medio ambiente.

### Sistema de Gestión Ambiental Banco Caja Social

El Banco Caja Social, como empresa de Fundación Grupo Social, vela permanentemente por el cum- plimiento de las disposiciones ambientales y fomenta el cuidado del medio ambiente entre sus colabo- radores. En este sentido, durante el 2021 desarrolló diferentes actividades que permitieron importantes ahorros en materia de recursos.

Frente al consumo de energía, durante el 2021 se generaron las campañas de uso racional entre los colaboradores, también se adelantó la adquisición de equipos con sello *Energy Star*, contribuyendo al menor consumo de energía en los diferentes proyectos de la Entidad. Respecto al programa de ahorro de agua se lanzaron diferentes campañas, con el fin de mejorar la cultura en el uso de este recurso; a su vez, se realizó la inversión en cambio de unidades sanitarias y sistemas de ahorro para minimizar el consumo. Entre tanto, el gasto de papel durante 2021 disminuyó en el total de kilogramos consumidos anualmente, mientras el manejo de papel reciclado se incrementó en el 12%, considerando que para el 2020 solo se venía reciclando alrededor del 1% de lo utilizado.

Por otra parte, continuaron los planes de capacitación a los colaboradores, con el fin de disponer de manera adecuada los residuos sólidos con la implementación de puntos ecológicos, tanto en sedes ad- ministrativas como en oficinas. De igual forma, se implementó la modificación del Plan de Movilidad Em- presarial Sostenible PLAN-MES, solicitado por la autoridad ambiental de Medellín, con el fin de generar alternativas de movilidad sostenibles, como el uso de la bicicleta, el vehículo compartido y el transporte público, disminuyendo así las emisiones de CO2.

Finalmente, respecto al cumplimiento de los compromisos establecidos en el Protocolo de Montreal, en 2021 el Banco cambió un 9% de gas refrigerante R22 a R410A en las compras y el mantenimiento de aires acondicionados; lo anterior nos permitió un nivel de cumplimiento del 76,5%, ubicándonos por encima del nivel establecido del 67,5% para el 2025, como lo indica dicho Protocolo. Con el fin de continuar el tra- bajo realizado, en el 2022 tenemos el reto de continuar con más actividades empresariales que permitan ser eficientes en el uso de los recursos, minimizando la generación de desechos.





## VISIBILIDAD

En medio de un año complejo por cuenta de las consecuencias que dejó a su paso lo más severo de la pandemia, avanzó la implementación de la política de visibilidad definida por Fundación Grupo Social, que, sin ningún ánimo de protagonismo ni de exhibición, busca evidenciar un verdadero testimonio de una forma distinta de actuación.

La Organización definió unos rasgos de identidad a comunicar para que sea conocida por los colombianos como un todo: por más de un siglo ha Servido a la sociedad para superar las causas estructurales de la pobreza mientras es al mismo tiempo una ONG que acompaña a comunidades con menos oportunidades y la matriz de un sólido grupo empresarial; no tiene dueño que oriente sus decisiones ni responde a intereses particulares y todas sus utilidades se destinan exclusivamente al cumplimiento de su misión; promueve procesos promocionales y no asistenciales que buscan que las personas sean gestoras de su propio desarrollo; su pensamiento y actuación está inspirado en su fe católica respetando profundamente la libertad de credos; está comprometida con la construcción de una sociedad basada en valores como la ética y el bien común; traduce en verdaderas prácticas lo que dicen sus fuentes de pensamiento; y su estilo de actuación se expresa esencialmente siendo y haciendo desde los ámbitos en donde incide.

Durante 2021 continuó la estrategia de divulgar dichos rasgos, haciendo énfasis de manera potente en el atributo de ser un grupo empresarial que existe únicamente para Servir a la sociedad, especialmente a los que han tenido menos oportunidades. De la misma forma, y aprovechando el hito de cumplir 110 años de existencia, se ha priorizado en el hecho de ser una Entidad centenaria.

Es así como la comunicación se tradujo durante la primera mitad del año en unos mensajes de formato testimonial, en donde algunos colaboradores destacaban cómo la Fundación, a través de sus empresas, contribuía a mejorar la vida de los colombianos.

