

FUNDACIÓN GRUPO SOCIAL

# INFORME DE LABORES Y BALANCE SOCIAL 2019



FUNDACIÓN  
GRUPO SOCIAL



**INFORME**  
**DE LABORES**  
**Y BALANCE SOCIAL**  
**2019**



# TABLA DE CONTENIDO

|                                  |            |
|----------------------------------|------------|
| <b>Carta del Presidente</b>      | <b>5</b>   |
| <b>1. La Organización</b>        | <b>15</b>  |
| 1.1. Historia                    | 16         |
| 1.2. Principios y valores        | 17         |
| <b>2. Estrategia</b>             | <b>19</b>  |
| 2.1. Programas Sociales Directos | 20         |
| 2.2. Empresas.                   | 53         |
| 2.3. Personas y Cultura          | 74         |
| 2.4. Documentación               | 91         |
| 2.5. Estado                      | 92         |
| 2.6. Posicionamiento             | 95         |
| <b>3. Situación Financiera</b>   | <b>97</b>  |
| <b>4. Información Adicional</b>  | <b>99</b>  |
| <b>5. Encuentro con Jesús</b>    | <b>103</b> |
| <b>6. Anexos</b>                 | <b>105</b> |

# CARTA DEL PRESIDENTE

Bogotá, Julio 22 de 2020

Señores Consejeros:

Me permito presentar a ustedes el informe de labores y balance social de la Organización controlada por la Fundación Grupo Social para el año 2019, que agradezco sea recibido también como mi rendición de cuentas al tenor del artículo 45 de la ley 222 de 1995.

**ACONTECIMIENTOS IMPORTANTES ACAECIDOS DESPUÉS DEL EJERCICIO.**  
(Artículo 47, ley 222):

He enviado a ustedes con antelación el informe del ejercicio, hecho en esta ocasión de manera exhaustiva, con el propósito de consignar con cierto grado de detalle lo acontecido durante el año, y el estado de la Institución al cierre del período. El documento fue preparado a comienzos de 2020 con destino a la reunión ordinaria de la Sala General, prevista para Abril. Sin embargo, en esta ocasión, de manera totalmente inédita, la muy severa crisis en que se ha sumido la humanidad por cuenta de la inesperada Pandemia Covid-19, y de las medidas de choque extremadamente traumáticas con que se ha enfrentado, hacen más relevantes los hechos subsecuentes que el ejercicio anual mismo. Obviamente, la respuesta que la Entidad ha podido dar a esta inesperada y altísima exigencia, y la forma en que desde allí ha de proyectarse a su actuación futura, no se explican sin entender su estado de desarrollo previo a la emergencia, y la acumulación de experiencias y fortaleza de Espíritu adquiridas durante 109 años. Discúlpenme entonces por iniciar el informe con lo que la ortodoxia impone como capítulo final.

Mucho queda por entender y juzgar sobre lo ocurrido en el mundo en la primera parte de este año. Desde el punto de vista epidemiológico, no hay claridad sobre las circunstancias exactas que llevaron a la aparición en China de esta variedad extraordinariamente contagiosa de Coronavirus. Obviamente, en las actuales circunstancias del mapa geopolítico y de la opacidad de régimen en ese país, el debate sobre la eventual acción humana en la creación del peligroso microorganismo no se acaba de descartar. Y por supuesto, a la fecha de este informe los científicos no tienen conclusiones claras sobre la verdadera ruta patológica que causa daños gravísimos en el organismo humano; mucho menos, sobre terapias o tratamientos curativos o profilácticos.

De manera que la humanidad del Siglo XXI, en la cumbre de su saber, su capacidad tecnológica y científica y sus herramientas de gestión -casi omnipotente, según el creer de muchos- se volvió a ver tan desorientada e impotente como sus antepasados medievales ante los embates de las pestes... China tuvo aparente éxito en la contención, acudiendo a medidas extremas de confinamiento y restricción de las libertades, y ello sin duda influyó en que cuando apareció la enfermedad en el occidente democrático se viera como única salida una ruta semejante. Italia, primero, y casi toda Europa, después, trataron de seguir el modelo chino sin contar, claro, con el marco jurídico ni la capacidad de control estatal de la nación asiática. Estados Unidos no optó por medidas tan severas y aunque con restricciones diferenciales según cada estado, ha asumido un alto nivel de contagio y muerte.

América Latina recibió el Covid más tarde, y buena parte de los países -Colombia entre los primeros- copiando la receta europea adoptaron rápidas medidas de aislamiento social y parálisis de la actividad económica. Imposible saber cuál sería hoy la situación sanitaria si esto no hubiera sucedido, pero lamentablemente, a diferencia de aquel Continente, a esta altura el tan anunciado pico de contagios no llega, y un crecimiento de pendiente más suave, pero hasta ahora ininterrumpida, rompe ya los récords de duración. No exento de ideología y de agendas políticas, se planteó en esta parte del mundo el dilema binario entre "vida" y "economía", olvidando por completo el papel indispensable de ésta en aquella.

No ha sido exclusivamente latinoamericano ese falso dilema. Pero lo cierto es que por cuenta de las medidas de contención de la pandemia se ha producido un daño a la economía global sin precedentes, que no solo se expresa en cifras de recesión desconocidas en décadas, sino en los gravísimos daños en la calidad de vida de los más débiles, el deterioro social, la destrucción de capital humano y el debilitamiento institucional y político que a partir de allí se han empezado a generar. Y en nuestra región, donde los confinamientos fueron tempranos y han demostrado ser insostenibles, hoy se padece "lo peor de ambas opciones": parálisis de la economía y crisis social que no pueden prolongarse, coincidiendo con ritmo casi explosivo del contagio...

Será apasionante para los analistas del futuro discernir si se hizo lo correcto, o si la humanidad ha cometido uno de los peores errores de su historia, al autoinfligirse un daño tal vez mucho peor que el problema que quiso resolver... Es muy temprano para saberlo...

En Colombia, a la fecha, se van completando cuatro meses de confinamiento "oficial" y se ignora si éste terminará el 1 de Agosto, fecha prevista en la prórroga número 7. Y lo llamo "oficial", porque naturalmente, dada la condición precaria, la forma de vida, los hábitos y la cultura de los sectores populares, el cierre se ha dado más o menos en esa parte del país que es moderna y formal -aunque no exenta de indisciplina-, pero bastante menos en el "país profundo", que en población es mayoritario.

En este contexto, es muy preocupante el deterioro de la sociedad colombiana en todos los frentes: las problemáticas estructurales de que dábamos cuenta en el informe del 2018 se han exacerbado en lo económico, lo social, la convivencia ciudadana, la solidez institucional y el marco político. En la Fundación tenemos, con razón, que estos acontecimientos van a significar un retroceso de años en casi todos los frentes, pues no solo se ha destruido tejido productivo, sino infraestructura social, institucionalidad y capital humano en dimensiones apreciables.

En lo económico después de un 2019 que mostró cierta recuperación de dinámica -sin resolver las dificultades estructurales que sistemáticamente hemos señalado-, no debe sorprender un descenso del PIB que puede ser hasta de dos dígitos en el 2020. Y sin el pecado economicista de creer que el PIB es la cifra mágica que todo lo determina, hay que recordar que ese numerito significa destrucción de empleos (21% de desocupación a fin de mayo, sin tener en cuenta el dramático aumento del subempleo, y el descenso en la tasa de participación), cierre definitivo de empresas, extinción de ahorros e incapacidad fiscal para impulsar apoyos sociales y desarrollo. Y que ello trae detrimento en la calidad de vida -especialmente de los más vulnerables-, deterioro humano, conflictividad social, auge de la economía ilegal, violencia, criminalidad y desorden político. Por eso en la caracterización que hemos hecho en la Fundación de lo que puede ser la *“Colombia pos-emergencia sanitaria”*, prevemos, lamentablemente, grandes fuerzas de retroceso, matizadas, eso sí, por esperanzadores “brotes verdes” de transformación espiritual, solidaridad y cambio cultural. Esos brotes, sin duda, como corresponde a la dinámica de la vida, tarde o temprano terminarán por poblar de árboles el desierto. Y contribuir a sembrarlos es precisamente la misión de la Fundación, hoy más vigente que nunca.

Procedo a informar ahora sobre la situación de la Organización en el momento actual, y las acciones adelantadas en estos últimos meses:

#### **EN UN PRIMER MOMENTO:**

A partir del 17 de Marzo, cuando se evidenció la peligrosa expansión del virus en Colombia y se empezaron a insinuar medidas de aislamiento, se reorganizó la operación en la Fundación y todas las empresas para mantener únicamente aquellas actividades fundamentales de funcionamiento y servicio, basadas en trabajo en casa, con la presencia mínima posible de funcionarios en oficinas; se dio al mismo tiempo un parte de tranquilidad a todos mediante el anuncio de la decisión de la Organización de mantener el empleo, a pesar de que muchas actividades fueron suspendidas. Este proceso, completamente imprevisto y muy complejo, se cumplió satisfactoriamente gracias a un enorme esfuerzo humano y logístico de todos los equipos. Se dio también alta prioridad a la adopción de medidas de protección para los colaboradores que debieron permanecer en sus lugares de trabajo. Lamentablemente -en una pandemia es inevitable- la enfermedad también ha golpeado al grupo humano de la Fundación; hoy registramos en la Organización, en

distintas empresas y regiones, 105 contagiados, gracias a Dios hasta ahora ninguno con afectación muy severa, pero lamentablemente sí han fallecido familiares de algunos compañeros.

Aunque fue necesario suspender también el trabajo de campo en los territorios de los Programas Directos, los funcionarios mantuvieron contacto activo con sus comunidades y se estructuraron con celeridad algunas iniciativas temporales de suministro de alimentos y elementos de protección a familias en situación crítica en Cartagena, Ibagué y Soacha.

En el Banco Caja Social, de manera muy proactiva se pospuso el cobro de las cuotas de créditos de los clientes del mercado masivo (alrededor de 600 mil) correspondientes a los meses de abril y mayo (luego también junio), y se dispuso la rebaja del 50% de los intereses del mes de abril, ello de manera automática sin someter a los deudores a ningún tipo de solicitud o proceso, a tiempo que en Colmena Seguros se flexibilizó también el cobro de primas y se dispuso un importante dispositivo de acompañamiento y prevención para los trabajadores asegurados.

#### **EN SEGUNDO TÉRMINO:**

Se trabajó en la construcción de escenarios macroeconómicos probables, pues la Institución entendió temprano -cuando los analistas y autoridades tenían todavía una visión optimista- que el cierre traumático e intempestivo de la actividad económica y la detención con ello del flujo de pagos no tendría un efecto puramente circunstancial, sino que generaría dificultades mucho más duraderas. Así mismo, en equipo interdisciplinario se adelantó una caracterización de la que probablemente sea la sociedad del futuro cercano, con la conclusión general de que se exacerbarán buena parte de las más agudas problemáticas sociales, culturales y políticas. Ambas previsiones tempranas, vienen siendo confirmadas, lamentablemente, por los hechos.

En este contexto, se reexaminó la capacidad financiera de la Fundación para un ambiente de crisis -capacidad por fortuna amplia, gracias al manejo prudente de la liquidez que se impuso hace años-, se suspendieron todas las inversiones en proyectos e iniciativas nuevas que no obedecieran a compromisos adquiridos, y se modificó la política financiera para garantizar una reserva muy superior de fondos disponibles.

Así mismo, se construyeron nuevos planes de negocio de corto plazo para todas las empresas, pues los fundamentos con que se prospectó el 2020 quedaron súbitamente demolidos. Tales planes no solo han tratado de contemplar las nuevas realidades macroeconómicas, las restricciones sanitarias y normativas y los riesgos emergentes, sino la innovación que en cada caso se ha juzgado necesaria para

responder a los requerimientos de una sociedad estresada a cuyo servicio está la Organización. Para tranquilidad del propósito misional, ha existido total conciencia de que circunstancias como esta ponen a prueba y han de resaltar la coherencia en el Ser de la obra de Campoamor.

Relevancia especial en este frente merece la decisión -totalmente inédita- que tomó la Fundación de pagar por cuenta de los 600 mil deudores masivos del Banco una parte del capital de los créditos, con lo cual sus cuotas con la entidad financiera se reducirán entre un 20 y 25% durante los próximos seis meses. Con ello el accionista ha decidido compartir su propio patrimonio con personas y pequeñas empresas que, como Colombia toda, se han empobrecido por fuerza mayor; y aspira a que con esta ayuda para pasar lo más difícil de la crisis, puedan conservar su viabilidad como sujetos económicos al ritmo de la recuperación de sus ingresos que se espera vaya llegando de manera gradual. Así mismo, el propio Banco y Colmena Seguros les han condonado las primas de seguros no pagadas durante los tres meses en que aplazaron sus cuotas.

También debe destacarse la decisión tomada en Colmena Seguros para flexibilizar unilateralmente -en el marco permitido por la ley-, el origen laboral de casos de Covid en trabajadores de cualquier sector que cumplen sus funciones fuera de casa, y el enorme dispositivo de acompañamiento a asegurados con sospecha de contagio; y para el suministro de elementos de protección a los trabajadores de la salud, todo ello montado en tiempo récord y excediendo con cubrimiento de recursos propios sus obligaciones normativas. Así mismo, la discrecionalidad para atender en sus seguros de personas casos de aseguramiento funerario, desempleo e incapacidad no cubiertos en los contratos.

En los Programas de Desarrollo Territorial, se diseñaron iniciativas más estructurales de apoyo y recuperación a las comunidades, muy orientadas a propiciar la generación de ingresos y el acceso a bienes o servicios indispensables en esas poblaciones gravísimamente afectadas, en algunos casos por el avance de la enfermedad, pero en todos, y a mucha mayor escala, por la pérdida de sus medios de subsistencia. Así mismo, se revisaron las estrategias en los programas de Calidad de Vida, bajo el entendido de que en ciertos lugares esta lamentable circunstancia puede haber cambiado en profundidad algunos fundamentos del diagnóstico con el cual se formularon.

Con conciencia de que la Cultura Organizacional es el pilar fundamental para la preservación y transmisión intergeneracional de El Legado, se diseñaron estrategias para fortalecer la unidad, el estilo y el clima de la Organización, y el sentido de pertenencia de los funcionarios, puesto que la inédita sociedad sin contacto personal que hoy vivimos entraña un evidente riesgo que debe mitigarse con decisión y creatividad.

## HOY:

Obviamente la suspensión de actividades no básicas de servicio y operación se adoptó en Marzo como una medida temporal en la Organización, y era ese también el sentir de las autoridades. Lamentablemente en contra de la expectativa colectiva, el problema sanitario continuó agravándose y por estos días alcanza sus cotas más altas (211 mil casos y 7.166 fallecidos, a día de ayer), que sin embargo no se sabe -y me temo que no- si marcan ya el máximo. Sin entrar en la evaluación de las políticas adoptadas por los responsables, es claro que una situación de parálisis prolongada -ya cuatro meses, con proyección de más- es insostenible para una sociedad y trae consecuencias de catástrofe; y la Fundación NO PUEDE simplemente resguardarse de manera indefinida en momentos en que su presencia activa es más necesaria que nunca. Por tanto, reordenada la casa para esta situación extraordinaria y ajustado el rumbo de corto plazo en todos los frentes, se han reiniciado las actividades según los nuevos planes, minimizando hasta donde es técnicamente posible la exposición de los equipos, y obviamente acogiendo todas las disposiciones de las autoridades, pero retomando con decisión la marcha; al mismo tiempo, se ha cumplido la promesa de mantenimiento del empleo, reubicando a todo el personal que en distintos lugares de la Organización ha visto suspendidas sus labores, en otras actividades, especialmente las ligadas a reforzar servicio y capacidades para una mejor respuesta a los usuarios. Esperamos con ello que las nuevas metas formuladas para el resto del año puedan alcanzarse.

Quiero destacar el esfuerzo humano, de creatividad y económico que ha realizado la Institución en estos cuatro meses de frenética actividad.

En lo humano, merece un enorme reconocimiento el papel de los distintos líderes -en las Vicepresidencias de la Fundación, y por supuesto la transitoria Vicepresidencia Ejecutiva-, los presidentes de las empresas y los directores de los programas; y de todos los funcionarios en los distintos niveles y geografías; todos han sido un ejemplo de compromiso, sacrificio e iniciativa digno del Legado del que son depositarios.

En cuanto a creatividad, no solo se ideó sobre la marcha una forma de operación no presencial para circunstancias que nunca fueron esperadas, sino que se ha innovado de verdad en función de resolver con el mejor balance posible frente a las posibilidades, incalculables necesidades emergentes de la sociedad. Como todo lo de esta Institución, la fuente de creatividad ha sido el pensamiento y la construcción colectiva de muchísimas personas.

El esfuerzo económico se resume en estas cifras:

### MANTENIMIENTO DEL EMPLEO

| Concepto  | Marzo       | Abril           | Mayo           | Junio          | Julio          | Total           |
|---|-------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|
| Remuneración Variable Integral Propuesta (incluye carga prestacional)   |             | \$5.364         | \$3.542        | \$6.513        |                | <b>\$15.419</b> |
| Permanencia Temporales  |             | \$135           | \$272          | \$57           |                | <b>\$464</b>    |
| Licencias remuneradas (incluye carga prestacional)                      | \$13        | \$153           | \$241          | \$76           |                | <b>\$483</b>    |
| Auxilio SENA (50%)  | \$4         | \$75            | \$75           | \$79           |                | <b>\$232</b>    |
| Efecto decreto pensiones 3% (colaboradores FGS)                         | \$9         | \$3.561         | \$3.556        |                |                | <b>\$7.126</b>  |
| Efecto decreto pensiones 3% (temporales)                                |             | \$3             | \$221          |                |                | <b>\$224</b>    |
| Menores Jornadas de trabajo asumidas por la FGS*                        |             | \$873           | \$906          | \$1.329        | \$1.215        | <b>\$4.322</b>  |
| Medidas control salud- servicio médico zona médica contrato por 3 meses |             | \$96            | \$96           | \$96           | \$96           | <b>\$383</b>    |
| Transporte colaboradores  | \$12        | \$203           | \$308          | \$388          | \$30           | <b>\$942</b>    |
| <b>Total</b>  | <b>\$38</b> | <b>\$10.461</b> | <b>\$9.217</b> | <b>\$8.538</b> | <b>\$1.341</b> | <b>\$29.595</b> |

\* Info según reporte de jefes con trabajo en sitio, con salario promedio y una reducción de horario de 10 horas semanales.  
Cifras en millones de pesos.

### BANCO CAJA SOCIAL

| Concepto  | Marzo         | Abril           | Mayo           | Junio          | Julio        | Total           |
|---|---------------|-----------------|----------------|----------------|--------------|-----------------|
| Reducción 50% intereses mes abril                 |               | \$48.354        |                |                |              | <b>\$48.354</b> |
| No cobro de transacciones interbancarias*         | \$44          | \$224           | \$186          | \$191          | \$77         | <b>\$721</b>    |
| No cobro de transacciones en ATMs de otras redes* | \$312         | \$908           | \$1.144        | \$1.260        | \$493        | <b>\$4.117</b>  |
| Entrega a domicilio de mesada pensional*          |               | \$22            | \$94           |                |              | <b>\$116</b>    |
| Entrega a domicilio de TD a Pensionados*          |               |                 | \$40           | \$0,8          | \$0,3        | <b>\$41</b>     |
| Pago de prima póliza de deudores                  |               |                 |                | \$6.544        |              | <b>\$6.544</b>  |
| <b>Total</b>                                      | <b>\$ 356</b> | <b>\$49.508</b> | <b>\$1.465</b> | <b>\$7.995</b> | <b>\$570</b> | <b>\$59.894</b> |

Cifras en millones de pesos.

## COLMENA SEGUROS

### RIESGOS LABORALES (No incluye exceso de siniestralidad por política de calificación de Covid como riesgo laboral)

| Concepto   | Marzo | Abril | Mayo  | Junio | Julio | Total         |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|---------------|
| Entrega de medicamentos a domicilio <sup>1</sup> |       | \$4,5 | \$5,4 | \$4,8 |       | <b>\$14,8</b> |

### SEGUROS DE PERSONAS

| Concepto   | Marzo | Abril        | Mayo          | Junio        | Julio        | Total         |
|--|-------|--------------|---------------|--------------|--------------|---------------|
| Inclusión de pandemias en seguro de vida e IT por hospitalización y UCI <sup>2</sup>                                       |       | \$1,8        | \$2,0         | \$6,0        | \$3,2        | <b>\$13,0</b> |
| Siniestros pólizas de desempleo: nuevas formas de desempleo (licencia no remunerada y suspensión de contrato) <sup>3</sup> |       |              | \$8,7         | \$2,0        |              | <b>\$10,7</b> |
| <b>Subtotal</b>  |       | <b>\$1,8</b> | <b>\$10,7</b> | <b>\$8,0</b> | <b>\$3,2</b> | <b>\$23,7</b> |

|                                  |  |  |  |         |  |                  |
|----------------------------------|--|--|--|---------|--|------------------|
| Pago prima de póliza de deudores |  |  |  | \$6.544 |  | <b>\$6.544,0</b> |
|----------------------------------|--|--|--|---------|--|------------------|

|              |  |  |  |  |  |                  |
|--------------|--|--|--|--|--|------------------|
| <b>Total</b> |  |  |  |  |  | <b>\$6.582,5</b> |
|--------------|--|--|--|--|--|------------------|

<sup>1</sup> Actualizado al 30 de junio.

<sup>2</sup> 13 casos; actualizado al 10 de julio.

<sup>3</sup> 25 casos; actualizado al 10 de julio.

### FUNDACIÓN: APOYOS A COMUNIDADES.

| Concepto                                   | Valor   |
|--|---------|
| Bonos mercados <sup>1</sup>                | \$1.105 |
| Acueductos <sup>2</sup>                    | \$249   |
| Alimentos y protección inicial de urgencia | \$1.326 |

| Infraestructura para dinamizar territorios            | Valor          |
|---|----------------|
| Obras Físicas Livianas                                | \$2.013        |
| Elementos de protección y ARL                         | \$170          |
| Apoyos Técnicos e "interventoría"                     | \$119          |
| Imprevistos obras                                     | \$201          |
| <b>Subtotal obras mejoramiento urbano<sup>3</sup></b> | <b>\$2.504</b> |

|              |                |
|--------------|----------------|
| <b>TOTAL</b> | <b>\$5.184</b> |
|--------------|----------------|

Cifras en millones de pesos

<sup>1</sup> Esta iniciativa beneficiará a tenderos de las comunidades.

<sup>2</sup> Esta iniciativa generará ingresos a 42 personas de las comunidades.

<sup>3</sup> Esta iniciativa generará ingresos a 2.130 personas de las comunidades.