Buscando transmitir de manera cada vez más potente y con mayor impacto el mensaje que la Entidad quiere divulgar al público general, en el segundo semestre del año los esfuerzos se orientaron a la consolidación del tono de la comunicación, partiendo de una retroalimentación y un entendimiento profundo de esta audiencia. Producto de este análisis, se vio la necesidad de simplificar el contenido y utilizar formatos cercanos que muestren de forma más evidente el quehacer de la Fundación, generando relevancia y conexión sin perder el propósito.

Como resultado de este trabajo, se definió que la comunicación girara en torno a cómo la Organización abría sus puertas a las personas, especialmente aquellas con menos oportunidades, promoviendo, así, el bienestar de los colombianos y generando inclusión y progreso en la sociedad. Esta campaña, que se centró inicialmente en la actuación del Banco Caja Social y Colmena Seguros, tendrá continuidad en 2022.

Estos mensajes fueron difundidos en medios masivos y canales digitales, y evidenciaron un notorio interés del público para conocer la Organización y su actuación a través de sus empresas. La campaña fue socializada con nuestros colaboradores a través de los medios de comunicación organizacional, destacando su sentido y propósito.

Por otra parte, a lo largo del año se avanzó de manera significativa en un plan estratégico de mediano plazo para el relacionamiento con las audiencias particulares, esto con el fin de dar a conocer a la Organización frente a las que tienen un contacto natural con ella, así como con ciertos medios masivos y líderes de opinión.

Durante 2022 se desplegará de manera potente este plan estratégico con cada una de las audiencias.

Adicionalmente, en 2021 se establecieron orientaciones para contar con un gobierno de comunicación de la Organización, que tiene como principal propósito consolidar un posicionamiento como grupo empresarial que tiene una intención y una forma diferente de actuación de cara a la sociedad, siendo coherentes con su matriz y la esencia de cada una de sus marcas. Lo anterior, buscando que la Fundación cada vez más se entienda como un todo.

En 2022 se llevará a cabo una evaluación general para conocer la comprensión de los rasgos de identidad que permitirá determinar el impacto de la política de visibilidad.

## RASGOS DE IDENTIDAD

- Una Organización centenaria que durante más de un siglo ha trabajado para cumplir su misión
- Una Fundación dueña de empresas, y no al contrario. Es la matriz de un sólido grupo empresarial cuya única razón de ser es Servir a la sociedad
- Es una ONG que desarrolla un acompañamiento a comunidades alrededor del país para que alcancen un mejoramiento sostenible en su calidad de vida
- No busca intereses particulares y no tiene dueño que oriente sus decisiones. Todas sus utilidades se destinan exclusivamente al cumplimiento de su misión
- Promueve procesos promocionales y no asistenciales que buscan que sean las personas las gestoras de su propio desarrollo
- Su pensamiento y actuación está inspirado en su fe católica, pero respeta profundamente la libertad de credos
- Está comprometida con la construcción de una sociedad basada en valores como la ética y el bien común
- Traduce en verdaderas prácticas lo que dicen sus fuentes de pensamiento
- Su estilo de actuación se expresa esencialmente siendo y haciendo desde los ámbitos en donde incide







## SITUACIÓN FINANCIERA

La situación económica de la Organización continúa siendo muy favorable; como resultado de la gestión exitosa de las empresas, y el uso prudente de recursos, lo que ha permitido la consolidación patrimonial que viene dándose de manera ininterrumpida desde hace varios años.

En el estado individual, el activo total se ubicó en \$3,3 billones, presentando un crecimiento del 2,8% frente al año anterior. Las inversiones en empresas se incrementaron en 7,2%. 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 0,3% y el patrimonio, a valor en libros, ascendió a \$3,3 billones.

Habiendo apropiado recursos significativos al desarrollo con expansión de los programas sociales directos, el excedente del ejercicio fue de \$176.491 millones.

La situación de liquidez merece una mención especial. Según se indicó, la matriz de la Organización cuenta con un portafolio de \$1,58 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 \$21,3 billones, presentando un crecimiento del 7,3% frente al año anterior; el pasivo alcanzó los \$17,4 billones; la participación no controladora los \$529.743 millones y el patrimonio los \$3,3 billones. Este último presentó un crecimiento del 2,2% frente al cierre del año 2020.

La utilidad del ejercicio se ubicó en \$208.153 millones.





## 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 2021, 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.

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 2021 como revisor fiscal a la firma PwC Contadores y Auditores S.A.S., entidad que cuenta con amplio reconocimiento, reputación y trayectoria.

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 4º del artículo 47 de la Ley 222 de 1995 (modificado por el artículo 1º de la Ley 603 de 2000) se deja constancia de 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 FINANCIERO

Durante el periodo, se evidenció un adecuado desempeño de los sistemas de revelación y control de la información financiera, habida cuenta de 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 DEL GRUPO EMPRESARIAL – ARTÍCULO 19 DE LEY 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 VENDEDORES 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.







## ENCUENTRO CON JESÚS

Durante el periodo se mantuvo la oferta virtual de vida sacramental, espacios de formación en la fe y de encuentro, que desde el año 2013, por la Gracia de Dios, la Fundación puso a disposición de los colaboradores que libremente quieran participar en ella.

La virtualidad ha permitido la interacción a nivel nacional entre los colaboradores que participan en las distintas actividades, así como con los sacerdotes que las apoyan, lo que ha enriquecido el crecimiento en la Fe y construidos lazos de fraternidad en torno a ella.

Con ocasión de los 45 y los 40 años de la Corporación Servir y de la Fiduciaria Colmena, respectivamente, se celebraron Eucaristías virtuales en acción de gracias por su existencia y las encomendamos a Dios para que continúen desarrollando su actividad como Él quiere, contribuyendo así en forma potente a la misión de la Fundación.

El Señor sigue presente Sacramentalmente en las Capillas de la Calle 72 y 77 de Bogotá; desde allí sigue guiando y protegiendo a la Organización y a sus colaboradores en un entorno desafiante y complejo.





## CUADRO CONTENIDO INDICADORES GRI

GRI 102: CONTENIDOS GENERALES 2016	PÁGINAS
<b>1. PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN</b>	
102-1 NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN	25
102-2 ACTIVIDADES, MARCAS, PRODUCTOS Y SERVICIOS	71-91
102-4 UBICACIÓN DE LAS OPERACIONES	28-92
102-5 PROPIEDAD Y FORMA JURÍDICA	127-128
102-6 MERCADOS SERVIDOS	71-91
102-7 TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN	71-91
102-8 INFORMACIÓN SOBRE EMPLEADOS Y OTROS TRABAJADORES	97-116
102-13 AFILIACIÓN A ASOCIACIONES	127-128
<b>2. ESTRATEGIA</b>	
102-14 DECLARACIÓN DE ALTOS EJECUTIVOS RESPONSABLES DE LA TOMA DE DECISIONES	7-21
102-15 PRINCIPALES IMPACTOS, RIESGOS Y OPORTUNIDADES	28-92
<b>3. ÉTICA E INTEGRIDAD</b>	
102-16 VALORES, PRINCIPIOS, ESTÁNDARES Y NORMAS DE CONDUCTA	26-27
<b>4. GOBERNANZA</b>	
102-18 ESTRUCTURA DE GOBERNANZA	127-128
102-19 DELEGACIÓN DE AUTORIDAD	127-128
102-22 COMPOSICIÓN DEL MÁXIMO ÓRGANO DE GOBIERNO Y SUS COMITÉS	127-128
102-25 CONFLICTOS DE INTERESES	127-128
102-26 FUNCIÓN DEL MÁXIMO ÓRGANO DE GOBIERNO EN LA SELECCIÓN DE OBJETIVOS, VALORES Y ESTRATEGIA	127-128
102-32 FUNCIÓN DEL MÁXIMO ÓRGANO DE GOBIERNO EN LA ELABORACIÓN DE INFORMES DE SOSTENIBILIDAD	127-128
102-35 POLÍTICAS DE REMUNERACIÓN	97-116
102-38 RATIO DE COMPENSACIÓN TOTAL ANUAL	97-116
102-39 RATIO DEL INCREMENTO PORCENTUAL DE LA COMPENSACIÓN TOTAL ANUAL	97-116

ANEXOS



5. PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS	
102-40 LISTA DE GRUPOS DE INTERÉS	28-92
102-44 TEMAS Y PREOCUPACIONES CLAVE MENCIONADOS	9-92