## FUNDACIÓN: OTROS FRENTES

| Alivios   | Valor     |
|---|-----------|
| Pago por cuenta de clientes Banco Caja Social (Asignado hasta Diciembre)* | \$300.000 |

\* Ejecutado a Julio 2020: \$54.095 millones.

| Donaciones  |              |
|---|--------------|
| Donación Probogotá para capacidad UCI Bogotá                          | \$500        |
| Donación Colegio Fernando Mazuera para apoyo a estudiantes y familias | \$43         |
| <b>Subtotal</b>   | <b>\$543</b> |

|                        |                  |
|------------------------|------------------|
| <b>Total Fundación</b> | <b>\$305.527</b> |
|------------------------|------------------|

|  |                    |
|--|--------------------|
| <b>TOTAL RECURSOS APROPIADOS POR LA ORGANIZACIÓN</b> | <b>\$401.797,5</b> |
|--|--------------------|

### ENCUENTRO CON JESÚS:

Como se ha venido señalando en los informes anuales, nos llena de alegría y gratitud el vigor renovado de la espiritualidad católica que se viene dando en la Institución, sin generar con ello ninguna invasión al espacio íntimo e inviolable de la libertad de credo de cada individuo. Lo sucedido en el Programa “Encuentro con Jesús” durante el 2019 se informa con detalle en el cuerpo del documento adjunto; pero considero importante señalar en esta sección como uno de los *“hechos importantes acaecidos después del ejercicio”*, la forma en que lejos de suspenderse las actividades por cuenta del aislamiento físico, las rutas virtuales que se eligieron han resultado de una potencia impactante: eucaristías semanales con adoración del Santísimo, celebradas en distintas ciudades y con participación amplia de funcionarios de todo el País; conversatorios de formación, también semanales por el mismo medio, animados ahora en buena parte por funcionarios con suficiente formación que se alternan con los sacerdotes, y prácticas especiales como el Rosario con interconexión nacional para celebrar el aniversario de la coronación de Ntra. Señora de Chiquinquirá como Reina de Colombia y poner bajo su protección la familia de la Fundación Grupo Social, han impulsado una renovación del espíritu y han dado apoyo y fortaleza a colaboradores y sus familias. Damos muchas gracias a Dios por esto, y por seguir, en su Presencia Eucarística, habitando en nuestras dos capillas y velando en ellas desde nuestros edificios ahora semivacíos.

Considero que puedo dar un parte satisfactorio sobre la respuesta de la Institución a esta súbita emergencia. Como he dicho, ella está fundamentada en el compromiso, sacrificio y profesionalismo de más de 9000 personas y del extraordinario grupo de líderes con quienes he tenido oportunidad de compartir muchísimas horas en este breve lapso de tiempo (incluidos, claro, ustedes, señores consejeros); en una experiencia y un saber colectivos de trayectoria centenaria; en un espíritu que, expresado en El Legado, es motor indiscutible de actuación y esfuerzo. Pero, sobre todo, en la generosidad de Dios quien nos ha dado el privilegio de tener los medios, y ha bendecido su utilización.

Obviamente hay que recordar que el infortunado suceso de la Pandemia (¿y de pronto la ruta que elegimos para enfrentarla?) están teniendo un costo humano, social, económico, institucional y moral, que tal vez tome años para ser recuperado. De manera que el satisfactorio balance de estos cuatro meses -y de los 109 años anteriores- es apenas el comienzo de un nuevo camino. Para compartir un sentimiento personal, no puedo evitar traer a cuento una imagen bíblica que todo este tiempo me ha rondado: he tenido el privilegio -que agradezco inmensamente- de acompañar a la Fundación en el paso de este nuevo Mar Rojo; pero apenas comienza la ruta del desierto....

Una buena noticia: Dios prefiere el desierto para manifestar de manera más evidente su Amor y su Poder.

Cordialmente,



**EDUARDO VILLAR BORRERO**

Presidente

# LA ORGANIZACIÓN



1

# 1. LA ORGANIZACIÓN

## 1.1. HISTORIA<sup>1</sup>

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

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

El Fundador quiso desde un primer momento llevar a cabo una obra de enfoque promocional –no asistencial- en la cual se combinaran dos rasgos esenciales: el desarrollo de actividades productivas, sostenibles y generadoras de valor desde el punto de vista económico, ideadas para dar oportunidades de inclusión en la economía a grupos marginados (la primera y más importante de ellas el fomento del ahorro); y el trabajo directo de desarrollo social, moral y humano con tales poblaciones.

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

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

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

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

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

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

## 1.2. AXIOLOGÍA<sup>3</sup>

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

### 1. VALORES ORIGINANTES

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

### 2. VALORES DERIVADOS

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

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

#### Dignidad humana:

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

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

#### Bien común:

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

<sup>3</sup> Documento Legado de la Fundación Grupo Social. Marzo de 2017

- ▶ **Justicia:** es la disposición constante y firme que surge en el horizonte de la solidaridad y del amor de reconocer al otro en su dignidad humana, y el cumplimiento de los mutuos derechos, y de los respectivos deberes y obligaciones, con sensibilidad especial por los más necesitados.
- ▶ **Igualdad de oportunidades:** es una concreción de la justicia social, la cual implica la posibilidad que deben tener todos los individuos para disponer de los espacios, recursos y servicios que les permitan el ejercicio de sus derechos y el cumplimiento de sus deberes.
- ▶ **Función social de la propiedad:** establece que los recursos de que dispone la humanidad están destinados al provecho de todos los seres humanos y determina que quien tenga la propiedad no debe usarla exclusivamente en función de sí mismo, sino de los demás y el bien común.
- ▶ **Eficiencia y competitividad:** determina que la gestión debe ser llevada a cabo con gran competencia profesional, responsabilidad, eficiencia y profundo sentido ético.

### Subsidiariedad:

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

- ▶ **Libertad:** es la capacidad que cada persona y grupo humano tiene de obrar o no, según su conciencia, en el horizonte del bien común, asumiendo la responsabilidad de sus actos. Conlleva, por tanto, la responsabilidad individual y colectiva.
- ▶ **Autonomía:** es la capacidad que tiene una persona o entidad, dentro de los límites de la ética y un correcto ordenamiento legal, de ejercer derechos, y de establecer sus propias normas y regirse por ellas a la hora de tomar decisiones sin la intervención de otra persona o sujeto social.
- ▶ **Participación:** es el derecho y la obligación que tiene la persona de influir como sujeto activo en su propio crecimiento y en el desarrollo de la sociedad.

### Solidaridad:

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

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

# ESTRATEGIA



2

## 2. ESTRATEGIA

La Fundación Grupo Social durante 109 años se ha mantenido fiel al propósito, estilo y valores, que inspiraron a su fundador, José María Campoamor S.J., un legado que se ha transmitido y ha sido asumido con compromiso por las diferentes generaciones que han hecho parte de la historia de la Organización.

Su genuino compromiso con la sociedad, se expresa en su misión:

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

Para el cumplimiento de la misión, en 2012, el Consejo Social de la Fundación formuló una estrategia que apunta a dos objetivos:

*“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 formas de actuación económica y convivencia social más acordes con este propósito”*

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

*“Sin limitarse a ello, la Fundación emprenderá, de manera experimental, proyectos puntuales que promuevan el desarrollo de 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”.*

Para el logro de la estrategia la Fundación actúa a través de dos instrumentos: Los Programas Sociales Directos y las Empresas.

### 2.1. PROGRAMAS SOCIALES DIRECTOS

A través del acompañamiento a comunidades excluidas, situadas en distintos territorios del país, se busca que ellas logren las condiciones para su propio desarrollo y alcancen un mejoramiento 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.

En la actualidad se ejecutan dos tipos de programas que buscan resultados diferenciados: en Condiciones Básicas de Desarrollo y en Calidad de Vida. Los primeros, son iniciativas que se venían desarrollando con anterioridad a las definiciones estratégicas del 2012, y los segundos, aquellos iniciados con posterioridad a dicho planteamiento. A continuación, se muestra el detalle de los programas actuales:

## TIPOS DE PROGRAMAS, TERRITORIO Y POBLACIÓN

| Tipos de programas                | Territorios  | Población del territorio      |
|-----------------------------------|--|-------------------------------|
| Condiciones Básicas de Desarrollo | <b>NARIÑO</b><br><b>Pasto:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comuna 3, 10 y 12<sup>4</sup></li> <li>Corregimientos de Cabrera, La Laguna, Mocondino, Buesaquillo y San Fernando<sup>1</sup></li> </ul> <b>Norte Nariño:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Municipios de Taminango, San Pedro de Cartago, La Unión y Buesaco<sup>5</sup></li> </ul> | <b>182.858</b>                |
|                                   | <b>ANTIOQUIA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>9 Municipios del Valle de Aburrá: Barbosa, Girardota, Copacabana, Bello, Caldas, Itagüí, La Estrella, Sabaneta y Envigado<sup>2</sup></li> </ul>   | <b>1.442.929</b>              |
|                                   | <b>BOGOTÁ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Localidades Bosa y Kennedy<sup>6</sup></li> </ul>   | <b>1.984.035</b>              |
|                                   | <b>SOACHA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comuna 1<sup>7</sup></li> </ul>   | <b>86.754</b>                 |
|                                   | <b>TOLIMA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comunas 6, 7 y 8 de Ibagué<sup>8</sup></li> <li>Corregimientos 12 - San Bernardo y 13 - El Salado<sup>9</sup>, de Ibagué</li> </ul>   | <b>163.805</b>                |
| Calidad de Vida                   | <b>ANTIOQUIA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Buriticá<sup>10</sup></li> <li>Necoclí<sup>11</sup></li> </ul>   | <b>9.354</b><br><b>42.281</b> |
|                                   | <b>CARTAGENA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Unidad Comunera de Gobierno 6<sup>12</sup></li> </ul>  | <b>89.024</b>                 |
|                                   | <b>HUILA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Algeciras<sup>7</sup></li> </ul>   | <b>22.481</b>                 |
| <b>Total</b>                      |  | <b>4.023.521</b>              |

Fuente: elaboración Fundación Grupo Social

<sup>4</sup> Cálculos hechos por la Fundación Grupo Social. Proyecciones con base en Censo 2018. Datos tomados de la Alcaldía de Pasto, Nariño (2012). Recuperado de: <https://www.pasto.gov.co/index.php/component/phocadownload/category/397-cuadernos-diagnosticos-pot-2015-2027>. Y Terridata (2018), Basado en Censo Nacional de Población y Vivienda – 2018. Recuperado de: <https://terradata.dnp.gov.co/index-app.html#/comparaciones>

<sup>5</sup> Terridata (2018), Basado en datos Censo Nacional de Población y Vivienda - 2018. Recuperado de: <https://terradata.dnp.gov.co/index-app.html#/comparaciones>

<sup>6</sup> Veeduría Distrital (2018). Recuperado de: <https://www.veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Ficha%20Local%20Bosa.pdf> y <https://veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Ficha%20Localidad%20Kennedy.pdf>

<sup>7</sup> Alcaldía de Soacha (2019). Recuperado de: <http://www.alcaldiasoacha.gov.co/secretaria/secretaria-de-planeacion-y-ordenamiento-territorial/38-nestro-municipio/indicadores/365-indicador-poblacion>

<sup>8</sup> Cálculos hechos por la Fundación Grupo Social. Proyecciones con base en Censo 2018. Datos tomados de Terridata (2018), Basado Censo Nacional de Población y Vivienda – 2018. Recuperado de: <https://terradata.dnp.gov.co/index-app.html#/comparaciones>. Y el Centro de Información Municipal para la Planeación Participativa (2018), basado en proyecciones del censo 2005. Recuperado de: <http://cimpp.ibague.gov.co/demografia/#1508528812366-98c5e713-d8b1>

<sup>9</sup> Cálculos hechos por la Fundación Grupo Social. Proyecciones con base en Censo 2018. Datos tomados de Terridata (2018), Basado en Censo Nacional de Población y Vivienda – 2018. Recuperado de: <https://terradata.dnp.gov.co/index-app.html#/comparaciones>. Y Plan de Desarrollo Socio-Económico Territorial: “Camino al Fomento Turístico Cultural y Deportivo del Corregimiento 12 San Bernardo”(2012), basado en las proyecciones censo 2005. Recuperado de: [http://cimpp.ibague.gov.co/wp-content/uploads/2019/04/12/San\\_Bernardo.pdf](http://cimpp.ibague.gov.co/wp-content/uploads/2019/04/12/San_Bernardo.pdf)

<sup>10</sup> Terridata (2018), Basado en Censo Nacional de Población y Vivienda - 2018. Recuperado de: <https://terradata.dnp.gov.co/index-app.html#/comparaciones>

<sup>11</sup> Terridata (2018), Basado en datos Censo Nacional de Población y Vivienda - 2018. Recuperado de: <https://terradata.dnp.gov.co/index-app.html#/comparaciones>. Vale la pena aclarar que en las proyecciones para el año 2018 del censo de 2005, se esperaba una población de 67.395 personas. Sin embargo, el censo del 2018 arrojó una población de 42.281 habitantes.

<sup>12</sup> Cálculos hechos por la Fundación Grupo Social. Proyecciones con base en Censo 2018. Datos tomados de Terridata (2018) <https://terradata.dnp.gov.co/index-app.html#/comparaciones> y cálculos de Cifras y Conceptos (2018) con base en proyecciones censo 2005.

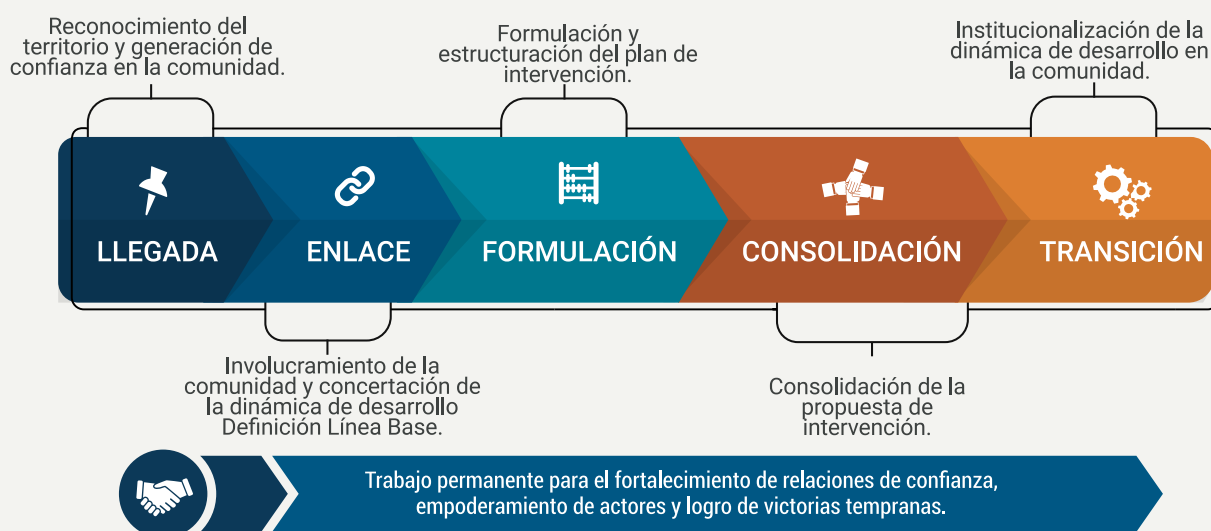
## 2.1.1. PROGRAMAS CON RESULTADOS EN CONDICIONES BÁSICAS DE DESARROLLO

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

### LOS 5 RESULTADOS QUE SE ESPERA GENERAR EN LA COMUNIDAD, SON:

- 01 Comunidad cohesionada que gestiona el plan participativo de desarrollo.
- 02 Líderes con conocimientos y habilidades para participar en el desarrollo de su territorio
- 03 Organizaciones comunitarias con identidad, eficaces, sostenibles financieramente, democráticas y transparentes.
- 04 Experiencias demostrativas de acción colectiva en convivencia.
- 05 Experiencias exitosas de inserción al mercado laboral y de iniciativas económicas que contribuyen a la generación de ingresos.

Las fases para el desarrollo de estos programas son: llegada, enlace, formulación, consolidación y transición. La salida de la Fundación Grupo Social del respectivo territorio (transición) se da cuando se considera que la comunidad ha logrado los 5 resultados arriba señalados, y quedan instalados los mecanismos de gestión para la sostenibilidad de los procesos; es decir, cuando la comunidad está en capacidad de lograr los objetivos de manera autónoma y sostenible.



Fuente: elaboración Fundación Grupo Social



A continuación se presentan los avances alcanzados durante el 2019 para cada uno de los 5 resultados, precisando que, en los programas de Bogotá, Antioquia e Ibagué, la fase de transición se llevó a cabo durante este año y algunas de las actividades previstas para estos territorios finalizaron en el 2018.

### **2.1.1.1. COMUNIDAD COHESIONADA QUE GESTIONA EL PLAN PARTICIPATIVO DE DESARROLLO<sup>13</sup>**

Este resultado se materializa en la construcción de un plan participativo que busca comprometer la acción de diversos actores en pro del desarrollo del territorio, a partir del principio de la corresponsabilidad; el Plan, a su vez, se expresa en un portafolio de proyectos que desarrolla la comunidad.

La ejecución de los planes participativos requiere del esfuerzo de diversos actores quienes aportan recursos en especie o en dinero. La inversión total en 2019 fue de \$ 5.026 millones de pesos, de los cuales \$ 3.275 millones corresponden a contribuciones en especie y \$ 1.750 millones a aportes en efectivo.

En 2019, de 57 proyectos, 38 han finalizado<sup>14</sup> y 19 están en ejecución, en ellos participaron 7.366 personas y 611 organizaciones e instituciones<sup>15</sup>, el detalle de la participación en la gestión de los planes se aprecia a continuación:

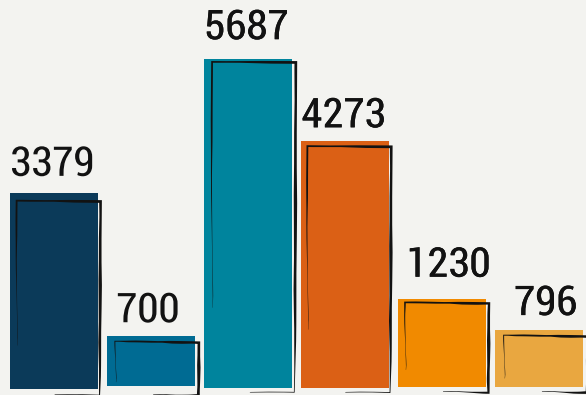
<sup>13</sup> La Planeación y Gestión Participativa del Desarrollo es el proceso a partir del cual las comunidades participan con iniciativa y poder en la gestión de lo público, en el marco de sus derechos y deberes.

<sup>14</sup> Se entiende la finalización cuando se logran los objetivos propuestos y se asegura la sostenibilidad de los resultados del proyecto.

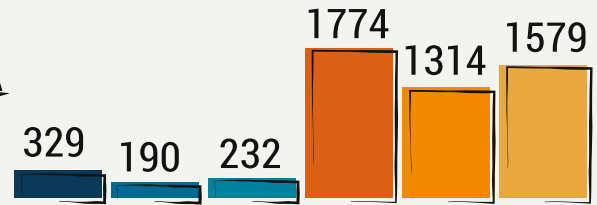
<sup>15</sup> De 2018 a 2019 el número total de proyectos pasó de 51 a 57 debido a que el programa Soacha inició la ejecución de 6 proyectos.

NÚMERO DE PERSONAS DE LA COMUNIDAD QUE PARTICIPAN EN LA GESTIÓN DEL PLAN PARTICIPATIVO - 2019

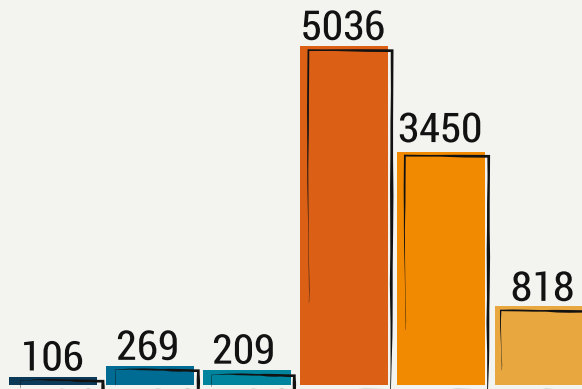
Antioquia



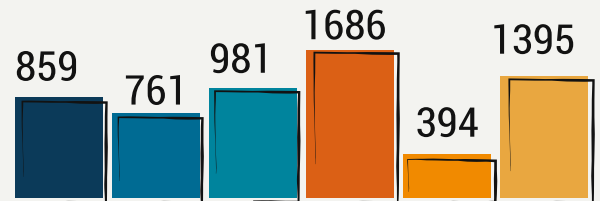
Bogotá



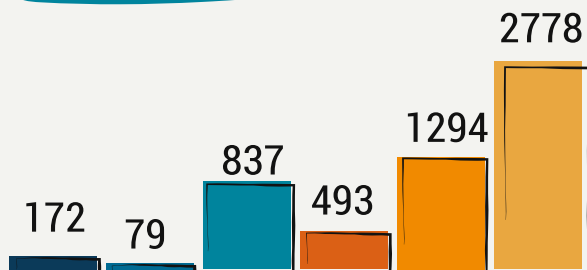
Ibagué



Nariño



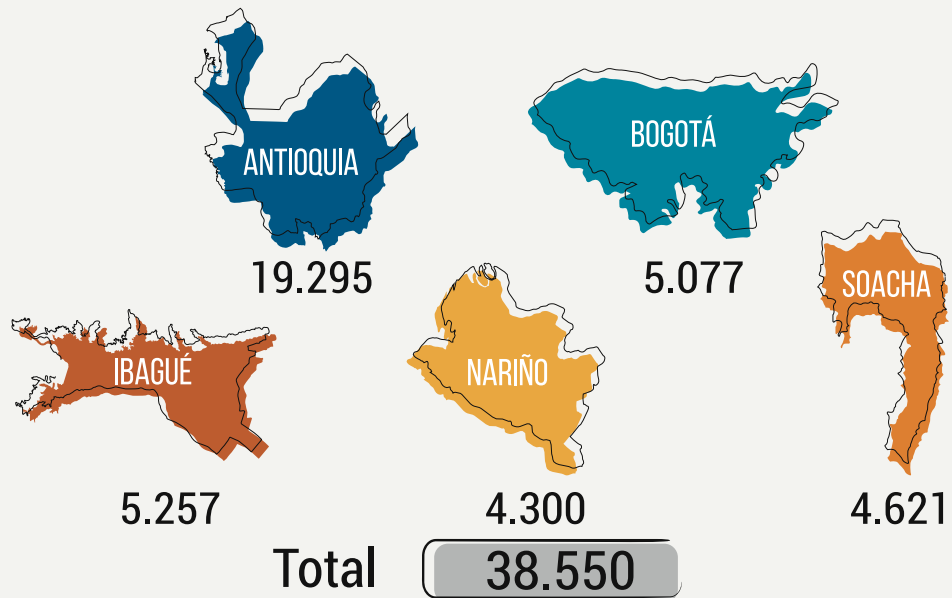
Soacha



2014 ● 2015 ● 2016 ● 2017 ● 2018 ● 2019 ●

Fuente: SISEVE, corte 20/12/2019. Elaborado por: Fundación Grupo Social.  
 Esta gráfica contabiliza las personas que participan cada año (es posible que se repitan participantes entre los años)

## ACUMULADO DE LA POBLACIÓN QUE HA PARTICIPADO 2014 – 2019



Fuente: SISEVE corte 20/12/2019. Elaborado por Fundación Grupo Social.  
Este cuadro contabiliza el número de participantes en un periodo específico, eliminando aquellos repetidos entre años.

## NÚMERO DE ORGANIZACIONES E INSTITUCIONES QUE PARTICIPAN EN LA GESTIÓN DEL PLAN PARTICIPATIVO - 2019



Fuente: SISEVE corte 20/12/2019. Elaborado por Fundación Grupo Social.  
La disminución en la participación se debe a que 3 regionales están en fase de transición. Elaborado por Fundación Grupo Social.

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

### BENEFICIARIOS DE LA GESTIÓN DEL PLAN PARTICIPATIVO DE DESARROLLO

| Programa     | Nombre del Plan Participativo  | N° Personas beneficiadas 2019 |
|--------------|--|-------------------------------|
| ANTIOQUIA    | Lectura y Escritura del Territorio desde las Agencias Locales de Desarrollo Autónomo - ALDEAS. | 184                           |
|              | Planes Estratégicos Aburrá Norte y Sur.  | 63                            |
| BOGOTÁ       | Agenda Interlocal Bosa Kennedy   | 1.311                         |
| SOACHA       | Plan Estratégico Territorial: vivir, construir sentir la Comuna 1 de Soacha                    | 4.360                         |
| IBAGUÉ       | Agenda Interterritorial de Desarrollo del Corredor Norte de Ibagué                             | 8.567                         |
| NARIÑO       | Plan de Vida Morada al Sur, La Unión 2022  | 1.074                         |
|              | Corredor Oriental  | 3.775                         |
| <b>Total</b> |  | <b>19.334</b>                 |

Fuente: SISEVE corte 20/12/2019. Elaborado por Fundación Grupo Social.