6. PRÁCTICAS PARA LA ELABORACIÓN DE INFORMES	
102-45 ENTIDADES INCLUIDAS EN LOS ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS	71-91
102-46 DEFINICIÓN DE LOS CONTENIDOS DE LOS INFORMES Y LAS COBERTURAS DEL TEMA	5
102-50 PERIODO OBJETO DEL INFORME	7-21
102-51 FECHA DEL ÚLTIMO INFORME	7-21
102-52 CICLO DE ELABORACIÓN DE INFORMES	7-21
102-54 DECLARACIÓN DE ELABORACIÓN DEL INFORME DE CONFORMIDAD CON LOS ESTÁNDARES GRI	135
102-55 ÍNDICE DE CONTENIDOS GRI	133-134

GRI 103: ENFOQUE DE GESTIÓN 2016	
103-3 EVALUACIÓN DEL ENFOQUE DE GESTIÓN	7-85

GRI 200: ECONÓMICOS	
201: DESEMPEÑO ECONÓMICO	
201-1 VALOR ECONÓMICO DIRECTO GENERADO Y DISTRIBUIDO	94-125
201-3 OBLIGACIONES DEL PLAN DE BENEFICIOS DEFINIDOS Y OTROS PLANES DE JUBILACIÓN	97-116

205: ANTICORRUPCIÓN	
205-2 COMUNICACIÓN Y FORMACIÓN SOBRE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ANTICORRUPCIÓN	26-27

GRI 300: AMBIENTALES	
304: BIODIVERSIDAD	
304-2 IMPACTOS SIGNIFICATIVOS DE LAS ACTIVIDADES, LOS PRODUCTOS Y LOS SERVICIOS EN LA BIODIVERSIDAD	28-70
304-3 HÁBITATS PROTEGIDOS O RESTAURADOS	28-70

GRI 400: SOCIALES	
401: EMPLEO	
401-1 NUEVAS CONTRATACIONES DE EMPLEADOS Y ROTACIÓN DE PERSONAL	97-116
401-2 BENEFICIOS PARA LOS EMPLEADOS A TIEMPO COMPLETO QUE NO SE DAN A LOS EMPLEADOS A TIEMPO PARCIAL O TEMPORALES	97-116
403: SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO	
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	97-116
404: FORMACIÓN Y ENSEÑANZA	
404-3 PORCENTAJE DE EMPLEADOS QUE RECIBEN EVALUACIONES PERIÓDICAS DEL DESEMPEÑO Y DESARROLLO PROFESIONAL	97-116
405: DIVERSIDAD E IGUALDAD DE OPORTUNIDADES	
405-2 RATIO DEL SALARIO BASE Y DE LA REMUNERACIÓN DE MUJERES FRENTE A HOMBRES	97-116
413: COMUNIDADES LOCALES	
413-1 OPERACIONES CON PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD LOCAL, EVALUACIONES DEL IMPACTO Y PROGRAMAS DE DESARROLLO	28-70



GLOBAL COMPACT COMMUNICATION ON PROGRESS  
(COP 2021)

Bogotá, junio de 2022

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 apo-  
yando 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 estructura-  
les 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 dere- chos humanos declarados internacionalmente.	117-118	27-96
PRINCIPIO 2	El negocio debe asegurar que no es cómplice en abusos de derechos humanos.	117-118	27-96
PRINCIPIO 3	El negocio debe pregonar la libertad de asociación y el recono- cimiento efectivo del derecho a convenciones colectivas.	117-118	27-96
PRINCIPIO 4	El negocio debe apoyar la eliminación de todas las formas de trabajo forzado.	117-118	97-116
PRINCIPIO 5	El negocio debe apoyar la abolición efectiva del trabajo infantil.	117-118	97-116
PRINCIPIO 6	El negocio debe apoyar la eliminación de la discriminación con respecto al empleo y ocupación.	117-118	27-96
PRINCIPIO 7	El negocio debe apoyar el abordaje cauteloso de los retos ambientales.	117-118	27-96
PRINCIPIO 8	El negocio debe tomar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental.	118-119	118-119
PRINCIPIO 9	El negocio debe promover el desarrollo y la difusión de tecno- logías amigables al ambiente.	118-119	27-70, 118- 119
PRINCIPIO 10	El negocio debe trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno.	117-118	117-118

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	118-119
2	Promoción de la accesibilidad y de la inclusión financiera	118-119
3	Negocio ecológico	118-119
4	Actores responsables que contribuyen al desarrollo de la comunidad	28-70
5	Empleadores responsables	97-116
6	Comunicación	N/A