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

Para alcanzar este objetivo se definieron con anterioridad 5 competencias<sup>16</sup>, cuyo desarrollo en los líderes se promueve, mediante alianzas con instituciones educativas.

En este resultado, es relevante resaltar que los procesos de formación de líderes en Bogotá, Ibagué y Antioquia culminaron en 2018 y en el caso de Nariño no se tenían planeados procesos formativos para líderes en el 2019. En relación con el programa desarrollado en Soacha, a través de su equipo de profesionales, se realizaron 4 procesos de formación de líderes, 2 cursos para Gestores del Desarrollo, un Diplomado para Formador de Formadores y un curso en el aula virtual. Como resultado se formaron 189 personas, se sensibilizaron 124 y se realizaron ejercicios de multiplicación a 313 habitantes.

<sup>16</sup> Realización personal, Comunicación asertiva, Trabajo en equipo orientado a resultados y movilización para el bien común, Transparencia y Lectura del territorio.

### 2.1.1.3. ORGANIZACIONES COMUNITARIAS CON IDENTIDAD, EFICACES, SOSTENIBLES, DEMOCRÁTICAS Y TRANSPARENTES<sup>17</sup>

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

En 2019, finalizó el proceso en Bogotá e Ibagué, con 40 y 13 organizaciones respectivamente y se dio continuidad a los programas de Nariño con 27 organizaciones y Soacha con 37.

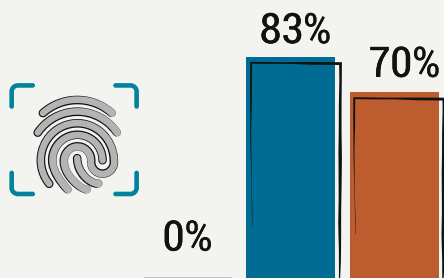


En Antioquia, el proceso había finalizado en 2018 y la última medición se realizó en 2019 a 31 organizaciones. Según los resultados obtenidos, el fortalecimiento de las organizaciones mejoró con respecto a la línea base del 2014 en 19 puntos porcentuales.

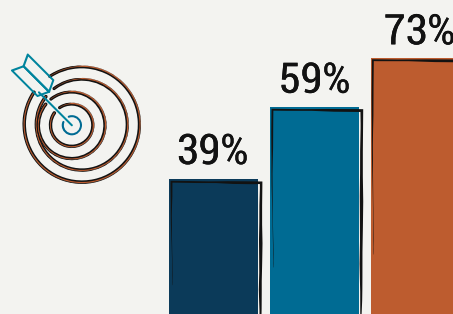
<sup>17</sup> Los Programas Sociales Directos le apuntan a fortalecer una comunidad organizada, como mecanismo para el empoderamiento de los habitantes del territorio y la sostenibilidad del proceso de Planeación y Gestión Participativa del Desarrollo.

## PROMEDIO GENERAL DE FORTALECIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES DE ANTIOQUIA

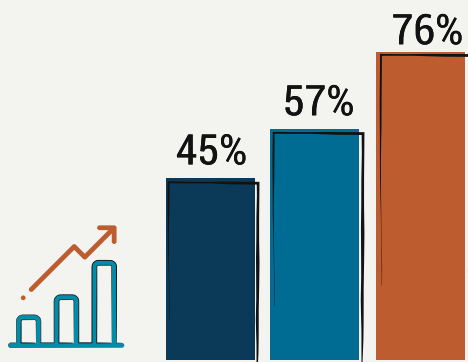
### Identidad



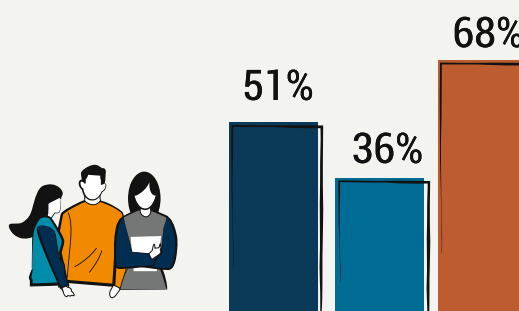
### Eficacia



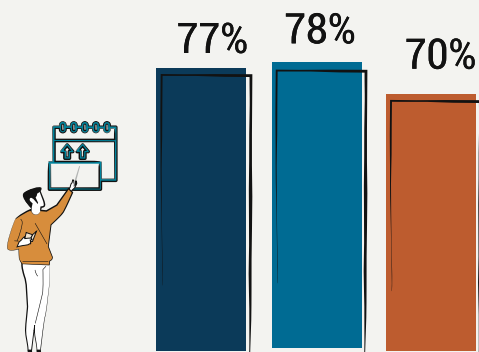
### Sostenibilidad financiera



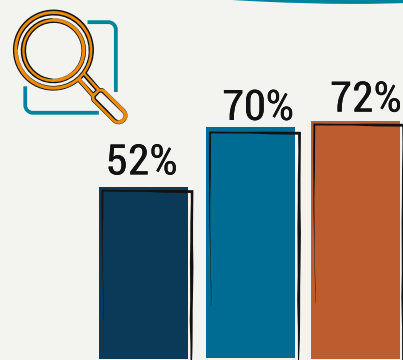
### Actuación con otros



### Participación y Democracia



### Transparencia



### Promedio

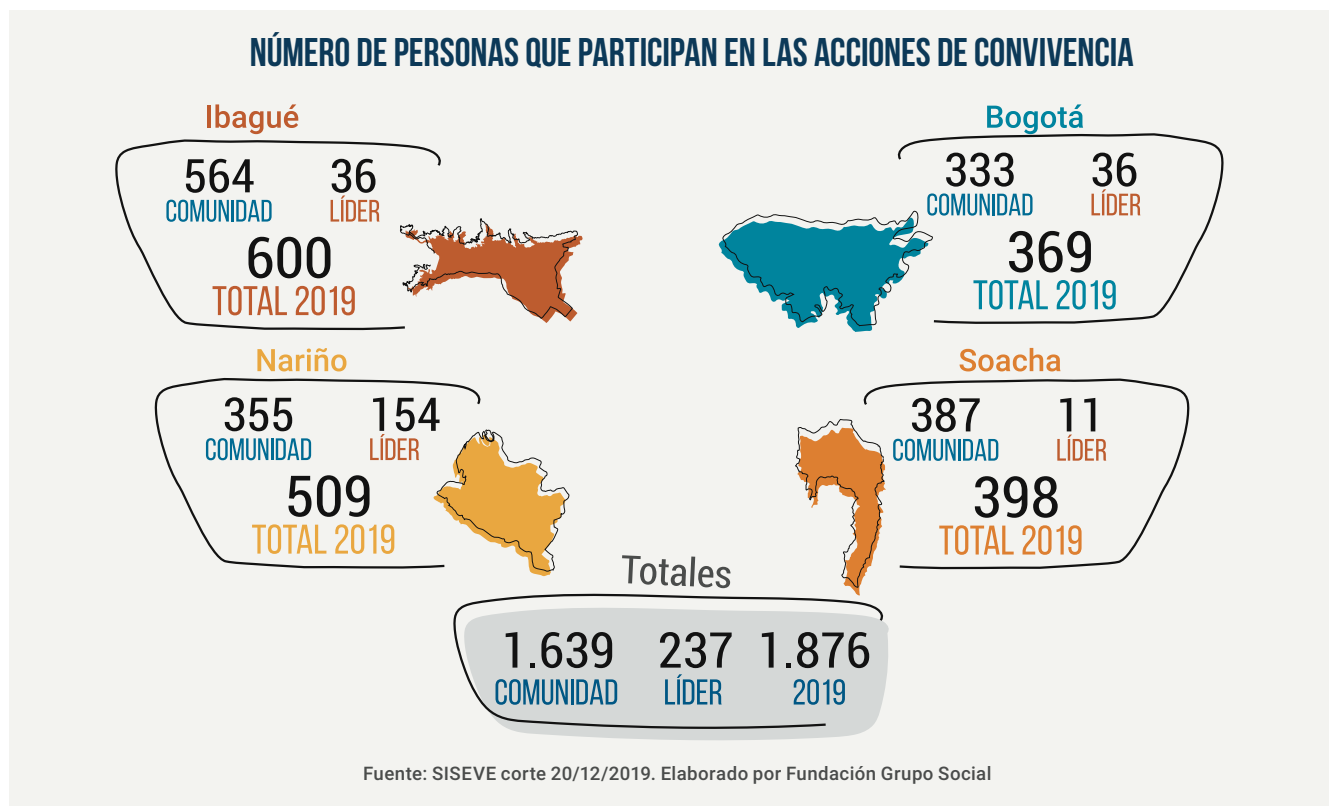
53% 64% 72%  
2014 2018 2019

2014 ● 2018 ● 2019 ●

Fuente: informe Medición FOS 2019. Elaborado por Fundación Grupo Social.

## 2.1.1.4. EXPERIENCIAS DEMOSTRATIVAS DE ACCIÓN COLECTIVA EN CONVIVENCIA

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 2019, participaron en total 1.876 personas y 69 instituciones.



Los avances en cada uno de los programas es el siguiente:<sup>18</sup>

**En Ibagué** se definió la técnica para la transferencia de 4 metodologías<sup>19</sup> para la promoción de la convivencia a los sembradores de convivencia. Los sembradores de convivencia también lideraron la gestión de alianzas para el sostenimiento de las acciones en los 4 círculos de convivencia, y para la intervención física y apropiación de los espacios comunitarios: Casa comunitaria de Hato de La Virgen (en diseño) y Corredor de Convivencia Comuna 6 - Los Ciruelos. Lo anterior, con el objetivo de que las comunidades de las zonas priorizadas de las comunas 6, 7 y 8 cuenten con entornos adecuados para la vida familiar, escolar y comunitaria, y resuelvan los conflictos de manera pacífica. Finalizado el proceso se reconoce que:

- ▶ Se ha generado apropiación en los espacios (amor por lo propio) y una convicción de que sí es posible transformar el territorio.
- ▶ Las organizaciones sociales e instituciones trabajan conjuntamente para mejorar la convivencia y mantienen una oferta recreativa, deportiva, artística y cultural para niños, jóvenes y adultos.
- ▶ Se ha disminuido el consumo de sustancias psicoactivas y la delincuencia en los espacios; y han desaparecido fronteras invisibles que dividían los territorios.



**En Nariño**, gestores de convivencia y mediadores de 15 instituciones educativas diseñaron y ejecutaron acciones para la promoción de convivencia al interior de las entidades educativas. Se realizó el proceso de formación en mediación escolar con 50 docentes de 11 instituciones en el marco del proyecto de convivencia “Travesía por la convivencia”, en alianza con la Universidad Cooperativa y la Universidad Mariana. Se elaboraron 13 narrativas escolares<sup>20</sup>, que fueron compartidas con padres de familia de las instituciones educativas y se formularon e implementaron 5 nuevos proyectos<sup>21</sup>. El proceso vinculó 509 personas y ha logrado sembrar

<sup>18</sup> Antioquia finalizó el proceso de convivencia en 2018.

<sup>19</sup> Las metodologías para la promoción de la convivencia son: Transformación participativa del espacio público; transformación de comportamientos a través del fútbol; promoción del deporte, la cultura y la formación para la vida; y promoción de valores en entornos comunitarios.

<sup>20</sup> Las narrativas escolares son historias, vivencias y reflexiones que recuperan la experiencia de la comunidad educativa alrededor de la convivencia, que se convierten en productos comunicativos para animar la reflexión sobre los conflictos, acuerdos y todas las formas de convivencia al interior de la escuela, con la comunidad y las familias.

<sup>21</sup> Los 5 proyectos son: Sembrando valores para mejorar la convivencia en la Institución Educativa de Cartago, Sembrando sueños para cosechar paz en la familia de la Institución Educativa Juanambú, Fortalecimiento de capacidades para el manejo de conflictos de estudiantes de la Institución Educativa de Desarrollo Rural, Sueños de convivencia musical en la Institución Educativa Santander, y Vos-ces para la Convivencia de la Fundación Centro de Comunicación y Producción Generación Alternativa.

capacidades en la comunidad educativa para garantizar la sostenibilidad de las acciones. Se percibe una mayor participación e interés de todos los actores para la transformación de los conflictos, así como una valoración positiva en el uso de las expresiones artísticas para el abordaje de los temas.

**En Bogotá,** en el corredor de convivencia (Institución Educativa Fernando Mazuera/ Carlos Albán/ Parques de Villa Javier) en la localidad de Bosa, con la definición de la imagen del corredor en aspectos físicos, culturales y comunicativos, se adelantó la propuesta urbanística y se realizaron mejoramientos en dos espacios físicos: Circuito IED Carlos Albán Holguín – IED Fernando Mazuera y Circuito La Pista. Adicionalmente, el colectivo de organizaciones dinamizadoras participó en dos pasantías y diferentes actividades de capacitación para el desarrollo de capacidades y habilidades de liderazgo y comunicación, gestión y manejo de los recursos y construcción de metodologías. El colectivo adelantó actividades con 369 personas quienes participaron en los circuitos.

Se identifican como principales logros del proceso la transformación de espacios hacia entornos armónicos para el reconocimiento y cuidado del otro y en el que se evidencian prácticas positivas para la convivencia, el relacionamiento entre vecinos y el fortalecimiento de sus vínculos. El proceso adelantado ha permitido que los líderes se empoderen, desarrollen una comunicación más asertiva y apreciativa en su relación con los otros, y valoren y optimicen el tiempo y los recursos de los que disponen.

**En Soacha,** se continuó con la implementación del proyecto formulado en 2017 para generar relaciones de respeto, aprecio y confianza entre vecinos de los sectores San Nicolás, Ducales y Ciudad Latina. En 2019 se avanzó, en los 3 sectores definidos, con la implementación de los tres momentos de la metodología<sup>22</sup> y para 2020 se espera ampliar la cobertura.

- ▶ En el sector de San Nicolás se cuenta con un grupo de 20 movilizadores quienes han conformado la Comunidad de Diálogo San Nicopaz y vienen adelantando el proceso de cooperación hacia un entendimiento y acción común. Han desplegado dos dispositivos de acción para el seguimiento a los acuerdos en los que han involucrado a 244 vecinos.
- ▶ En el sector de Ducales se cuenta con 27 movilizadores que conforman dos comunidades de diálogo (Fundación Remanente y Colegio Jorge Eliécer Gaitán), las cuales han priorizado el diseño de herramientas comunicativas para generar confianza y acercamiento a los vecinos de los sectores priorizados y para el seguimiento de los acuerdos alcanzados. Se ha involucrado en este proceso a 75 vecinos.
- ▶ En el sector de Ciudad Latina se cuenta con un grupo de 24 movilizadores que conforman dos comunidades de diálogo (Institución Educativa Ciudad Latina y Parque Brasil). Se ha

<sup>22</sup> Los momentos de la metodología son: Alistamiento: construcción colectiva de la cartografía social, el test de modos de conflicto y la encuesta de relaciones entre vecinos a partir del contexto y las experiencias de la comunidad; Encuentros transformadores: con uno, con el otro, con lo otro; y Acción común: cooperación hacia un entendimiento y acción común.

promovido la construcción de 10 acuerdos de respeto, aprecio y confianza y se han realizado dos actividades para promover la acción común, en las que se han involucrado 68 vecinos del sector.

## 2.1.1.5 EXPERIENCIAS EXITOSAS DE INSERCIÓN AL MERCADO LABORAL<sup>23</sup> Y DE INICIATIVAS ECONÓMICAS QUE CONTRIBUYEN A LA GENERACIÓN DE INGRESOS.<sup>24</sup>

En el trabajo bajo el enfoque de Condiciones Básicas de Desarrollo se ha pretendido únicamente el logro de algunas experiencias en este frente, sin que haya hecho parte de los objetivos la solución plena del problema de ingresos en la comunidad, es así como, se han acompañado diferentes iniciativas económicas durante años anteriores. En el marco del proceso de transición de los territorios, en 2019 se realizó un análisis de las potencialidades de las iniciativas y con base en el diagnóstico, se definió un plan de trabajo:

### Antioquia:

- ▶ Durante el 2019 se realizó la revisión y validación de las prácticas de mercado implementadas por los productores del Centro de Transformación Agrícola (CTA) de Barbosa. Con el fin de recibir una retroalimentación al respecto, se promovió un acercamiento entre los productores del CTA y algunas cadenas de supermercados y minimercados, entre otros.
- ▶ Para facilitar la conexión entre los prestadores turísticos adscritos a la Corporación Turística de Aburrá y los empresarios articulados al sector turístico de Medellín, se fortalecieron las capacidades de los prestadores y se realizó un evento de conexión comercial con 38 empresas del sector turístico en el que se establecieron 3 acuerdos comerciales<sup>25</sup>. Adicionalmente, se realizaron 5 recorridos de familiarización en Girardota, Caldas, Envigado, Bello y Copacabana. Como resultado del evento de conexión y los recorridos de familiarización la Corporación recogió recomendaciones de sus clientes potenciales, y trabajará para perfeccionar los temas sugeridos y fortalecer las actividades turísticas de sus prestadores.

### Ibagué:

- ▶ Con la Asociación Juan Café se diseñó la hoja de ruta para la obtención de café de calidad, y el proceso logístico para el aprovisionamiento a sus clientes actuales; igualmente, se construyó un modelo financiero de la operación de la organización. A los integrantes de la asociación se les brindó formación y entrenamiento en buenas prácticas para la producción de café de calidad, y se realizaron visitas de aprendizaje a organizaciones con experiencias exitosas en la elaboración de este producto.

<sup>23</sup> Las experiencias exitosas de inserción en el mercado laboral son aquellas en las que, a partir de la formación para el trabajo, las personas se vinculan a un empleo formal. Con base en el análisis de contexto y los resultados planeados este proceso se desarrolla en las intervenciones en Bogotá y Soacha.

<sup>24</sup> La estrategia de experiencias exitosas de iniciativas económicas se refiere a aquellas que potencian una oportunidad económica a partir de un desarrollo sectorial en un territorio o una actividad económica a través de una organización de productores y tienen como propósito mejorar las condiciones de producción y de comercialización e inclusión de nuevos emprendimientos para contribuir a mejorar los ingresos. Este proceso se realiza en los programas de Ibagué, Antioquia y Nariño.

<sup>25</sup> Fincas Agroturísticas con Travel Solutions; Biocahuana con Pueblo en Pueblo; y de la Corporación Turística de Aburrá con el cliente Caminamos Tramos.

- ▶ Con la organización Héroes de Cultivo, se realizó la validación del proceso logístico para el aprovisionamiento de cacao corriente y en baba, y se construyó el modelo financiero de la organización. En 2020 se facilitarán nuevos espacios para definir y probar el proceso logístico.
- ▶ Con las organizaciones Tolima Travel, Frussion, Bicibagué e Ibacrea<sup>26</sup> se realizó un proceso de formación y entrenamiento en planeación estratégica, propuesta de valor, modelo de negocio, discurso de venta, desarrollo de una cultura de emprendimiento y formulación de proyectos.
- ▶ A la organización Villa Cabras, se le entregó un concepto técnico<sup>27</sup> para que pudiera obtener el registro INVIMA de su planta de procesamiento.
- ▶ A Longecol<sup>28</sup> se le facilitó un espacio para construir un plan de mejora de acuerdo con los retos identificados en el diagnóstico y se finalizó el acompañamiento.

Con respecto a las iniciativas del sector de turismo, en el marco del Plan de Desarrollo Turístico de la Comuna 7 y los Corregimientos 12 y 13, se lograron los siguientes resultados:

- ▶ En 2019, a partir del estudio de demanda para el Corredor Norte de Ibagué (conformado por El Salado, San Bernardo y Chucuní), se concluyó que existe un potencial de aproximadamente 229.840 viajes al año realizados por familias bogotanas, con un gasto promedio por persona de \$157.000. Además, se identificó que el mayor potencial del Corredor Norte es el turismo relacionado con la naturaleza.
- ▶ Las organizaciones de segundo grado Corposanbernardo, Corposalado y Agrotours Chucuní que agrupan a los prestadores de servicios turísticos y representantes del gremio<sup>29</sup>, establecieron compromisos en la gestión del producto turístico y la continuidad del proceso.

Finalmente, la Fundación brindó apoyo para la organización y puesta en escena de la quinta versión del Festival “El Salado se Ilumina” con el liderazgo de la Corporación Artquimia. Con esta entidad finalizó el proceso de acompañamiento y se espera que continúe con el desarrollo del Festival.

<sup>26</sup> (i) Frussion es un emprendimiento familiar que ofrece mezclas listas de batidos e infusiones con beneficios para la salud, algunos malestares intestinales o ayudan a la pérdida de peso. (ii) Bicibagué es un emprendimiento que busca construir una comunidad segura de ciclistas que permita a sus miembros salir y conocer varias rutas cercanas a Ibagué y, a la vez, hacer parte de un grupo que comparta sus mismos gustos e intereses. Las personas adscritas a esta red reciben notificaciones de descuentos, rutas de la ciudad, pueden unirse a grupos, a actividades diarias, cuentan con información georreferenciada de la ciudad, pueden registrar su bicicleta e información de emergencia, entre otros beneficios. (iii) Ibacrea es un emprendimiento que busca transformar de manera tecnológica las compañías ahorrándoles tiempo al permitirles estar a la vanguardia de las nuevas tecnologías. Ibacrea brinda a las empresas alternativas de soporte, cotizador online, y soluciones con paquete de formación y soporte.

<sup>27</sup> Villa Cabras es una organización dedicada a la producción ovino-caprina, y la transformación y comercialización de derivados lácteos y cárnicos.

<sup>28</sup> Longecol busca desarrollar e impulsar proyectos y actividades productivas, cívicas, culturales, deportivas, educativas, científicas, tecnológicas, formativas y ecológicas, en asociación con organizaciones de base, entidades públicas, empresarios e inversionistas; además de prestar servicios logísticos, de turismo y entretenimiento a través de asesorías y desarrollo de eventos sociales, familiares y corporativos.

<sup>29</sup> Cámara de Comercio de Ibagué; FENALCO; Asociación de prestadores turísticos y agencias de viaje, Asociatur; Asociación de guías del Tolima, Asguitol; COTELCO capítulo Tolima y alto Magdalena; y Asociación para el Desarrollo del Tolima, ADT.

## Nariño:

- ▶ Con la organización Aspromayo se avanzó en la definición del plan de acompañamiento para trabajar en el diseño de un programa de asesoría técnica para la obtención de limón orgánico, establecer los procesos claves de su operación y construir un modelo financiero.
- ▶ A Corpoac<sup>30</sup> se le acompañó en el proceso de obtención de permisos y licencias para la construcción de la estructura física del mercado. Para el 2020, se espera desarrollar la construcción de la estructura definitiva del mercado campesino y precisar el plan de trabajo para la sostenibilidad e imagen de esta iniciativa.
- ▶ Se acompañó a la organización Café Taminango en la revisión de los procesos tendientes a la liquidación de la entidad.
- ▶ Se realizaron las gestiones para que la organización Inticoffe cuente con una asesoría técnica que le permita ponerse al día con sus obligaciones fiscales.
- ▶ Con las organizaciones Coodenar y Asociación Grupo de Profesionales del Sauce (AGPS)<sup>31</sup>, se facilitó un espacio para construir un plan de mejora, de acuerdo con los retos identificados en el diagnóstico, finalizando así el acompañamiento

## Soacha:

Para lograr la vinculación de jóvenes al mercado laboral mediante mecanismos innovadores, se continuó con la implementación del proyecto "CONNECTOR"<sup>32</sup>, con los siguientes resultados en sus 3 componentes:

- ▶ "Encuentros en Soacha", 877 jóvenes de los grados 10 y 11 participaron en encuentros con empresas.
- ▶ "Un joven, una oportunidad", 27 posibles aliados y 2.275 personas participaron en encuentros de saberes y feria de servicios para el empleo y el emprendimiento.
- ▶ "Aquí sí hay trabajo", 160 jóvenes recibieron capacitación y retroalimentación para el fortalecimiento de competencias socio-emocionales (con Unipanamericana y Compensar) y 30 jóvenes se vincularon a oportunidades laborales.

<sup>30</sup> Corpoac es una organización que busca fortalecer el trabajo y papel de la mujer en procesos de liderazgo y producción económica.

<sup>31</sup> Coodenar se dedica a la comercialización de frutas y verduras para fortalecer el trabajo asociativo de los campesinos y beneficiarlos al posicionar sus productos. Por su parte, AGPS es una organización que se encarga de gestionar el turismo comunitario, la comercialización de café y gestionar otros proyectos relevantes para el desarrollo del territorio.

<sup>32</sup> Los componentes del Proyecto Connector son: 1) Encuentros con Soacha: cuyo propósito es crear y fortalecer espacios de intercambio entre comunidad - universidad - escuela - empresa para la inserción de jóvenes interesados en el mundo laboral); 2) Un joven, Una Oportunidad para Soacha cuyo propósito es articular diversos actores institucionales del territorio a través de un portafolio de servicios y productos para la vinculación laboral de jóvenes soachunos y; 3) Aquí sí hay Trabajo 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.

## 2.1.2. PROGRAMAS CON RESULTADOS EN CALIDAD DE VIDA

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



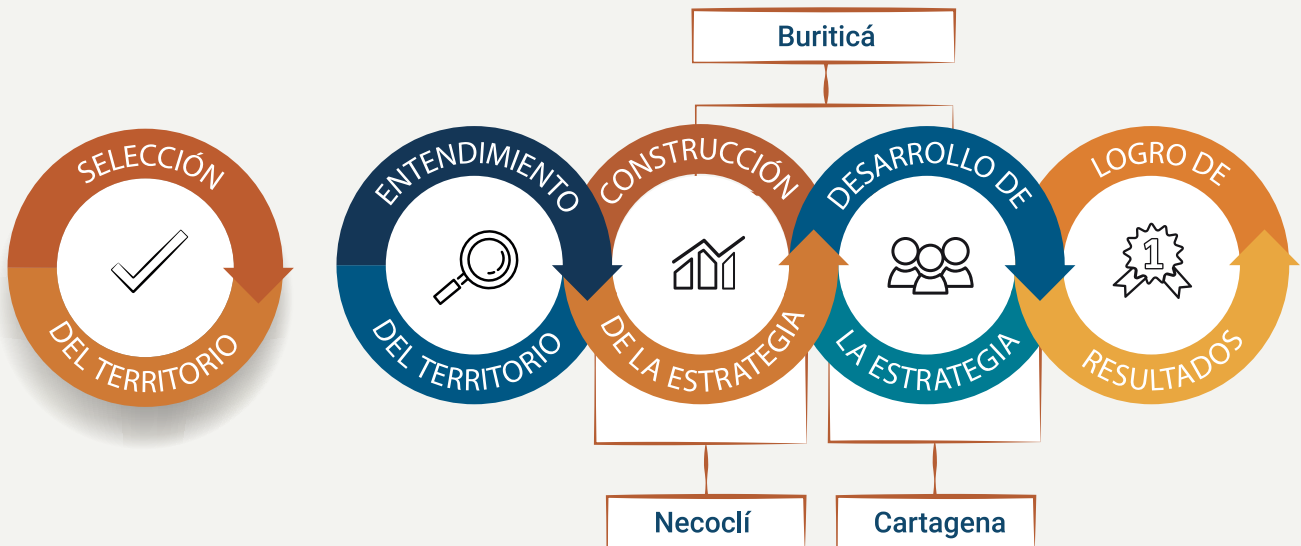
A diferencia de los programas de “Condiciones Básicas de Desarrollo” en los que la comunidad formula sus propios planes y Fundación Grupo Social desarrolla capacidades en los integrantes para que ellos sean gestores de su desarrollo, en este nuevo enfoque la Fundación contribuye de manera directa en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

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

## FASES DEL PROCESO EN CALIDAD DE VIDA



Trabajo permanente para el fortalecimiento de las relaciones de confianza, empoderamiento de actores y logro de victorias tempranas



36

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

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

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



Fuente: elaboración Fundación Grupo Social



Las estrategias definidas son:

- Gestión Participativa del Desarrollo
- Educación y formación para el ser, el saber y el hacer
- Comunicación para la construcción de sentidos
- Hábitat y ambiente
- Generación de ingresos

Los avances alcanzados durante el 2019 en este programa, se muestran a continuación:

### 2.1.2.1.1. GESTIÓN PARTICIPATIVA DEL DESARROLLO<sup>33</sup>

En 2019 se alcanzaron los siguientes avances, en sus dos líneas de acción:

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

- ▶ La definición e inicio de la implementación del Plan de comunicaciones<sup>34</sup> para informar, movilizar, inspirar y comprometer a toda la comunidad de la Comuna 6 de Cartagena en la realización del Plan para el Buen Vivir. En 2019 participaron 6.000 personas aproximadamente en las actividades de comunicación, promovidas por las organizaciones y los grupos de comunicación.
- ▶ El fortalecimiento de las mesas de gestión del Plan para el Buen Vivir, con la ampliación de la base social (5 nuevos grupos)<sup>35</sup> y el liderazgo de 54 gestores comunitarios que ejecutan acciones del trabajo de cada una de las mesas<sup>36</sup>.

<sup>33</sup> La estrategia de Gestión Participativa del Desarrollo es entendida como el conjunto de acciones orientadas a que la comunidad participe de manera activa, informada y empoderada en la gestión de su desarrollo.

<sup>34</sup> El plan de comunicaciones como hoja de ruta, identificó 21 audiencias objetivo, definió tres tipos de dispositivos o activadores según la intención de comunicación para orientar el trabajo operativo (pedagógico, informativo, cultural y simbólico) y señaló los temas a trabajar año a año. Para el año 2019 priorizó sus acciones hacia 10 audiencias: comunidad, jóvenes, instituciones públicas y privadas, medios de comunicación, instituciones educativas, colectivos de comunicación, gestores, operadores, Juntas de Acción Comunal y Organizaciones Sociales y dirigió su trabajo hacia el logro de una comunidad con un sueño compartido "El Plan para el Buen Vivir".

<sup>35</sup> Gestores del Cambio de Fredonia, Grupo de mujeres de San Nicolás y El Guarapero, Grupo Yurumba, Comité protector de cuerpos de agua de la Puntilla y Jóvenes en Transformación del Barrio Fredonia (integrado por 63 representantes de las calles del barrio).

<sup>36</sup> Mesa de Hábitat y Ambiente: implementó acciones de sensibilización y formación para la protección de los cuerpos de agua al borde de la Ciénaga de la Virgen, se destacan dentro de las acciones la creación del proyecto "Canoas del buen vivir" recorridos por la ciénaga como acción pedagógica, talleres de bioingeniería para la protección del margen de la Ciénaga de la Virgen y su relación con el ecoturismo para la comuna. Mesa de Transformaciones Culturales: realizó el primer encuentro de formación "Cultura y transformaciones culturales" dirigido por docentes de la maestría de desarrollo y cultura de la Universidad Tecnológica de Bolívar y participó en un taller de capacitación en sistema, ley y políticas culturales. La mesa apoyó directamente los procesos de comunicación y divulgación de los acuerdos para la transformación del comportamiento arrojo de basuras en la comuna.

Mesa de educación: lideró foro sobre el valor de la educación en el que participaron candidatos a la Alcaldía de Cartagena. Adicionalmente se estableció vínculo con la Plataforma distrital de juventud y la Comisión de debates de Bolívar incorporando los temas más sensibles de la comuna al debate público sobre educación.

En lo referente a la segunda línea de acción, cuyo objetivo es que la comunidad cuente con formas de actuación colectiva fortalecidas que actúen conjuntamente por el desarrollo del territorio. En el proceso de fortalecimiento <sup>37</sup> participan 30 organizaciones sociales y 17 Juntas de Acción Comunal. En 2019 se realizó una medición de seguimiento a los indicadores de logro del proceso y se identificó que 28 organizaciones alcanzaron un nivel de fortalecimiento del 65%.

## 2.1.2.1.2. EDUCACIÓN Y FORMACIÓN PARA EL SER, EL SABER Y EL HACER

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



<sup>37</sup> Este proceso tiene los siguientes momentos: (1) identidad organizacional, donde se realiza un análisis de contexto, se construye la visión, misión y principios de la organización; (2) triángulo estratégico, donde se define la propuesta de valor de la organización y los principales vehículos para entregar dicha propuesta de valor a sus beneficiarios; (3) programación, donde se construye un plan operativo y de fortalecimiento, en el que se especifica el rol de la organización; (4) ejecución y seguimiento, donde se monitorean los avances de la organización con base en los 6 resultados definidos en la metodología.

Busca el desarrollo del pleno potencial de 4.450 niños de 0 a 5 años, mediante la generación de capacidades en los actores del sistema<sup>39</sup> para brindar una atención integral de calidad. Para ello, se han establecido 3 componentes de acción: (1) aprendizaje por medio de 84 Unidades de Servicio (UDS) referentes de buenas prácticas; (2) procesos de formación para todos maestros de las Unidades de Servicio y coordinadores de las Entidades Administradoras del Servicio (EAS); y (3) acompañamiento para la gestión de recursos que facilite el tránsito a la atención integral en la UCG6.

En 2019 se generaron competencias y se mejoraron espacios físicos en 66 Unidades de Servicio para constituirse como Referentes de Buenas Prácticas (UDS-RBP)<sup>40</sup>. Igualmente, se realizó el seguimiento a la calidad de las UDS – RBP, que han estado en proceso de acompañamiento por más de un año, con el objetivo de identificar el avance en 6 elementos: Relaciones e interacciones<sup>41</sup>, Enfoque integral<sup>42</sup>, Objetivos y filosofía pedagógica<sup>43</sup>, Espacio físico e identidad<sup>44</sup>, Familia y comunidad<sup>45</sup>, y Transición a la educación formal<sup>46</sup>.

A partir del compromiso que tienen las UDS-Referentes de Buenas Prácticas de multiplicar el modelo, 167 unidades iniciaron la implementación de prácticas pedagógicas del modelo Aeiotú y la aplicación de herramientas para mejorar la calidad en la prestación del servicio<sup>47</sup>.

Se capacitaron 224 maestros a partir del laboratorio “Arte y pedagogía” y 307 en calidad del servicio y Política de Atención Integral a la Primera Infancia.

Finalmente, se realizaron gestiones ante el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) para garantizar los recursos que permitan la ampliación de los componentes financiados a las UDS para la prestación del servicio y de la cobertura (cupos disponibles) para fortalecer el tránsito a la atención integral en la UCG6.

<sup>38</sup> Fundación Grupo Social contrató para el efecto a la Fundación Aeiotú.

<sup>39</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 a las Unidades de Servicio y 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.

<sup>40</sup> Este número de UDS- RBP corresponde al 79% de la cobertura propuesta para la línea de acción y el cumplimiento de la meta propuesta para el año 2019.

<sup>41</sup> Relaciones e interacciones: relacionamiento de los niños y de los maestros y entre ambos.

<sup>42</sup> Enfoque integral: promoción de la salud, la nutrición, la salubridad y de prácticas de cuidado y hábitos saludables.

<sup>43</sup> Objetivos y filosofía pedagógica: implementación del proyecto y del ambiente pedagógico, y del seguimiento al desarrollo.

<sup>44</sup> Espacio físico e identidad: ambientación e identidad de la unidad, calidad y suficiencia de la infraestructura, los recursos físicos (seguridad).

<sup>45</sup> Familia y comunidad: vinculación, formación y acompañamiento de la familia adaptada a sus características socioculturales y participación en redes interinstitucionales.

<sup>46</sup> Transición a la educación formal: acompañamiento a los niños y padres en la fase de preparación al ingreso al colegio, y en la adaptación una vez ingresado.

<sup>47</sup> Réplica: en el segundo año, 42 UDS RBP acogerán a 84 UDS no RBP, tercer año, 66 UDS RBP acogerán a 198 UDS no RBP, cuarto año, 84 UDS RBP UDS acogerán a 252 UDS no RBP y quinto año, las UDS RBP acogerán a 348 UDS no RBP.

## Competencias en lenguaje y matemáticas <sup>48</sup>

Con el objetivo de mejorar las competencias para el aprendizaje en matemáticas y lenguaje en niños de 1ro a 5to de primaria (6.579 estudiantes) de 12 instituciones educativas oficiales, se definieron 4 componentes cuyos avances se encuentran a continuación:

**1. Gestión institucional:** consiste en la redefinición del horizonte estratégico de la institución educativa, como resultado 11 Instituciones Educativas Oficiales actualizaron su modelo pedagógico en las 4 áreas básicas del conocimiento<sup>49</sup> de acuerdo con lineamientos del Ministerio de Educación Nacional y del modelo “Escuelas Que Aprenden”.

**2. Gestión pedagógica:** orientada al ajuste de los planes de estudio y la incorporación de herramientas pedagógicas en el aula (formación de docentes); en este componente se formaron 189 maestros en didáctica de las matemáticas y 153 en didáctica del lenguaje; se amplió la caja de herramientas para el trabajo en el aula; y se realizó acompañamiento en sitio para el seguimiento en la implementación de los aprendizajes.

**3. Liderazgo, formación de directivos y docentes** para la gestión del cambio y la resignificación de la ética de la responsabilidad docente. Se formaron 158 docentes en gestión de cambio para la continuidad del proceso de implementación de los planes de cambio en las instituciones educativas.

**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. Se identificó que solo 3 de 10 Instituciones educativas, están implementando los planes de acción de las escuelas de familia. Por tanto, se requiere una reorientación de la acción en este componente para lograr atender el propósito de mejorar la vinculación de padres y madres en la vida escolar<sup>50</sup>.

Adicionalmente, por iniciativa de los rectores de las 11 instituciones educativas se constituyó la Red de rectores de la Comuna 6, con el fin de compartir buenas prácticas y hacer incidencia colaborativa sobre las necesidades de mejora de las escuelas.

## Competencias en ambiente<sup>51</sup>

Para la promoción de una cultura ambiental en los estudiantes de 12 instituciones educativas oficiales, se han establecido 3 componentes: (1) ajuste de los Proyectos Ambientales Escolares (PRAES); (2) fortalecimiento del Comité de Educación Ambiental (CEA); y (3) desarrollo de acciones que solucionen problemáticas ambientales de la Institución Educativa en función del territorio. En 2019 se ha avanzado en cada uno de ellos así:

<sup>48</sup> Fundación Grupo Social contrató para el efecto a Fundación Promigas

<sup>49</sup> Ciencias sociales, ciencias naturales, lenguaje y matemáticas.

<sup>50</sup> Las principales dificultades encontradas para la implementación de los planes están relacionadas con apropiación por parte de las IE y debilidad en los equipos psicosociales de las IE para dar continuidad en el proceso.

En el primer componente, todas las instituciones educativas cuentan con una propuesta curricular para ciencias naturales, contextualizada a las problemáticas ambientales de la comuna.

En el segundo componente, los Comités Ambientales en cumplimiento de sus planes de acción, han realizado actividades de capacitación y sensibilización, con la participación de 5.959 estudiantes aproximadamente<sup>52</sup>.

En el tercer componente, todas las instituciones educativas definieron sus iniciativas de Buenas Prácticas Ambientales, y en 11 de ellas, se entregó dotación para su implementación.

### Competencias en las instituciones educativas para la ciudadanía y convivencia

Con el objetivo de generar competencias para la ciudadanía y la convivencia en los estudiantes de 12 Instituciones Educativas Oficiales, se diseñó una metodología basada en la cualificación del docente en ciudadanía, convivencia y mediación escolar y la generación de espacios pedagógicos para el desarrollo de competencias en los estudiantes. En 2019 se implementó un piloto (con 38 docentes) en una institución educativa que se espera escalar a las demás instituciones en 2020.

### Competencias en la comunidad para la ciudadanía y convivencia

En este componente se diseñó una metodología que busca generar competencias en 300 jóvenes, para que ellos promuevan la generación de competencias en otros a partir del desarrollo de iniciativas.

En 2019 se formaron<sup>53</sup> 100 jóvenes y se implementaron 10 iniciativas que convocaron 1.500 personas aproximadamente.

## 2.1.2.1.3. COMUNICACIÓN PARA LA CONSTRUCCIÓN DE SENTIDOS COMPARTIDOS

Con el fin de generar y promover sentidos compartidos que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los habitantes del territorio, en 2019 se implementó el piloto de la metodología de transformación del comportamiento "arroyo de basura" en el barrio Fredonia e inició su escalabilidad en toda la Unidad Comunera de Gobierno 6 (UCG6).

<sup>51</sup> Fundación Grupo Social contrató para el efecto a Celsia – Mamonal.

<sup>52</sup> Capacitación en temáticas ambientales como: cambio climático y adaptación basada en ecosistemas, cultura de la sostenibilidad y manejo del agua; ferias ambientales, campañas y eventos conmemorativos de acuerdo a la agenda ambiental nacional que incluyó el día del árbol, del medio ambiente, del agua, del reciclaje entre otros.

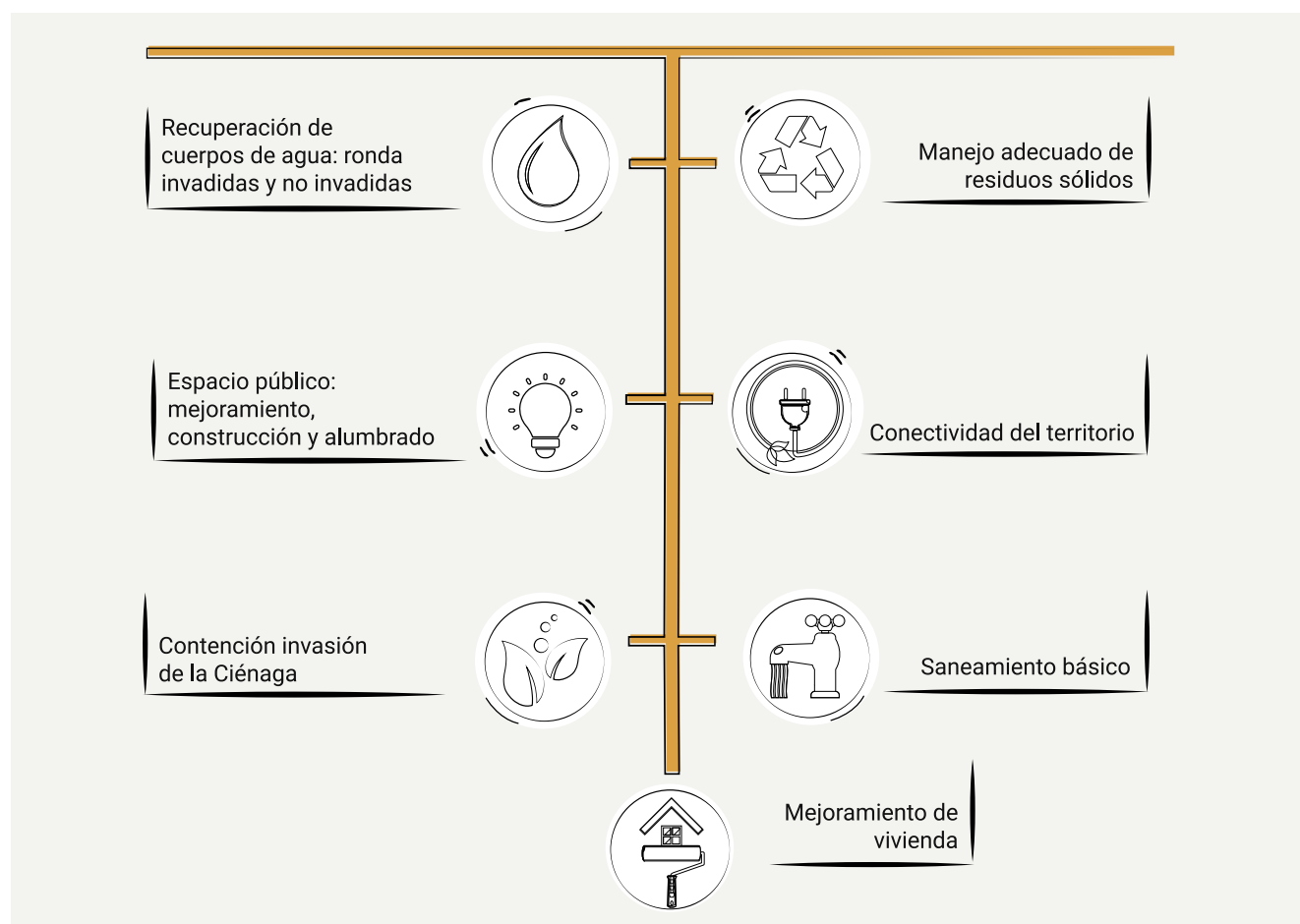
<sup>53</sup> Las principales características de este proceso formativo son la contextualización y aplicación en el territorio y los métodos y recursos flexibles.

De acuerdo con la metodología<sup>54</sup> se seleccionó “la deliberación” como catalizador del cambio y los líderes que participaron en este proceso, se comprometieron como gestores de cambio para promover cuatro acuerdos: sacar la basura en el horario establecido; disponerla en bolsas resistentes y bien amarradas; clasificar en casa; y no arrojarla en las calles, caños y canales.

### 2.1.2.1.4. HÁBITAT Y AMBIENTE

La población concentrada en zonas aledañas a la parte sur de la Ciénaga de la Virgen, como el caso de la Unidad Comunera de Gobierno 6, hace parte de un grupo de barrios subnormales con crecientes asentamientos informales, ubicados en un territorio de riesgo que motivaron la necesidad de llevar a cabo estudios y validar información de sus características físicas, con el propósito central de poder definir las posibilidades para el desarrollo integral del programa y trazar los frentes de trabajo requeridos en la ejecución de la estrategia.

Así, después de los correspondientes análisis se definieron 7 líneas de acción, sobre las que era necesario trabajar:



<sup>54</sup> Identificación del comportamiento, identificación de nodos de transformación, diseño e implementación del catalizador del cambio y escalabilidad.

En 2019 continuó la implementación de las 4 primeras líneas de acción, con los siguientes logros:

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

Recuperación de rondas no invadidas: esta línea de trabajo tiene como propósito transformar las rondas de dos canales de la UCG6, en espacios de protección y preservación ambiental y disfrute comunitario. Para ello, se ha definido intervenir la ronda izquierda del Canal Calicanto Nuevo como experiencia demostrativa y gestionar la recuperación y adecuación de las rondas del Canal Chiamarúa (Hormiga y tramo rural), a partir de la incidencia en la ejecución del Plan Maestro de Drenajes Pluviales.

En 2019 se realizaron intervenciones ligeras<sup>55</sup> para prevenir la invasión de las rondas y promover la apropiación comunitaria del espacio. Se elaboró el esquema básico de la transformación de la ronda del Canal Calicanto Nuevo en un parque lineal (Ecoparque) y se avanzó en el diseño del nodo Casa del Manglar del Ecoparque Calicanto Nuevo.

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

En 2019 producto de la gestión con instituciones,<sup>56</sup> se recuperaron 185 metros lineales del canal Sevilla en Nuevo Paraíso.

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

Esta línea de acción busca que la comunidad cuente con espacios públicos y equipamientos que sean reflejo de su identidad, promuevan una mejor convivencia y generen mayor integración territorial. Este propósito se concreta en la mejora de 6 espacios, la construcción de 8 y que la comunidad cuente con alumbrado público adecuado para la seguridad y la convivencia.

<sup>55</sup> Se entienden como intervenciones ligeras las siguientes: arborización, disposición de andenes perimetrales iluminados y mobiliario para la recreación pasiva ajustado a la normativa vigente.

<sup>56</sup> SENA, Policía Ambiental, Gestión de Riesgo, DIMAR, EPA, Guardia Ambiental, Juntas de Acción Comunal, Movimiento independiente Comunitario y Corporación ambiental y ecológica Ciénaga de la Virgen.

Para el mejoramiento y la construcción, se definió implementar una ruta de acupuntura urbana con la participación de la comunidad y de los sectores privado y público. Los pasos contemplados para el desarrollo del trabajo se enuncian a continuación: (1) diseño participativo; (2) diseño y estudios técnicos; (3) estructuración de proyecto; (4) implementación de obra; (5) apropiación de la comunidad; y (6) conexión de los espacios.

En 2019 en relación con el mejoramiento de los espacios se alcanzaron los siguientes resultados: las canchas de softball de Olaya - El Pozón se encuentran en diseño participativo (paso 1); la Biblioteca El Caimán, en estructuración de proyecto (paso 3) y el Parque de las Américas y Sevilla (gestionado por comunidad), en implementación de obra (paso 4).

### ESPACIOS PRIORIZADOS (MEJORAMIENTO)



Cancha de Softball de Olaya Herrera



Biblioteca El Caimán



Centro comunitario UCG6



Parque de las Américas



Cancha microfútbol de El Pozón



Cancha softball de El Pozón

En cuanto a la construcción de espacios, los parques Los Lagos y la cancha de Los Ángeles se encuentran en diseño participativo (paso 1); el Parque Villa Zuldany (gestionado por la comunidad) en implementación de obra (paso 4); y dos Ecoparques en apropiación de la comunidad (paso 5).

### ESPACIOS PRIORIZADOS (CONSTRUCCIÓN)



Ecoparque de la convivencia



Parque El Progreso



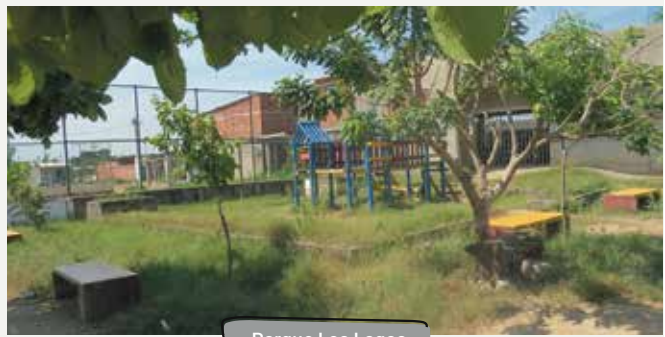
Parque La Magdalena



Cancha Pantano de Vargas



Parque Villa Zuldans



Parque Los Lagos



Cancha Los Angeles



Ecoparque Luz y Felicidad

En cuanto al alumbrado público se implementó un piloto con energía solar en el Ecoparque de la convivencia en Olaya Herrera.

### Contención de la invasión de la Ciénaga

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

En cuanto al trabajo de incidencia desarrollado durante el 2019, se avanzó en la visibilización de la problemática ante las instituciones que conforman el Ecobloque<sup>57</sup>. Como resultado, la Procuraduría, el Establecimiento Público Ambiental, la Dirección General Marítima (Dimar), la Corporación Autónoma Regional del Canal del Dique (Cardique) y la Policía Ambiental, realizaron un recorrido en los sectores de Nuevo Paraíso y Olaya Herrera, en el que documentaron la problemática de la invasión de la Ciénaga. Con respecto al plan comunitario, las organizaciones y líderes acordaron los límites de la invasión con familias asentadas de manera informal en Olaya Herrera. En el marco del acuerdo se realizaron jornadas de sensibilización y educación para la protección del cuerpo de agua. Adicionalmente, se implementó la iniciativa “Mi Ciénaga, territorio para proteger” en la que se desarrollaron acciones de limpieza y siembra de material vegetal.

46

### Manejo Adecuado de Residuos Sólidos

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

De acuerdo con lo planeado para 2019, se identificaron las mejoras necesarias en el sistema y se construyó con Pacaribe un nuevo esquema para la recolección de residuos. Está pendiente la aprobación del esquema por parte de la Superintendencia de Servicios Públicos.

Finalmente, se realizó una gestión transversal de incidencia para las líneas de acción: Contención de la invasión de la Ciénaga, Manejo adecuado de residuos sólidos, Conectividad del territorio y Saneamiento básico y mejoramiento de vivienda. La gestión consistió en incidir en la Alcaldía y consultores del Banco Interamericano de Desarrollo, para la inclusión de estas líneas en el proyecto “Ocupación y uso de Ciénaga bajo criterios de sostenibilidad ambiental

<sup>57</sup> El Frente Institucional -Ecobloque- fue creado para hacerle seguimiento a los rellenos en la Ciénaga de La Virgen, otros cuerpos de agua de la ciudad y bienes de uso público del Distrito. Conformado por el Establecimiento Público Ambiental, la Dimar, Cardique, la Procuraduría Delegada Ambiental, la Armada Nacional, la Policía Metropolitana y Alcaldes Locales.

orientado a saneamiento hídrico de la cuenca y del cuerpo laguna”. Se lograron incluir tres de las líneas propuestas (no quedaron incluidas las líneas de Saneamiento básico y Mejoramiento de vivienda). Sin embargo, la aprobación del proyecto está pendiente. El distrito no ha decidido si toma el préstamo con el Banco Interamericano de Desarrollo para su implementación.

### 2.1.2.1.5. GENERACIÓN DE INGRESOS

En 2019 se continuó con el análisis de la situación en la comuna y tras validación con expertos, empresarios y jóvenes, se establecieron las siguientes causas estructurantes de la problemática en la UCG6: nivel de formación inadecuada, brechas entre los aspectos culturales y la demanda de trabajo, y desconexión del mercado (información asimétrica).

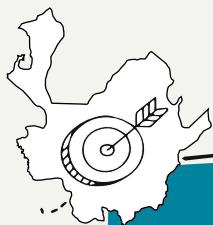
A partir del análisis realizado se definieron las siguientes líneas de acción, para ser implementadas en el 2020:

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



## 2.1.2.2. BURITICÁ

En septiembre de 2016 el Consejo Social aprobó el desarrollo de un programa en Buriticá



Este municipio está ubicado en el occidente de Antioquia.

Es principalmente rural (77%) y tiene una población de 9.354 habitantes<sup>58</sup>



Presenta además toda la problemática y oportunidades de desarrollo derivadas de su riqueza en yacimientos de oro.



Con base en los resultados de la línea de base y la identificación de las estrategias (2018), durante 2019, el programa de Buriticá se centró en: avanzar en la definición de las líneas de acción para las estrategias definidas e iniciar la implementación de la estrategia de gestión participativa del desarrollo.



## ESTRATEGIAS DEFINIDAS

### Educación para el saber y el hacer:

entendida como educación formal para generar competencias básicas (matemáticas, lenguaje, ciencias naturales, sociales y ciudadanas) y formación para el trabajo.



### Formación para el ser:

entendida como la formación enfocada en la construcción de valores, en el ser trascendente.



### Transición económica:

entendida como el reconocimiento de que en el territorio se produce un cambio de condiciones. Se debe lograr que la comunidad con el cambio de condiciones haga una transición que permita el mejoramiento sostenible de su ingreso.



### Gestión proactiva de la transformación ambiental:

entendida como la gestión para la protección (cuidado y restablecimiento) de los recursos y servicios ambientales.



### Gestión participativa del desarrollo:

entendida como la comunidad que se apropia de la gestión del desarrollo de su territorio.



### Infraestructura física para la conectividad social y económica:

entendida como intervención física para aumentar los intercambios sociales y económicos (vías, telecomunicaciones, infraestructura para actividades económicas, espacio público y comunitario).



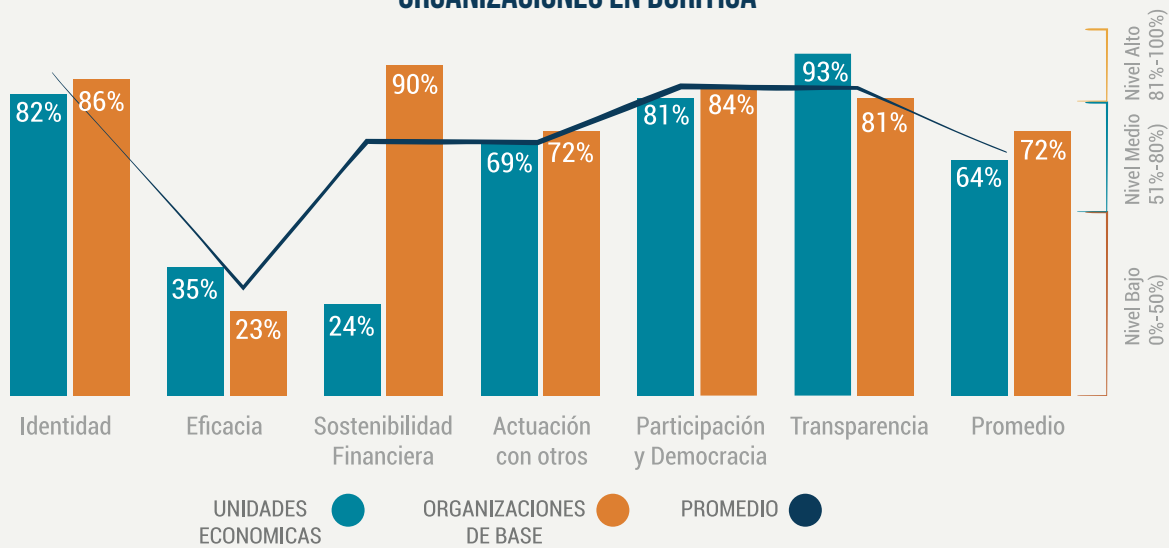
Con respecto al avance en la formulación de las líneas de acción, se definió:

En la estrategia de Gestión Participativa del Desarrollo trabajar en dos líneas de acción:

**1. Generación de conocimientos, identidad y sentidos compartidos.** En esta línea se avanzó en socializar y validar, a partir de diversos mecanismos, la apuesta de sociedad y las estrategias definidas con 2.200 personas aproximadamente.

**2. Creación y fortalecimiento de formas de actuación colectiva.** Se inició el proceso de fortalecimiento de 7 organizaciones a las que se les levantó línea de base con los siguientes resultados:

## RESULTADOS DE LA MEDICIÓN DEL FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES EN BURITICÁ



En la Estrategia de Educación para el Saber y el Hacer se trabajará en tres líneas de acción Fortalecimiento de competencias en docentes, Formación de talentos jóvenes e Incidencia en decisores, para que la educación sea motor del desarrollo.

Dada las características del territorio, para la formulación de las líneas de acción de las estrategias restantes se está analizando el impacto del proyecto minero.

### 2.1.2.3. NECOCLÍ

En 2018 el Consejo Social aprobó el desarrollo de un programa en Necoclí



Este municipio está ubicado en el Urabá Antioqueño, es principalmente rural (74%) y cuenta con una población de **42.281** habitantes<sup>59</sup> y **11.583** hogares<sup>60</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.

Sin embargo, Necoclí también ha sido altamente afectado por el conflicto armado y las actividades ilegales.



<sup>59</sup> Terridata (2018), Basado en los datos del Censo Nacional de Población y Vivienda - 2018. Recuperado de: <https://terridata.dnp.gov.co/index-app.html#/perfiles/05490>

<sup>60</sup> Censo Nacional de Población y Vivienda, Colombia (2018). Gobierno de Colombia. Recuperado de: [https://sitios.dane.gov.co/cnpv/#!/como\\_vivimos](https://sitios.dane.gov.co/cnpv/#!/como_vivimos)

Durante 2019 se avanzó en:

## Entendimiento del territorio

En esta etapa, con el propósito de generar confianza con la comunidad, se encuentran en ejecución 6 proyectos de enlace.

### PROYECTOS DE ENLACE NECOCLÍ

|   | Nombre del proyecto  | Objetivo  |
|---|--|---|
| 1 | Adecuación eléctrica del cuarto de acopio de ASOALNEC (Asociación de productores de leche del municipio de Necoclí). | Realizar adecuaciones eléctricas y de obra civil para mejoramiento del tanque de enfriamiento de leche de la Asociación.  |
| 2 | Necoclí Recicla ASOTUNEC Asociación de empresarios y comerciantes turísticos de Necoclí.                             | Brindar apoyo técnico para formular un proyecto de reciclaje en la zona urbana del municipio.   |
| 3 | Apoyo para compra de equipos de pesca de ASOPEGUN (Asociación de pescadores Guarda Golfo de Necoclí).                | Brindar apoyo para la compra de insumos para la elaboración de un trasmallo de pesca artesanal.   |
| 4 | Estudios y diseños para sede de ASOPRONE (Asociación de Productores de Cacao de Necoclí).                            | Brindar apoyo técnico para realizar estudios y diseños para la construcción de una sede multipropósito de la Asociación.  |
| 5 | Apoyo para compra de equipos de ACAETUR (Asociación de conservación ambiental y ecoturismo).                         | Mejorar el equipamiento para el monitoreo de desove y eclosión de tortugas para la actividad de conservación y ecoturismo en Playa Bobalito, vereda Lechugal.                                   |
| 6 | Estudios y diseños para sede de la Junta de Acción Comunal del corregimiento Caribia.                                | Brindar apoyo técnico para realizar estudios y diseños para construcción de una sede social, taller y tienda de artesanías de la Asociación.  |
| 7 | Estudios y diseños puente sobre quebrada Mulatico. JAC Mulatico Caribia.   | Brindar apoyo técnico para realizar estudios y diseños que permitan la construcción de un puente sobre la quebrada Mulatico que conecte 7 <sup>61</sup> veredas de 3 corregimientos de Necoclí. |

Fuente: elaborado por Fundación Grupo Social.

De igual manera, se realizó el diagnóstico y la línea de base del territorio mediante las siguientes actividades:

<sup>61</sup> Veredas: Ecuador y Corcovado (corregimiento Mello Villavicencio), Laureles y Palmares Cenizosa (corregimiento de Changas), Santa Rosa de Mulatos, Chejal, Mulatico-Caribia (corregimiento Caribia).

1

Encuesta presencial a **758** hogares del municipio.

2

Experimento social de bienes públicos “medida de cooperación” con la participación de **405** personas.

3

Levantamiento de información a partir de fuentes secundarias.



4

Ejercicios para la recolección de la voz de la comunidad que contaron con la participación de aproximadamente **394** personas.

5

Ejercicios de socialización de hallazgos con la comunidad a partir de la estrategia comunicativa “Misión Necoclí” con la participación de **776** personas<sup>62</sup>.

## PROYECTO ESPECIAL

### Parques de Villa Javier y su entorno

52

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. El proyecto desarrollado por las constructoras DECO (una empresa de Fundación Grupo Social) y APIROS edificó 5.132 viviendas y varios equipamientos urbanos alrededor (parques y vías internas).

Teniendo en cuenta la coincidencia del desarrollo de un 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, se realizó un trabajo directo con los residentes de Parques de Villa Javier para mejorar la convivencia y una gestión con instituciones para el acceso a servicios.

En el 2019 se definió desarrollar una experiencia innovadora de construcción de comunidad, a partir de un proyecto urbanístico, para que sea dinamizador del desarrollo. La experiencia busca fortalecer la cohesión social entre las personas de Parques de Villa Javier y el entorno para que *se reconozcan, relacionen y actúen colectivamente* en temas de interés común. La estrategia se basa en generar un corredor de integración vecinal que conecte física y socialmente las poblaciones de Parques de Villa Javier y el entorno. La zona está habitada por 22.954 personas, aproximadamente.

En 2019 se avanzó en la identificación de oportunidades de cohesión social y física (internodales y zonales), se espera culminar el proyecto en 2022.

<sup>62</sup> La misión consistió en compartir con los habitantes de Buriticá los resultados del diagnóstico de municipio para generar reflexión, diálogo e interacción que permitiera validar la información obtenida. Esto se hizo a través de dos actividades 1) La formación de 13 multiplicadores municipales quienes llevaron el mensaje y promovieron la interacción con la ciudadanía y 2) la entrega de información a través de piezas de comunicación disruptivas exhibidas en el espacio público para atraer a transeúntes.

## 2.2. EMPRESAS

Siendo fiel a su Legado, la actuación de la Fundación Grupo Social, desde su origen, ha estado enmarcada en dos instrumentos esenciales: i) el acompañamiento a poblaciones menos favorecidas en distintos territorios del país a través programas de desarrollo social, y ii) el desarrollo de actividades productivas cuyo objetivo es la generación de experiencias reales de una forma de organización diferente, orientada por la ética, los valores trascendentes, el bien común, la solidaridad y la preocupación por los más débiles, en compatibilidad con la generación de riqueza para la sociedad en su conjunto, la solvencia, la viabilidad económica y el retorno justo para sus accionistas.

Es por esto que una porción sustantiva del patrimonio de la Organización está invertida en la propiedad de empresas que la Fundación crea, posee y gestiona, concibiéndolas como parte fundamental de su quehacer social. En ese orden de ideas, la Fundación Grupo Social se ha constituido como la matriz de un sólido grupo empresarial cuya verdadera razón de ser está en el servicio a la sociedad, buscando solucionar problemáticas reales que promuevan la inclusión y el bienestar y no en la satisfacción de intereses particulares o en la simple generación de rendimientos.

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 debe dirigirse cada empresa en el mediano plazo.

Así mismo, la estrategia diseñada por cada empresa para acercarse a su Visión, parte del concepto de Servicio, escrito con S mayúscula, definido así:

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

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

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

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

| Empresas                             | 2016      | 2017      | 2018      | 2019      | Var %  |
|--------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------|
| Banco Caja Social (Clientes Activos) | 2.195.820 | 2.269.061 | 2.326.251 | 2.340.078 | 0,59   |
| Seguros Colmena (Asegurados)         | 2.007.837 | 2.217.331 | 2.247.841 | 2.898.728 | 28,96  |
| Fiduciaria                           | 57.067    | 79.017    | 107.335   | 129.866   | 20,99  |
| Capitalizadora                       | 173.238   | 180.506   | 219.947   | 173.661   | -21,04 |
| Servir (Huéspedes + Pasadías)        | 91.697    | 99.430    | 107.370   | 91.016    | -15,23 |
| DECO Construcciones (Compradores)    | 5.321     | 6.066     | 6.230     | 7.400     | 18,78  |
| Promotora de Inversiones y Cobranzas | 224.906   | 350.860   | 356.353   | 417.712   | 17,22  |

## 2.2.1. REPASO INDIVIDUAL A LAS EMPRESAS

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

A partir del año 2018, de acuerdo a la reglamentación legal impartida por la Superintendencia Financiera de Colombia respecto a Conglomerados Financieros, se constituyó la Inversora Fundación Grupo Social SAS como el vehículo a través del cual la Fundación, como único accionista, 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.

Durante el año 2019, la Inversora Fundación Grupo Social SAS ha venido desarrollando las funciones que le corresponden de conformidad con el marco regulatorio vigente, dada su calidad de holding financiero. En particular, este año se avanzó con la implementación de la reglamentación relacionada con el capital adecuado del Conglomerado, las políticas de límites de exposición y concentración del Conglomerado y sus vinculados, así como con el Marco de Gestión de Riesgo del mismo.

## BANCO CAJA SOCIAL

Durante los últimos años, la estrategia del Banco Caja Social ha estado soportada en cuatro pilares fundamentales: a) diferenciación, a través de un Servicio que haga realidad los atributos de marca; b) vocación hacia los mercados populares partiendo del conocimiento de sus necesidades y diseño de soluciones financieras relevantes a través de la innovación; c) procesos sencillos, fáciles y eficientes con la transformación del modelo operativo; y d) garantizar unos niveles de riesgo acordes con la exposición definida.

Durante 2019 el Banco tuvo avances significativos en estos pilares de su estrategia, abordando los retos naturales de su actividad y del contexto social y económico de nuestro país.

### Diferenciación a través del Servicio

Durante 2019 el Banco continuó avanzando en la construcción de su diferenciación a partir del entendimiento de Servicio de la Organización. Por una parte, se adelantó la iniciativa de acompañamiento a clientes, cuyo propósito es conocer la situación particular de clientes microempresarios y de crédito hipotecario que se han encontrado en dificultades para atender adecuadamente sus obligaciones financieras con el Banco, para acompañarlos y estructurar con ellos, alternativas innovadoras que les permitan superar la situación y atender sus compromisos. Los pilotos realizados en el marco de esta iniciativa han obtenido resultados muy positivos, especialmente por el valor que ha representado para los clientes, lo que ha sentado las bases para avanzar con la masificación de esta práctica.

Así mismo, se realizó un análisis profundo de la financiación para la adquisición de vivienda, especialmente aquella dirigida a hogares de más bajos ingresos. Este análisis arrojó resultados muy valiosos que le permitirán al Banco fortalecer su propuesta de valor de manera significativa a partir de 2020.



Adicionalmente, el Banco continuó con el análisis de cobros por servicios, buscando ir más allá de lo establecido por las normas vigentes y logrando una propuesta de valor cada vez más competitiva. El Banco ha sido una de las instituciones líderes que ha marcado la diferencia en este sentido, por ejemplo, es de las pocas entidades financieras cuya cuenta de ahorros no tiene cuota de manejo. Durante 2019, la entidad profundizó en este tema, y como resultado del análisis del uso, los niveles de frecuencia y las tarifas de las consignaciones nacionales, se redefinió la comisión para este tipo de transacciones, generando mayores beneficios para los clientes. En adelante, el Banco intensificará su comunicación para informar a los clientes sobre sus cobros o tarifas que representan una ventaja frente a otras propuestas de valor ofrecidas por otras entidades.

Por otro lado, lograr mediciones de Servicio profundas, relevantes y potentes representa uno de los mayores retos para la entidad. En las metodologías tradicionales de percepción de servicio o de recordación de marca el Banco ocupa puestos muy destacados<sup>63</sup>. Así mismo, se han llevado a cabo mediciones de la percepción de los atributos de marca en los clientes, obteniendo una evolución positiva. Sin embargo, estas mediciones no son del todo satisfactorias para la Organización, por lo que se tiene como propósito identificar referentes de posicionamiento mucho más profundos, que permitan medir la diferenciación a través del Servicio. Durante 2019, además de continuar monitoreando los indicadores tradicionales, la entidad ampliará el espectro de medición a clientes insatisfechos, a clientes que por alguna razón han dejado de serlo o a clientes que han participado en iniciativas puntuales con el Banco, como por ejemplo la de Acompañamiento a Clientes, entre otros.

### Vocación hacia los mercados populares

El Banco tiene la vocación de Servir con especial interés a las personas de bajos ingresos y a las unidades productivas más pequeñas, sin que esto signifique con exclusividad. Así, el Banco está llamado a ser líder en este segmento de mercado. Esto aún representa un gran reto para la entidad y se espera consolidar un Servicio diferencial que permita recuperar la senda de crecimiento en este mercado, el cual ha venido ajustando sus preferencias y diversificando su financiación por productos de menor costo y mayor conveniencia. Por ejemplo, es evidente que los microempresarios cada vez más están atendiendo sus necesidades de financiamiento con fuentes diferentes al microcrédito. Esto hace evidente la necesidad del Banco de innovar y desarrollar soluciones que se ajusten a las verdaderas necesidades de este mercado que es estratégico y misional para la entidad.

Con este propósito, durante 2019 el Banco se enfocó principalmente en continuar desarrollando ciclos de innovación para diseñar y validar propuestas que se orienten a atender las verdaderas necesidades de los clientes. Concretamente, se avanzó en el modelo que ha denominado "Solución Amiga", el cual contiene soluciones de ahorro, crédito y aseguramiento. También se estructuró un producto denominado "Mi Ahorro – Mi Crédito", cuyo piloto se llevó a cabo en la ciudad de Bucaramanga, y cuyo propósito es brindar una solución que permite a las personas construir historial crediticio a partir de sus hábitos de ahorro.

<sup>63</sup> En el estudio sindicado de salud de marcas del sector financiero del año 2019, realizado por la empresa de investigación de mercados BYOPTIMOS – GANDIA, el Banco ocupó el segundo lugar en la categoría Marca Favorita, el tercer lugar en la categoría Awareness de Marca y el segundo lugar en la categoría Top of Mind.

Adicionalmente, se continuó con la estructuración de una red de promotores independientes que distribuyen diferentes soluciones financieras y de aseguramiento. A través de este experimento se busca validar la hipótesis de que quienes pertenecen a las comunidades a las cuales se quiere Servir, conocen en detalle la realidad de personas y familias de su contexto y generan confianza, lo que permite atender adecuadamente sus necesidades.

Es importante mencionar también que el Banco continuó manteniendo un importante liderazgo en el ahorro masivo gracias a las soluciones de ahorro que ofrece a este segmento del mercado. Un reflejo de esto es que la captación masiva de 0 a 220 SMMLV creció un 11,6% con respecto al año anterior llegando a \$7,4 billones y logrando un 8,02% en la participación de mercado.

## Ruta Transformadora

Con el fin de Servir mejor y a menor costo a sus mercados estratégicos, lo que además implica cambiar la forma de gestión que se ordena en atención a los clientes a los que se orienta y no en atención de los productos que ofrece, el Banco ha venido implementando lo que ha denominado la “Ruta Transformadora” orientada a la revisión y rediseño de procesos, estructura y tecnología, 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.

Con respecto a los canales, en 2019 se dieron pasos significativos en el desarrollo de la plataforma digital, que ha permitido al Banco modernizar su página WEB y avanzar en el diseño de su nueva APP para ofrecer un mejor servicio y más funcionalidades. Además, el Banco continuó con el fortalecimiento de la gestión en la oficina al incorporar roles, responsabilidades, herramientas e indicadores de gestión que promueven la cultura multicanal, la excelencia en el servicio y en la calidad operativa. En cuanto a la cobertura de territorios, al final de 2019 el Banco logró tener presencia en 291 municipios del país a través de 3.304 puntos de servicio, así: 271 oficinas, 738 cajeros automáticos y máquinas multifuncionales y 2.295 corresponsales bancarios habilitados.

Con respecto a la transformación del modelo operativo, el Banco apunta a dejar de ser gestionado en función de sus productos para serlo en función del cliente y sus necesidades, al tiempo que logra una gestión eficiente. Durante 2019, el Banco continuó con la transformación de los procesos de i) vinculación, otorgamiento y apertura; ii) PQR's oficinas y contact center multicanal; iii) cobranzas y negociaciones.

## Gestión de riesgos

Durante 2019, la economía colombiana mostró un desempeño más favorable que el año anterior, materializado en un crecimiento del 3,3% en PIB, apalancado especialmente por el favorable desempeño de actividades financieras y manteniendo un crecimiento moderado del consumo. Sin embargo, el desempleo se mantuvo por encima del 10%, con un deterioro general en la calidad del empleo por menores niveles de formalidad e ingresos. Adicionalmente, al concluir el año se evidencian algunas señales de sobreendeudamiento de los hogares, especialmente en consumo (alrededor del 38% del ingreso).

En este contexto, el Banco continuó con su gestión prudente, buscando proteger a sus clientes de un sobreendeudamiento y manteniendo indicadores de cartera en riesgo de 6,7% y de cobertura de 95,8% muy positivos y significativamente más saludables que los que registra el sistema (9,2% y 66,4% respectivamente<sup>64</sup>).



58

En el marco de esta gestión prudente, el Banco ha establecido desde hace varios años y ha mantenido en el tiempo provisiones extraordinarias para enfrentar eventuales situaciones adversas en esta materia. Además, se han tomado decisiones relevantes frente a libranzas y a crédito hipotecario (especialmente en UVR) con el propósito de fortalecer la propuesta de valor y establecer condiciones adecuadas de acceso, poniendo como primera prioridad la salud financiera de los clientes.

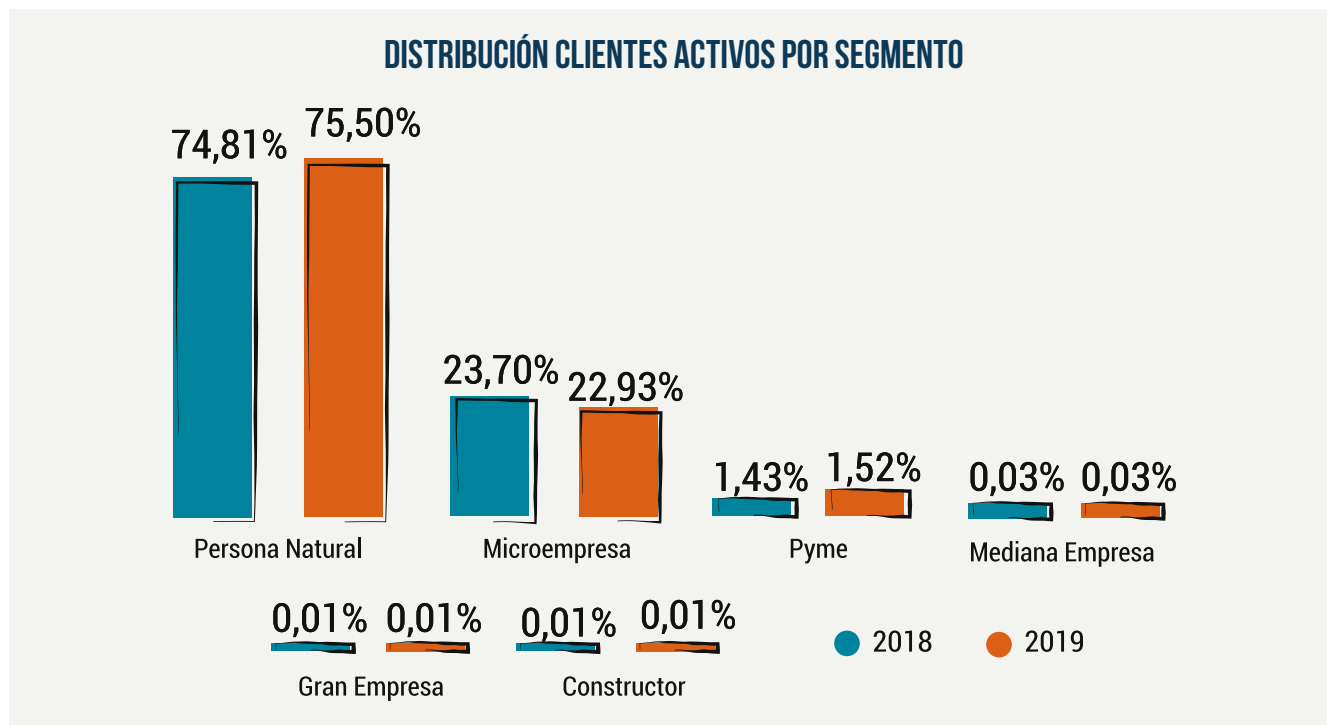
Con respecto al riesgo de liquidez y de mercado, el Banco desde siempre ha considerado que la administración del portafolio no tiene como propósito constituirse como una unidad de negocio per se, sino soportar la liquidez y la estructura de balance de la entidad, lo que implica mantener un manejo conservador del portafolio y de la liquidez. La liquidez del banco ha sido amplia, lo que se refleja consistentemente en sus medidas de fuente de fondeo estable y en sus indicadores que permanentemente y con consistencia se han mantenido holgados frente a los referentes requeridos.

### Los resultados

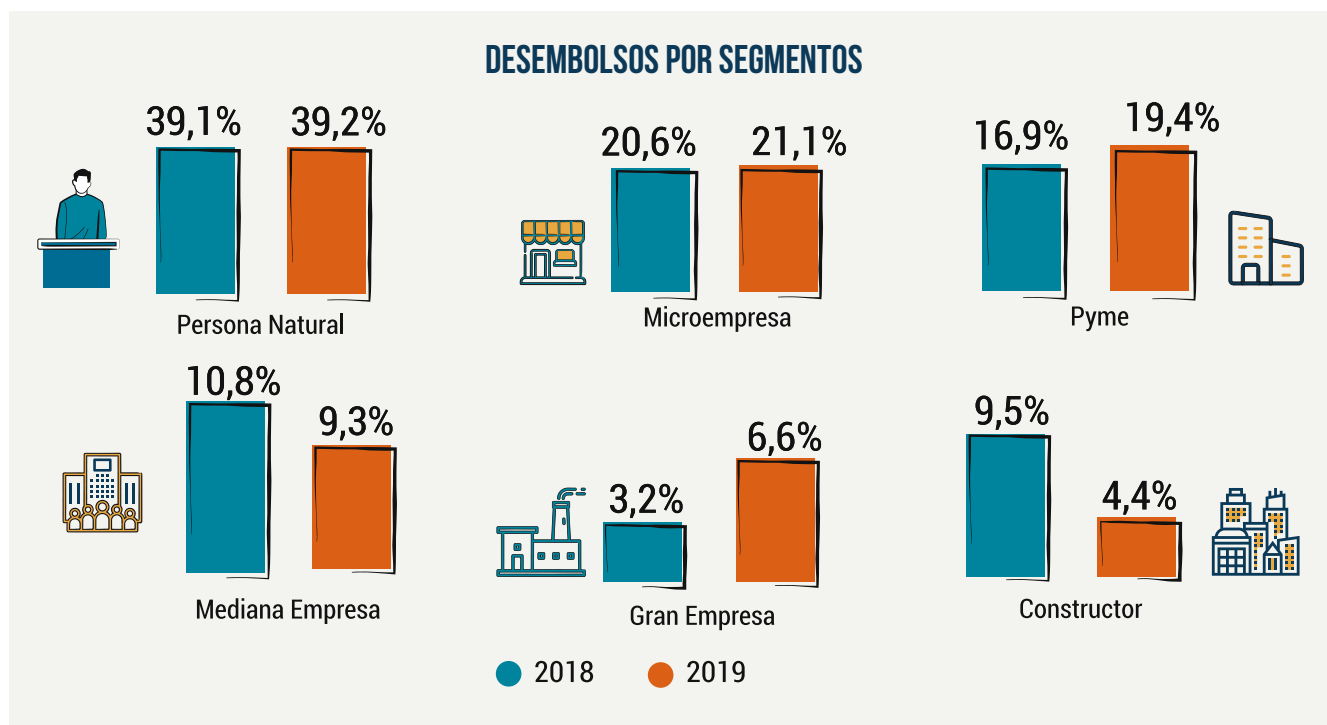
Los resultados económicos del Banco en 2019 fueron positivos. El activo total alcanzó un valor de \$ 15,2 billones, registrando un crecimiento del 9% con respecto al año anterior. La cartera de créditos, su principal activo, en línea con lo definido en el plan de negocios, presenta un crecimiento moderado pero sano, llegando a los \$ 11,5 billones.

<sup>64</sup> Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia y Asobancaria, diciembre 2019.

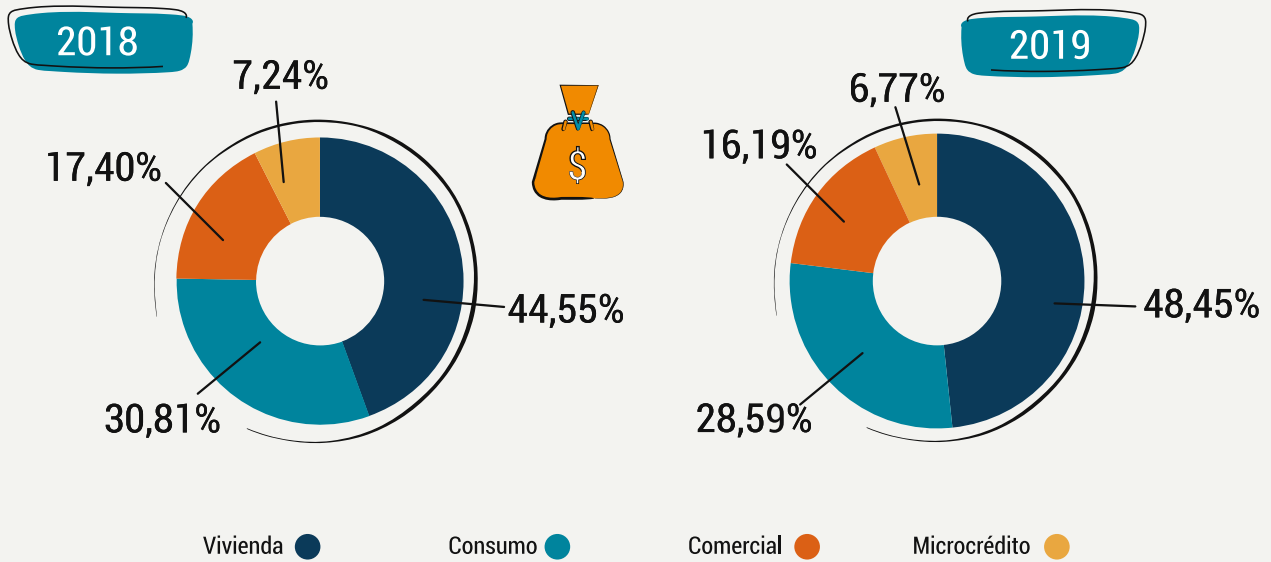
En cuanto a las captaciones del público se llegó a un saldo de \$ 11,6 billones, el cual incluye una participación creciente del segmento masivo cuyo saldo se ubicó en \$ 7,6 billones (crecimiento del 10,9%).



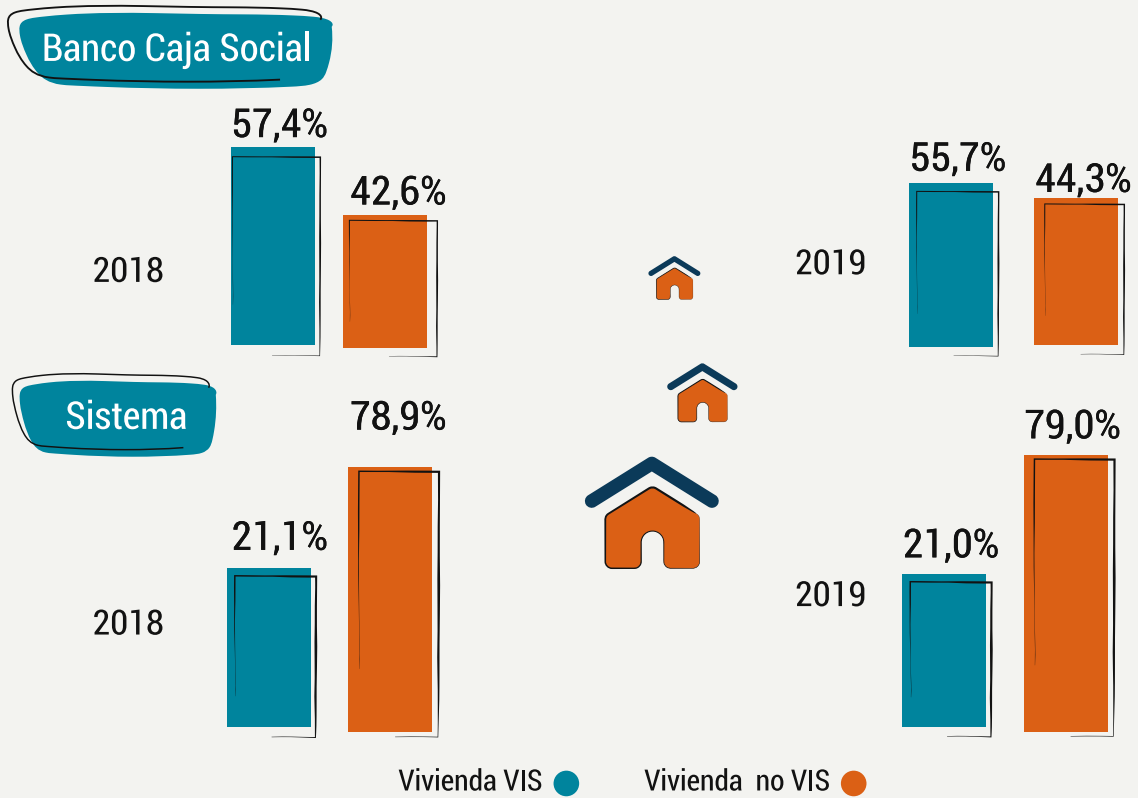
Se otorgaron 467.577 créditos por \$ 6,4 billones. De ellos, 68.901 fueron microcréditos por un valor de \$ 683.766 millones. Fueron financiados 121 proyectos de construcción por \$ 773.122 millones, así como 19.928 compras de vivienda de las cuales el 60,7% correspondió a viviendas de interés social. El total de desembolsos para adquisición de vivienda ascendió a más de \$ 1,2 billones.



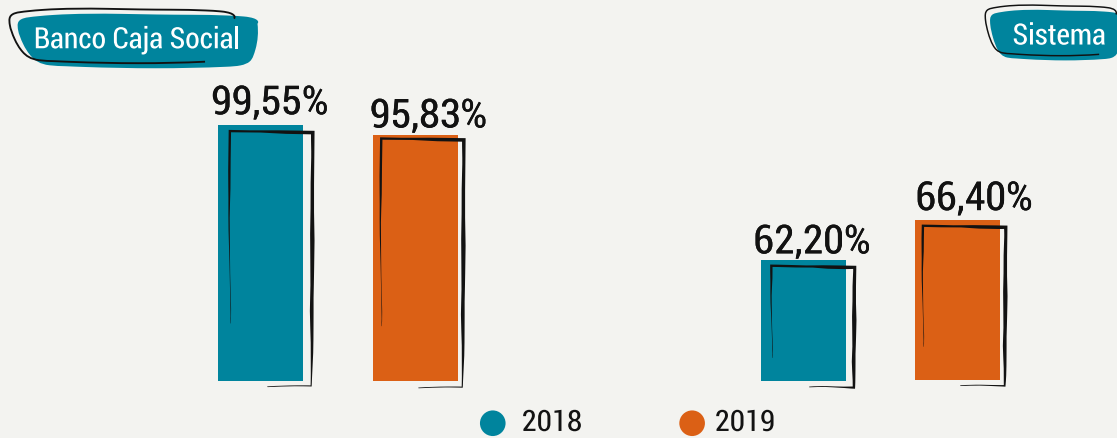
### COMPOSICIÓN CARTERA TOTAL



### COMPOSICIÓN CARTERA DE VIVIENDA

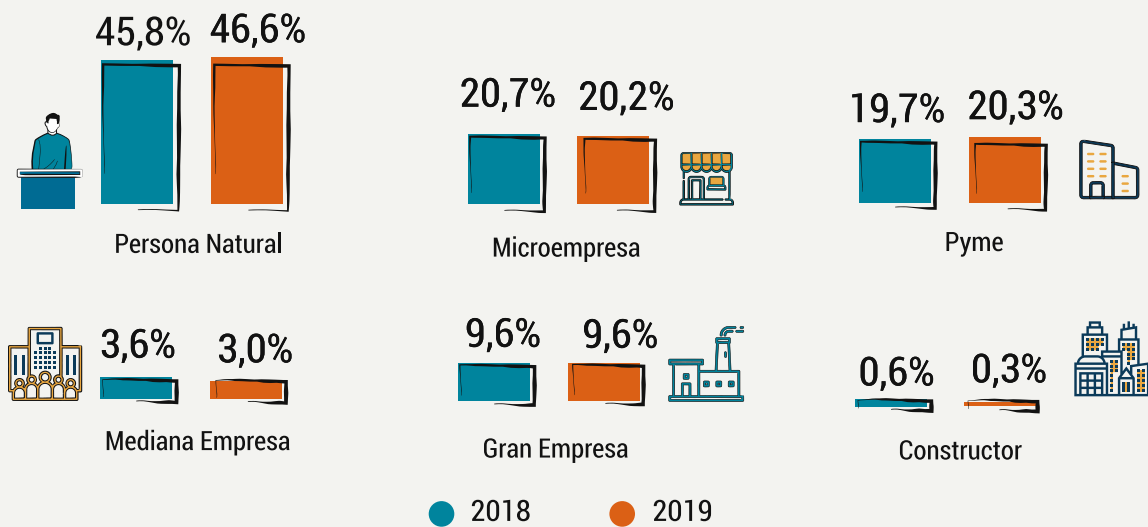


## COBERTURA CARTERA (RIESGO)



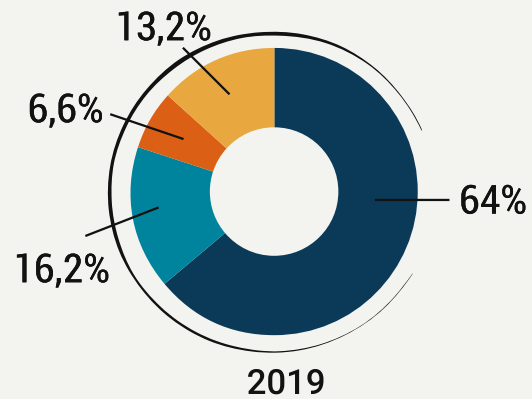
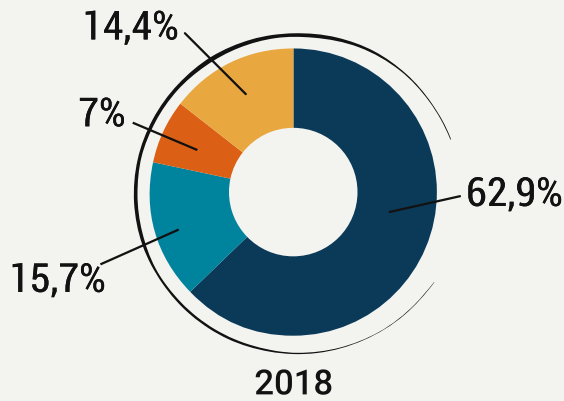
De igual forma, el Banco cerró el año con depósitos por \$ 11,3 billones pertenecientes a 2.727.923 titulares.

## CAPTACIÓN POR SEGMENTOS

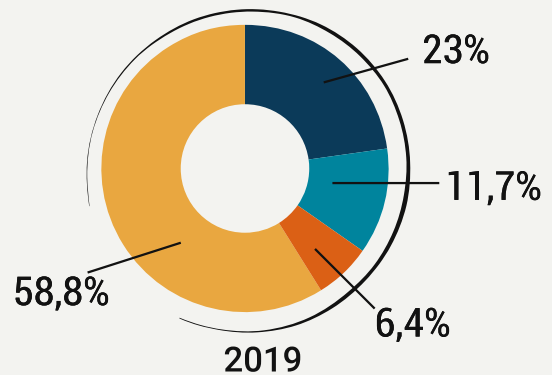
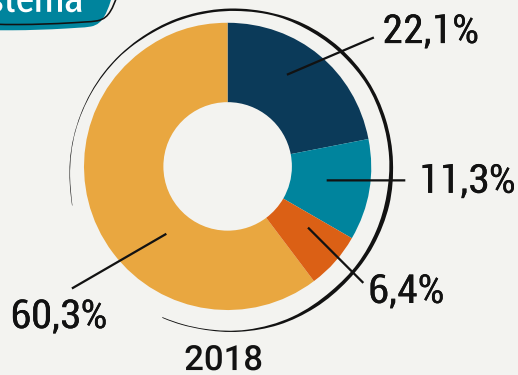


## CAPTACIÓN POR RANGOS

### Banco Caja Social



### Sistema



Masiva (0-220 SMLMV)



Mediana (220 - 2000 SMLMV)



Grande (2000-6500 SMLMV)



Superior (Mayor a 6500 SMLMV)



El patrimonio ascendió a \$ 2,0 billones, con una variación positiva del 6,1% con respecto al cierre de 2018; el índice de solvencia sigue siendo muy amplio (16,04%). La utilidad neta al cierre del ejercicio fue de \$248.478 millones.

Si bien el resultado fue positivo en términos generales, se espera que el año 2020 se intensifique la colocación de crédito en los mercados misionales y estratégicos, particularmente con la generación de propuestas innovadoras para la atención integral de los microempresarios.

Finalmente, es preciso indicar que en el año 2020 debe abordarse una reflexión sobre la estrategia, tanto en la alta dirección del Banco, como en la Fundación. Ello, de cara a la visión establecida y a que ya han pasado varios años desde la formulación de la actual estrategia y han evolucionado los frentes de trabajo que la despliegan.

## COLMENA FIDUCIARIA

En el marco de la visión del Banco, que desde 2017 es accionista controlante de Colmena Fiduciaria, y con el propósito de complementar las propuestas de valor que ambas empresas ofrecen a sus clientes, durante el 2019 se continuó consolidando su integración administrativa, operativa y comercial.

Particularmente, la Fiduciaria continuó con su propósito de hacer de los Fondos de Inversión Colectiva (FIC) verdaderas alternativas de ahorro e inversión para los clientes del Banco. En ese sentido, y como resultado del aprovechamiento de las sinergias con el Banco, en 2019 la Fiduciaria logró incrementar en 19,9% en el valor de los FICs (saldo de \$ 840.409 millones), y en 21% el número de inversionistas (129.722), quienes en un 97% son personas naturales y cuya inversión promedio ascendió a \$ 4,6 millones.

Respecto a la fiducia estructurada, el número de contratos creció el 3% respecto al año 2018, y durante el año 2020 continuará consolidando su propuesta de valor para complementar la del Banco.

Al cierre, el activo total de Colmena Fiduciaria alcanzó los \$ 19.299 millones presentando un crecimiento del 2% respecto a 2018; en patrimonio registró \$ 15.672 millones y la utilidad neta fue de \$ 2.741 millones. El total de activos administrados llegó a \$ 3,1 billones (entre FICs y Fiducia Estructurada).

## COLMENA SEGUROS

Durante el 2019 la Compañía continuó con su propósito de apoyar la búsqueda del bienestar y el progreso de las personas mediante la atención integral de sus verdaderas necesidades de protección, construyendo y ofreciendo propuestas de valor innovadoras de protección en vida y en riesgos laborales, y avanzando en reflejar de manera coherente en su actuar los atributos de Servicio. Así mismo, dio pasos significativos en el desarrollo de la ruta estratégica trazada, manteniendo una gestión prudente y sostenible en Riesgos Laborales y evolucionando en la consolidación de una oferta integral de Seguros de Personas.

### Riesgos Laborales

La actividad de riesgos laborales ha estado orientada por las compañías de seguros a atender de manera preferencial a aquellas empresas de tamaño relevante, con primas altas y con altos estándares de prevención. Es por ello, que en la ruta de generar acceso a las personas y empresas que no están adecuadamente atendidas, la compañía se ha propuesto, manteniendo la calidad del servicio en las empresas actualmente afiliadas, desconcentrar sus márgenes, de manera que los mismos no provengan de manera tan relevante de pocas grandes empresas.



Ello, para habilitar la condición técnica que le permita a la compañía, asegurando una adecuada gestión del riesgo, generar acceso a protección y atención a empresas y personas que han estado marginadas de una adecuada oferta.

En 2019 la compañía orientó sus esfuerzos a diseñar la ruta de desconcentración. Generó las capacidades comerciales y técnicas para atender con altos estándares de servicio a empresas de menos de 50 trabajadores y puso en marcha la gestión correspondiente que permitió que en la venta nueva se empezara a evidenciar una mayor participación de este tipo de empresas. Porcentaje que en 2020 deberá incrementarse de manera más relevante.

Constituye un reto para la compañía diseñar los indicadores que le permitan medir qué tanto se va desconcentrando el margen para la venta nueva y para el stock de clientes. Desde 2020 debe poderse medir la evolución de estos indicadores. Ello, como se indicó, es crítico para poder generar las rutas de inclusión que deberán en todo caso asumirse de manera gradual y prudente.

Las calificaciones de servicio que se han utilizado tradicionalmente reflejan resultados positivos<sup>65</sup>. No obstante, la evolución del Servicio como lo ha entendido la Organización deberá ser objeto de mediciones innovadoras que le permitan constatar de manera más profunda la evolución de la percepción de los clientes de los atributos de servicio.

<sup>65</sup> Colmena Seguros tuvo una tendencia positiva en los índices de satisfacción de clientes y fue la compañía mejor calificada del país en el estudio de percepción de servicio de las Administradoras de Riesgos Laborales realizado por la Asociación Colombiana de Corredores de Seguros (ACOAS) y cuya población objetivo son las compañías de corredores y agencias de seguros.

La Compañía ha venido desplegando su actividad tradicional de seguros, ligada de manera importante a la gestión comercial del Banco Caja Social. En desarrollo de esta actividad ha seguido ofreciendo seguros de vida deudores, seguro de desempleo, y el seguro de vida tradicional. También se ha habilitado la llegada a los clientes del Banco a través de telemercadeo. Esta oferta se está complementando con la potenciación de la relación con el Grupo Santalucía para poner al servicio de los colombianos seguros exequiales, buscando generar cada vez mayores beneficios para los clientes y logrando resultados positivos.

Si bien el volumen más importante de la gestión en el ramo de seguros de personas proviene de esta actividad tradicional, la ruta para el crecimiento de la compañía se basa en la generación de propuestas de valor innovadoras que permitan atender necesidades de protección para quienes no pueden acceder a productos y servicios para satisfacerlas. En desarrollo de este planteamiento estratégico, la Compañía continuó la implementación de metodologías de innovación para poner al servicio de las personas soluciones de aseguramiento que respondan a sus verdaderas necesidades, a través de los canales adecuados. Específicamente, se profundizó en soluciones de protección al ingreso frente a accidentes e incapacidad de trabajadores independientes. Para ello se realizaron ejercicios de validación de diferentes canales como promotores y el canal digital, entre otros, y se obtuvo la autorización por parte de la Superintendencia Financiera de Colombia para distribuir estas soluciones a través de corresponsales, así como para trabajar en el ramo de seguros de salud.

Así mismo, se continuó con la identificación de alianzas con entidades como cajas de compensación, cooperativas, microfinancieras y empresas de servicios públicos, entre otros, con el fin de ofrecer soluciones de aseguramiento a sus clientes o afiliados. En ese sentido, la Compañía logró acuerdos con algunas entidades entre ellas, dos bancos de nicho microfinanciero y una caja de compensación para ofrecer sus productos a clientes y afiliados de estas entidades. Así mismo, se continuó fortaleciendo la relación con el Banco Caja Social, con el fin de implementar masivamente su propuesta de valor actual. Estas alianzas apuntan a poder entregar a los clientes productos pertinentes de la oferta tradicional como puerta de entrada, para posteriormente lograr ofrecer las soluciones innovadoras a las que se ha hecho alusión antes.

La oferta tradicional tuvo crecimientos frente al año anterior y la capacidad innovadora de la Compañía logró empezar la comercialización de un par de productos nuevos y poner a andar pilotos de nuevos conceptos, pero aún sin lograr volúmenes representativos. Se espera que en 2020 se fortalezca esa capacidad de innovación y se logre construir de manera más integral propuestas de valor viables, lo que incluye canales eficientes y adecuados de llegada a los clientes.

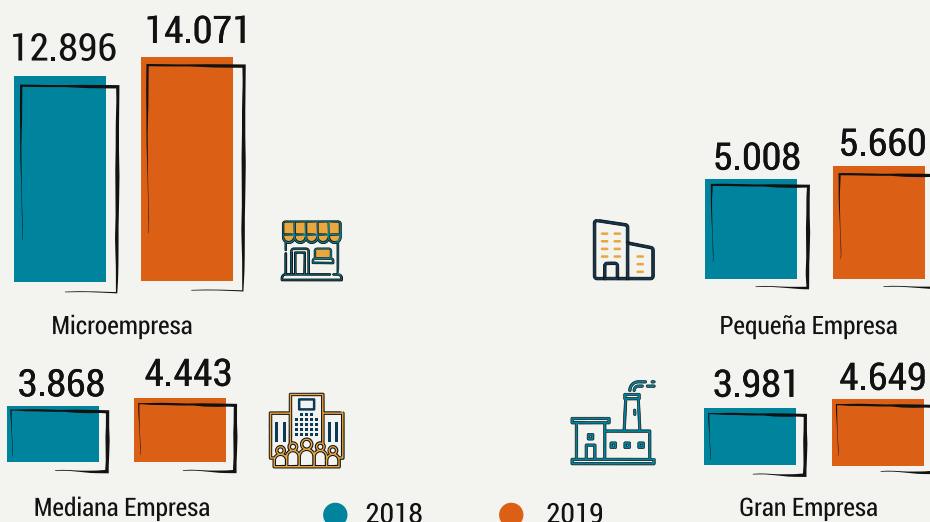
Por otro lado, es de resaltar el significativo avance que tuvo la Compañía en 2019 con respecto a su visión de tener procesos de atención de reclamaciones que estén enmarcados en principios de oportunidad y solidaridad. Con este propósito, se realizaron ajustes significativos a los modelos de decisión y de comunicación, generando beneficios directos a más de 540 clientes y sus familias, quienes recibieron indemnizaciones por más de \$ 2.500 millones gracias a que fueron analizados bajo el nuevo modelo. Es importante aislar el efecto de esta decisión

estratégica, por cuanto los avances en esta perspectiva deben ir acompañados de una gestión adecuada de los niveles de riesgo asumidos.

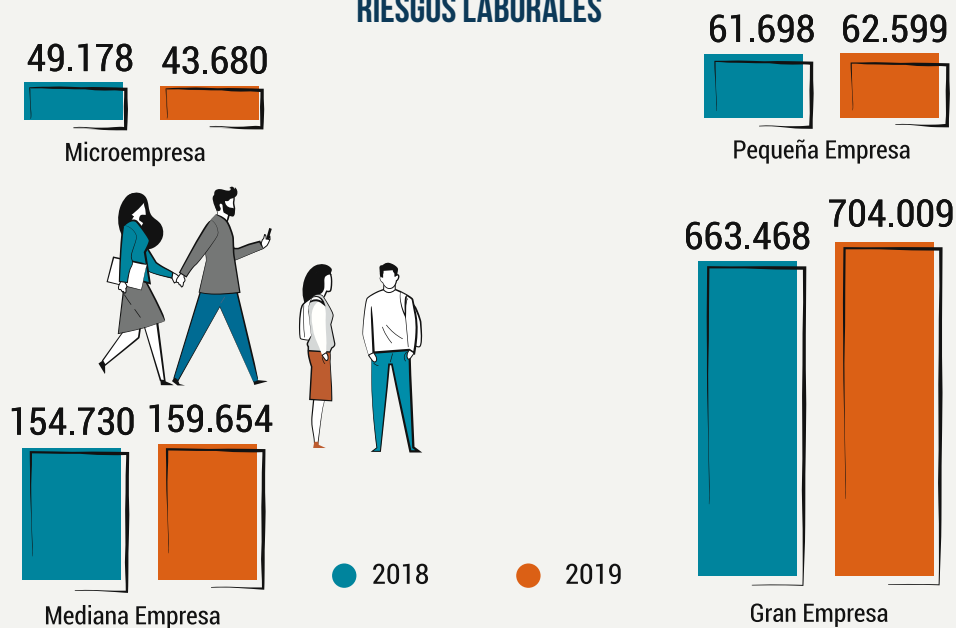
## Resultados

Los resultados de la Compañía fueron positivos. En 2019 se emitieron primas por \$ 692.023 millones, para asegurar a 969.942 trabajadores de 28.823 empresas, en riesgos laborales, y 1.928.786 de personas en los otros ramos.

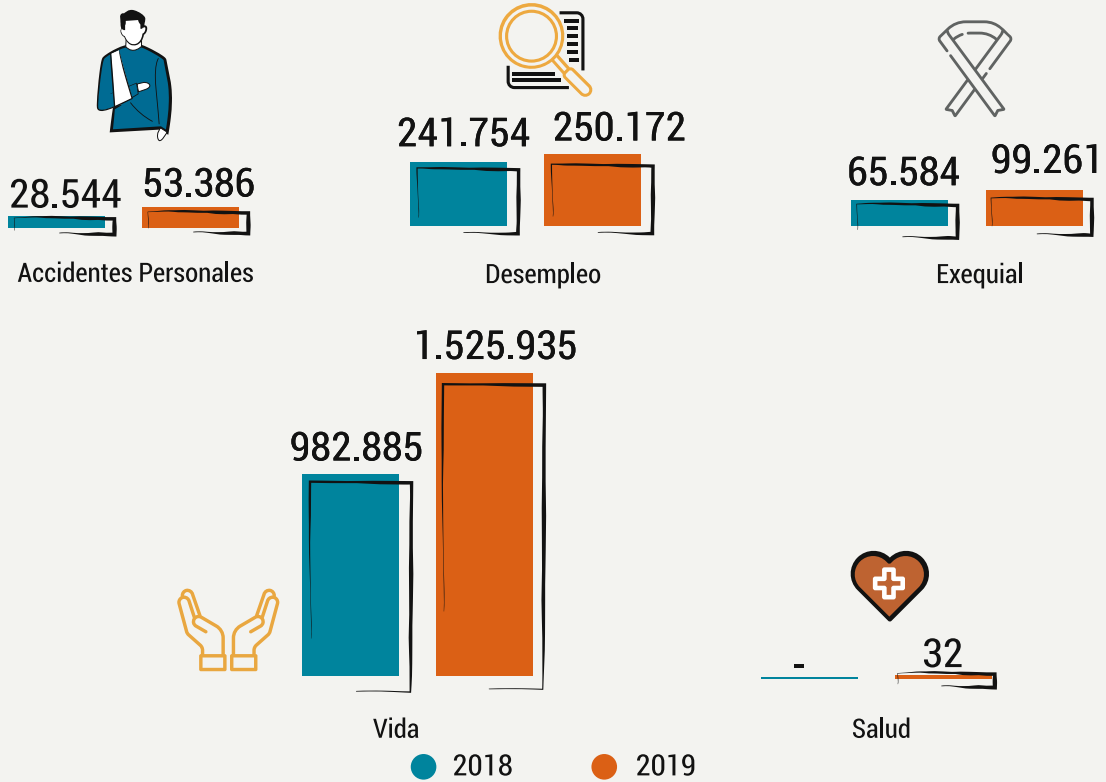
### NÚMERO DE EMPRESAS AFILIADAS A RIESGOS LABORALES



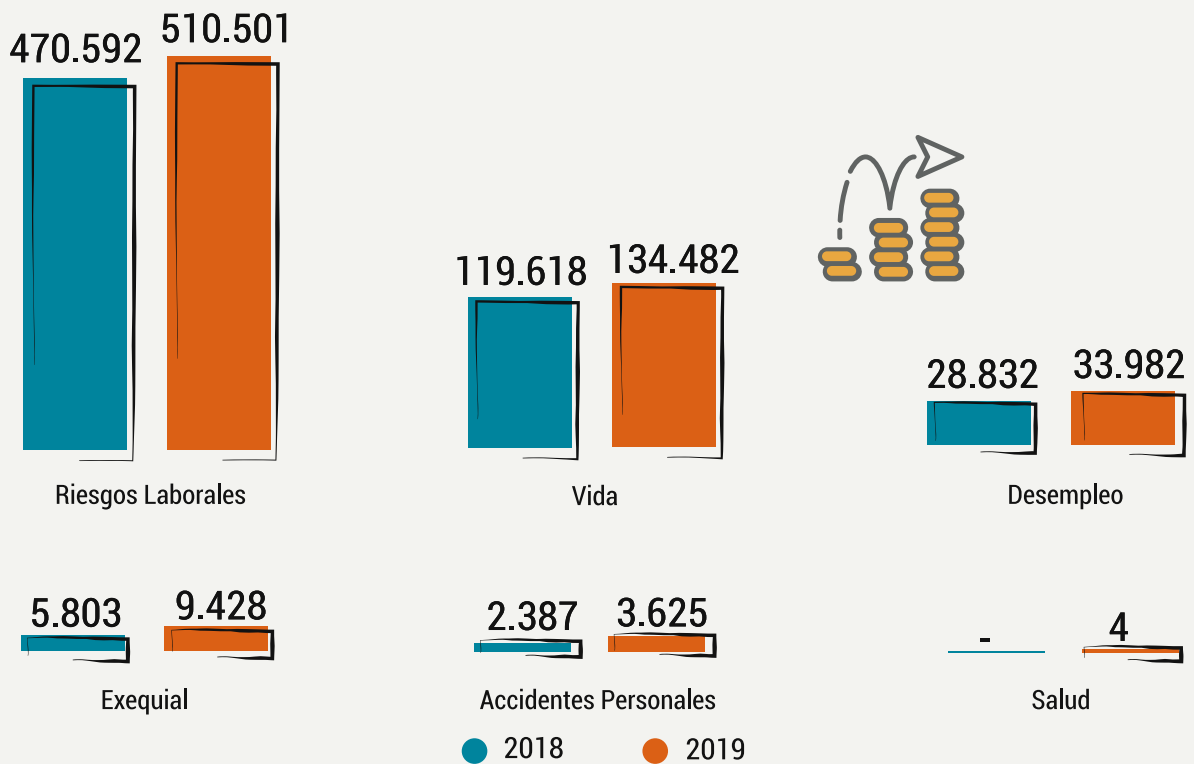
### NÚMERO DE TRABAJADORES ASEGURADOS A RIESGOS LABORALES



## NÚMERO DE ASEGURADOS POR RAMO SEGURO DE PERSONAS



## VALOR PRIMAS POR RAMO



Durante el año se atendieron de manera oportuna 110.182 siniestros por valor total de \$ 169.836 millones. Ello incluye la entrega a familiares de 28 pensiones por muerte de trabajadores; 35 pensiones por invalidez; 67.887 consultas, procedimientos médicos y eventos de rehabilitación; y 9.348 indemnizaciones por muerte y accidentes por eventos no profesionales. A la prevención de riesgos laborales en las empresas afiliadas se destinaron \$ 134.561 millones.

La Compañía muestra una situación financiera muy sana: su activo total se ubicó en \$ 1,6 billones; las reservas de aseguramiento llegaron a \$ 1,1 billones, respaldadas con un portafolio de \$ 1,2 billones. El resultado final neto del ejercicio después de los gastos que se asumen con recursos propios fue de \$ 120.702 millones, superior en el 7.7% al valor registrado al cierre de 2018.

## COLMENA CAPITALIZADORA

Durante 2019, la Compañía vendió \$ 6.827 millones representados en 33.905 nuevos títulos de capitalización en los productos ligados a la propuesta de valor del Banco Caja Social; el 80,1% de las ventas correspondió a títulos complementarios de desembolsos de crédito de consumo y el 19,9% a títulos relacionados con tarjetas de crédito. Además se entregaron \$ 171 millones en premios a 274 clientes. El activo total de la Compañía fue de \$ 86.278 millones; el patrimonio se mantuvo estable y la utilidad neta a diciembre de 2019 fue de \$ 3.896 millones. Se suspendió la comercialización de los productos de capitalización 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 ha seguido atendiendo cabalmente a sus clientes actuales.

## DECO

La estrategia de DECO está orientada a la generación de impactos positivos en la calidad de vida de las familias en aspectos relacionados con los espacios de las unidades privadas y comunitarias, el cuidado del medio ambiente, la convivencia, y el impacto del proyecto mismo en el territorio, a través de la gerencia de proyectos de construcción con especial énfasis en proyectos de vivienda de interés social, en los que participa la Compañía en alianza con constructores reconocidos.

Durante 2019 la Compañía continuó con el desarrollo de los proyectos Parques de Villa Javier en Bosa y Hacienda la Estancia en la calle 170 con carrera 7ª en Bogotá. En ambos proyectos se avanzó conforme a lo planeado, en el caso de Hacienda la Estancia se hicieron algunos ajustes en el producto de una de sus manzanas y en la estrategia comercial, dadas las dificultades que el sector ha enfrentado para la comercialización de inmuebles, particularmente aquellos que no son vivienda de interés social.

Por otro lado, la Compañía adelantó evaluaciones y propuestas para el desarrollo de nuevos proyectos cuya implementación se espera iniciar durante el año 2020.

Así mismo, en el marco del desarrollo de su Visión, en particular con respecto a apoyar proyectos de infraestructura que hagan la diferencia en las comunidades beneficiadas, la Compañía continuó apoyando la firma que adelanta la construcción de la muralla en Santa Bárbara de Iscuandé, Nariño, que permitirá a dicha comunidad protegerse frente a riesgos de inundaciones.

## PROMOTORA DE INVERSIONES Y COBRANZAS

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

Durante 2019 se realizó un análisis profundo del comportamiento de los diferentes portafolios, se fortaleció la capacidad administrativa y se continuó con la implementación de herramientas tecnológicas, lo que permitió mantener una gestión de cobranza con altos estándares de calidad y obtener resultados positivos.



Al cierre del año la Compañía recaudó cartera por valor de \$ 20.778 millones generando una utilidad de \$ 5.692 millones.

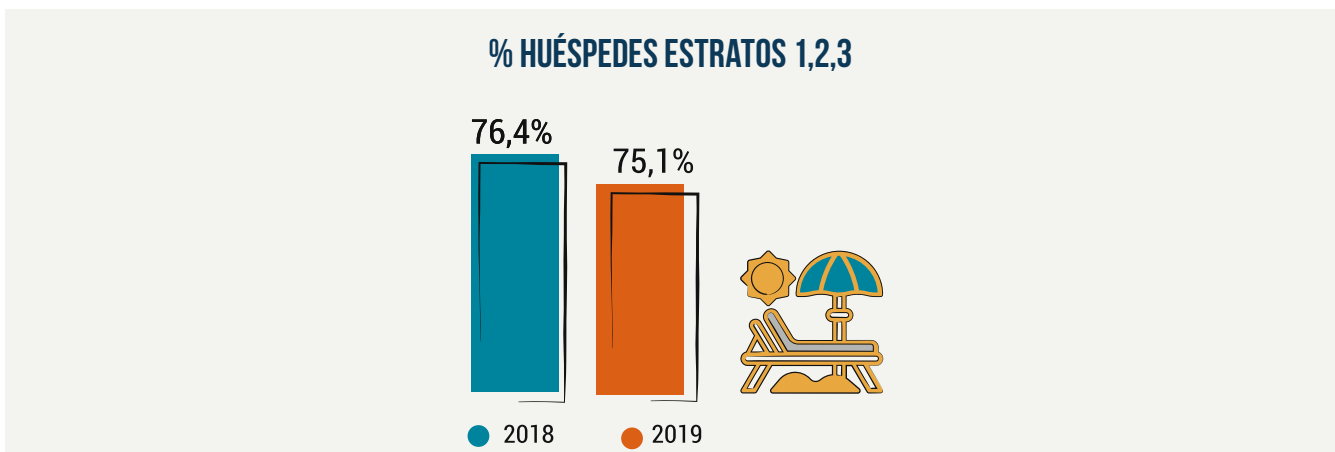
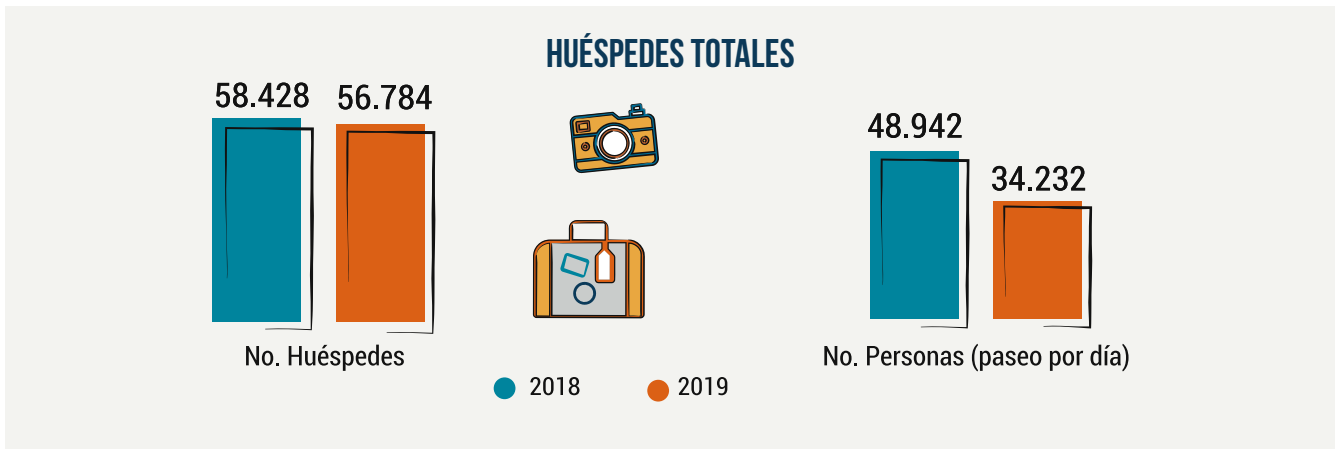
## SERVIR

La Corporación Servir tiene como propósito la prestación de servicios turísticos a empresas, grupos y familias, y tiene bajo su administración el Centro Vacacional las Palmeras ubicado en el municipio de Villeta. Durante 2019, la Corporación logró mantener un manejo eficiente del Centro Vacacional y enfocó sus esfuerzos en mantener adecuados niveles de Servicio a sus clientes.

Las Palmeras continúa siendo un actor económico relevante en el municipio, dada la generación de empleo y la contratación de proveedores locales, además de la atención digna a grupos de bajos recursos, vulnerables y menos favorecidos.

En 2019 se atendieron cerca de 56.784 huéspedes y 34.232 personas para paseos de un día, destacándose que la gran mayoría (75%) fueron de estratos 1, 2, 3 y grupos de personas en condiciones especiales de marginamiento. Adicionalmente, la compañía mantuvo el patrocinio y apoyo a la Alcaldía de Villeta y al Instituto de Cultura y Turismo en diferentes actividades ofreciendo servicios recreativos sin costo a los colegios públicos del municipio en donde se beneficiaron alrededor de 1.878 niños.

Al cierre de 2019, se registraron unas ventas de \$ 5.534 millones y se obtuvo un excedente del ejercicio de \$ 501 millones.



## VEHIGRUPO S.A.S.

Vehigrupo es una empresa especializada en la originación de créditos para la adquisición de vehículo. Durante 2019, la Compañía desarrolló su plan de negocio de acuerdo a lo esperado, logrando una gestión comercial y administrativa eficiente. Así mismo, continuó profundizando su relación comercial con el Banco Caja Social.

Es de resaltar que la empresa inició un proyecto para automatizar algunos de sus procesos que le permitan mayores eficiencias en el otorgamiento de créditos y así lograr una relación más ágil con el Banco. Este proyecto se desarrollará a lo largo del año 2020 y permitirá a la Compañía avanzar en su competitividad, conforme va avanzando el sector.

La empresa logró una colocación de créditos por valor de \$ 183.998 millones, lo que representa un 6.3% de crecimiento con respecto al año anterior, manteniendo la participación del mercado superior al 3%. Así mismo, continuó con una gestión de cobranza adecuada, manteniendo indicadores de cartera saludables, destacándose frente a sus principales competidores.

### 2.2.2. NUEVAS LÍNEAS DE DESARROLLO EMPRESARIAL

En el 2019 la Organización continuó con la estrategia planteada en el 2012 de buscar nuevos desarrollos empresariales que miren otros campos de la actividad económica, donde se incluye la expansión en los sectores en los que tradicionalmente ha actuado, así como el desarrollo de proyectos en nuevos frentes en los que exista un claro potencial de inclusión para quienes no tienen oportunidades, en equilibrio con la sostenibilidad económica y un retorno justo.

Este año se realizó un análisis de sectores para definir las rutas de profundización en algunos frentes en los que busca trabajar la Fundación.

Con respecto a los sectores tradicionales donde ha estado la Fundación se definió desarrollar y buscar consolidar los ejes de (i) microfinanzas y (ii) asegurador.

(i) Recientemente en cuanto a las microfinanzas, se constituyó la sociedad Soluciones de Crédito S.A.S., en alianza con Cementos Argos para originar crédito de mejoramiento de vivienda a través de la red de ferreterías en las que Argos comercializa sus productos. Esta operación que está iniciando como un piloto, nos permitirá ahondar en las necesidades de los clientes y tener alternativas costo-eficientes para la colocación de créditos con destinación específica.

(ii) Dentro del eje asegurador se continúa 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, las cuales tuvieron avances significativos:

- ▶ En Seguro Exequial se ha logrado un importante crecimiento en el ramo, apalancados en la operación y experiencia de Colmena Seguros y el conocimiento en desarrollo de productos y de canales de Santalucía.
- ▶ Por otra parte, en la línea de servicios funerarios, Inversora Liliium SAS, la compañía participada 50/50 por Fundación Grupo Social y Santalucía, ha venido gestionando la consolidación del Grupo Prever, uno de los principales grupos locales con presencia en Bogotá, Medellín, Cali y el eje cafetero, que fue adquirido en Diciembre de 2018. Adicionalmente, se han evaluado alternativas de crecimiento nacional buscando consolidar el sector, esperamos se puedan materializar en el año 2020.
- ▶ En lo referente a los servicios de asistencia para la tercera edad se constituyó la sociedad Intercentros Colombia SAS, participada en 50/50 por las dos organizaciones, que ha iniciado operación estructurando un proyecto de residencia para la tercera edad en la ciudad de Bogotá, que sirva como piedra angular para el desarrollo de estos servicios en Colombia.

Por otra parte, buscando complementar el eje asegurador de la Fundación Grupo Social y con el objetivo de construir una solución de protección integral para los segmentos desatendidos o mal atendidos en Colombia, se ha trabajado en un proyecto que busca el desarrollo del ramo de seguros patrimoniales. Para esto se tiene un plan de trabajo y se espera que en el 2020 se ponga en marcha este proyecto.

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 para la generación de 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 2020 se espera contar con los planes de trabajo para el desarrollo de estos sectores.

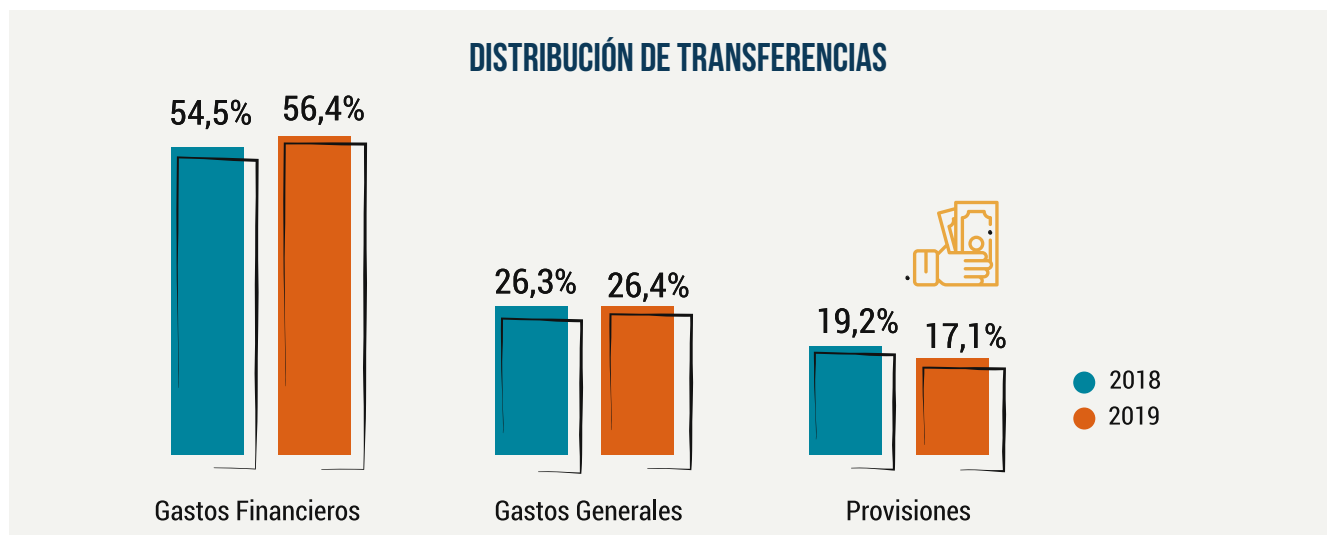
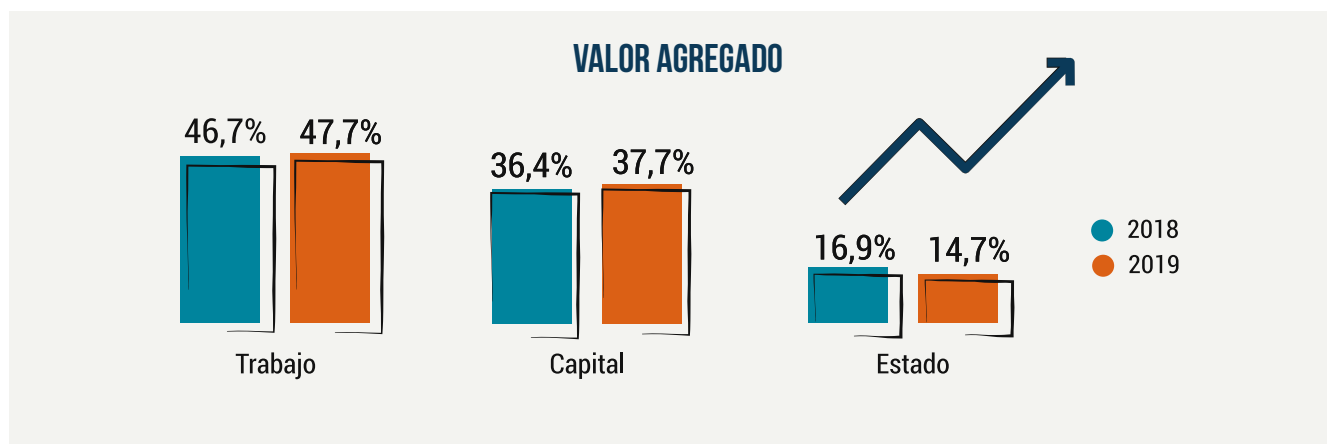
Con respecto a la Gestora de Proyectos Empresariales, durante el año 2019 se realizó una reflexión profunda, se ratificó su sentido estratégico para la Organización y se llevó a cabo un ejercicio de focalización.

Esta reflexión concluyó que como parte del instrumento empresarial de la Fundación Grupo Social, la Gestora de Proyectos Empresariales busca ser testimonio de una forma de actuación económica diferente, generando experiencias demostrativas de modelos de negocio cuyos protagonistas sean personas o comunidades de origen popular. En la práctica, la Gestora pretende construir relaciones simétricas entre una organización que funciona en la economía formal y moderna, como la Fundación, con personas, comunidades u organizaciones de sectores populares que tradicionalmente han estado excluidas de aquella economía. Como resultado del proceso de focalización, se definió que la Compañía orientará sus esfuerzos en los sectores de agroindustria y turismo.

## 2.2.3 GENERACIÓN DE RIQUEZA

Evidentemente, el modelo empresarial que pretende desarrollar la Fundación 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.

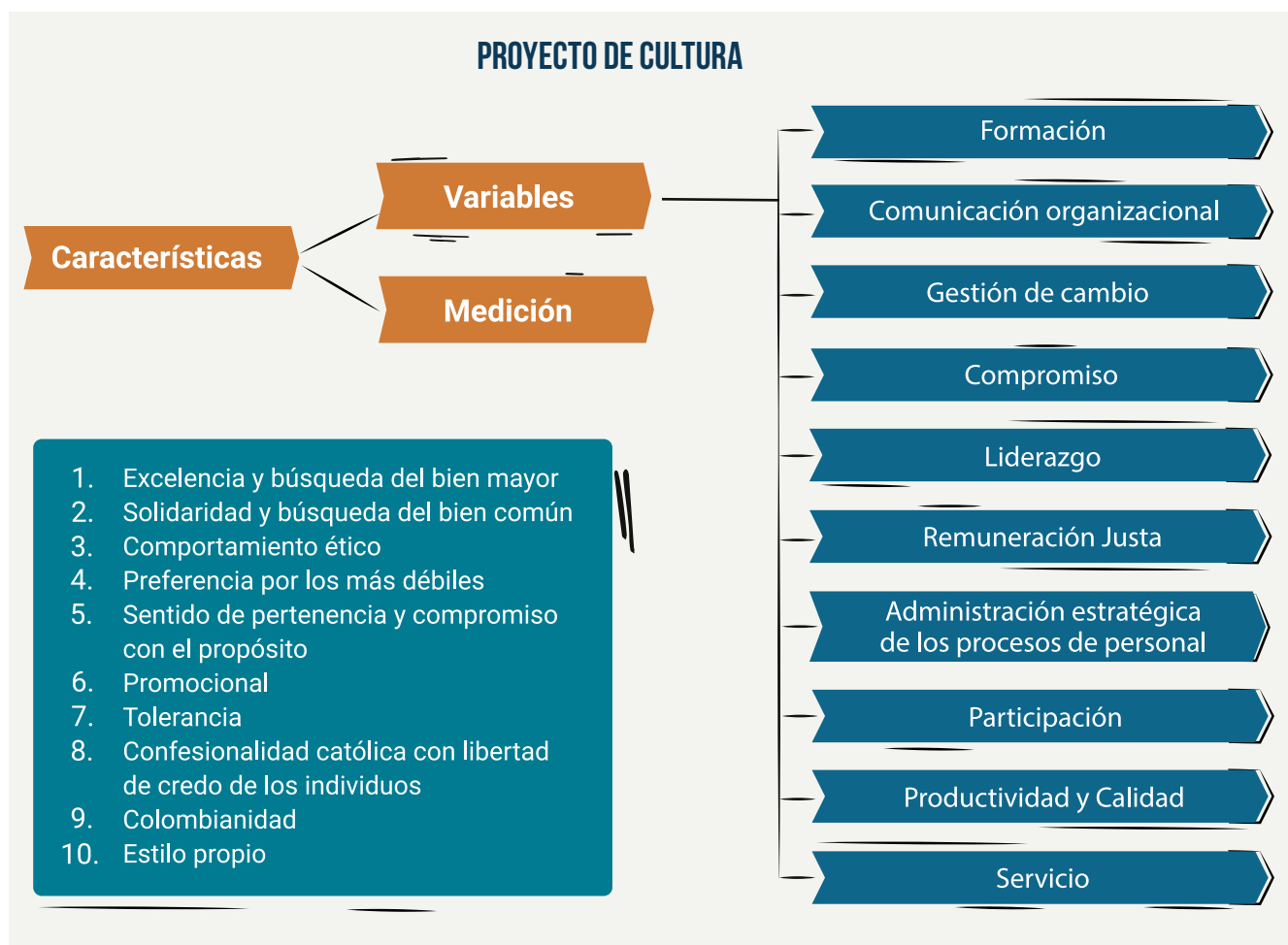
El valor agregado del grupo fue de \$ 1,12 billones. De este monto, el 47,7% correspondió a trabajo, el 37,7% a capital y el 14,7% a Estado. Esta distribución es una muestra del compromiso de la Institución con el mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores de menores ingresos y sus familias, al permitirles acceder a servicios de recreación, salud, ahorro y vivienda por medio de los beneficios extralegales. La transferencia a la cadena de valor (riqueza generada para proveedores y usuarios) ascendió a \$ 2,44 billones, con un incremento del 4,1% frente al 2018; y la producción creció un 4,0% al llegar a los \$ 3,56 billones.



## 2.3. PERSONAS Y CULTURA

La 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.



A continuación, se presentan los avances más relevantes de cada una de las variables durante el 2019.

### FORMACIÓN

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 la misma en materias especiales. En

consecuencia, esta variable tiene tres estadios distintos: formación para el cargo, formación en función de las rutas de carrera y formación para el desarrollo individual.

En materia de formación para el cargo, durante el año 2019 se dio continuidad al piloto de formación en el ser a través del trabajo con un grupo de líderes de alto nivel de la Organización y con otros colaboradores, en sesiones denominadas espacios de reflexión. Durante el 2020 se espera dar continuidad a este trabajo y evaluar los resultados del piloto implementado.

Así mismo, se llevó a cabo un piloto de Fortalecimiento de Competencias de Liderazgo y se avanzó en las evaluaciones a los líderes estratégicos que permiten identificar los principales focos orientadores de este programa en el marco del modelo de competencias ya definido por la Organización.

Adicionalmente, se actualizaron y precisaron contenidos del programa de Inducción dirigido a los nuevos colaboradores, a partir de información que fue generada con ocasión del trabajo que en materia de visibilidad se desarrolló en la Fundación durante el año 2019.

En materia de Gestión de Riesgos en el entorno del trabajo, se llevaron a cabo actividades de capacitación y entrenamiento en la atención de emergencias con alcance a 4.724 colaboradores. Así mismo, se adelantó un proceso de certificación como primeros respondientes a 386 brigadistas en Bogotá.

Frente al eje de conocimientos técnicos se dio continuidad a los programas existentes en las empresas y en los Programas Sociales Directos. Durante el año 2019 se avanzó en el diseño y adaptación de los programas a las necesidades generadas por los procesos de transformación de las empresas.

En cuanto al estadio de formación de desarrollo individual se han adelantado evaluaciones en la gerencia alta, comprendidas dentro de la integralidad del Programa de Fortalecimiento de Competencias de Liderazgo y se han propiciado espacios de desarrollo en función de las necesidades específicas.

Por otra parte, se culminó un primer ejercicio para trazar rutas de carrera para cargos priorizados. Esto, de cara no solo a proveer el talento necesario para la asunción de las funciones inherentes a la rotación de los cargos, sino con miras a satisfacer la expectativa legítima de crecimiento de quienes ingresan a trabajar a la institución.

## **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 2019 se volvió sobre el marco conceptual y la definición de las líneas estratégicas de esta variable.

En relación con los medios de comunicación, se dio la difusión oportuna a las publicaciones de las empresas y 4 ediciones de la revista Noticias, cada una con 9.000 ejemplares que se distribuyen a todos los colaboradores con el fin de poner a su disposición información integral

de la Fundación Grupo Social, sus empresas y los Programas Sociales Directos; se llevaron a cabo desarrollos en el Portal de Intranet Organizacional que mejoraron la experiencia de navegación de los colaboradores.

Adicionalmente, a través de la comunicación organizacional se apoyó el proceso para que todos los colaboradores conocieran la nueva política de visibilidad de la Fundación Grupo Social, apropiaran el uso de la nueva denominación, y particularmente, se transmitieran mensajes que recordaran el valor y la necesidad de que actúen en coherencia con lo que la Organización es y espera de ellos.

Así mismo, durante el año 2019 se enfocaron esfuerzos en producir la comunicación requerida para acompañar los procesos de transformación relevante de la Organización, con el propósito de facilitar el tránsito de las personas por dichas transformaciones.

Con el fin de destacar y generar compromiso en los colaboradores, se celebraron los quinquenios de 1.296 de ellos, en las ciudades de Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla, Manizales y Bucaramanga.

## **GESTIÓN DE CAMBIO**

Esta variable se orienta fundamentalmente a preservar el buen clima laboral y a lograr la incorporación de una metodología homogénea y clara, poniendo a disposición de los líderes de proyectos y transformaciones, herramientas que permitan gestionar con la oportunidad y el alcance esperado tales transformaciones.

Durante el 2019, se consolidó la metodología de gestión de cambio y su aplicación, se mantuvo la dinámica de transmisión de dicha metodología a los líderes de los procesos de cambio más relevantes y se dio un acompañamiento a los procesos de transformación en la intensidad requerida por cada uno de ellos.

## **COMPROMISO**

El Proyecto de Cultura de la Organización ha encontrado que esta variable se vale de las demás para el cumplimiento de su propósito, de allí que la formación, la comunicación y el liderazgo son también palancas concebidas para fortalecer el compromiso de los colaboradores y su motivación hacia la Institución.

Durante el año 2019 se adelantaron actividades en el Plan de Formación Integral relacionados con la Inducción a los nuevos colaboradores, la formación en el Legado que hace parte del conocimiento de la Institución, y que propende porque los colaboradores puedan conocerla suficientemente, y a partir de tal conocimiento puedan comprometerse con ella y su propósito.

Por otra parte, se dio inicio al análisis del compromiso en aquellos colaboradores más jóvenes y que se encuentran más alejados del centro de las decisiones de la Organización, con lo que se espera en el primer trimestre del año contar con el resultado de ese análisis.

## 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 2019, en desarrollo del marco conceptual de la variable, se planteó una revisión al proceso de selección que permitiera identificar la forma en que el modelo de competencias ha sido incorporado, como consecuencia de lo cual se evidenció la necesidad de profundizar y ajustar algunas de las herramientas y metodologías de conocimiento de candidatos utilizadas como parte de dichos procesos.

Así mismo, se inició el programa piloto de Fortalecimiento de Competencias en Liderazgo de acuerdo con el Modelo de Competencias adoptado. Dicho programa será objeto de ajustes para lograr los contenidos y metodología que lo acerquen a los propósitos y resultados previstos en el Plan de Formación Integral.



## 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 homegeneidad y de mercado como referente.

Durante 2019 se llevaron a cabo los reajustes salariales y de los planes de beneficios extralegales de manera coherente con el horizonte de justicia que se desprende de las Fuentes que inspiran el actuar de la Institución.

Así mismo, se dio continuidad a la revisión periódica de la remuneración variable y se definió la necesidad de continuar profundizando en la construcción de este tipo de remuneración de forma coherente con la visión de Servicio que ha definido 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.

78

### Gestión estratégica de Talento Humano

En el año 2019 se trabajó en un plan de afianzamiento integral y consolidación del sistema de gestión del desarrollo y desempeño a la gerencia alta y media de la organización, que será implementado en 2020 buscando la apropiación del sistema por parte de los líderes como herramienta útil para la gestión.

Lo anterior apunta a que durante el año 2020 se logre la consolidación del Sistema en los niveles directivos, con especial énfasis en fortalecer procesos de alineación, empoderamiento de líderes sobre la Organización de trabajo de sus equipos y retroalimentación.

También, como se señaló, se trazaron las rutas de carrera para los cargos de la base que comprenden la mayor parte de los colaboradores de la Organización.

Se avanzó, igualmente, en la estructuración de planes de desarrollo de colaboradores a largo plazo, dando prioridad a cargos críticos.

### Bienestar, Clima Organizacional y Salud

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

Durante el año 2019, se continuó fomentando una cultura de autocuidado, la prevención de riesgos laborales, la promoción de la salud integral y la vigilancia de factores psicosociales. Se dio continuidad a los programas del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo y al Plan Integral de Salud. Los esfuerzos desarrollados para la prevención y promoción de la salud y seguridad, unidos a una mayor cercanía con los colaboradores de acuerdo a sus necesidades, permitieron generar conciencia del cuidado no solo en el entorno laboral sino también en el ámbito externo.

Se aprobó el plan de formación integral de respuesta a emergencias, se implementó el componente de prevención y mitigación del Sistema de Gestión de Emergencias de la Organización a través de actividades de capacitación y entrenamiento. Se entregaron los planes de emergencia de todas las sedes a nivel nacional y se realizaron visitas de inspección y capacitación a sedes nuevas y remodeladas. De otra parte, se realizó el ejercicio de evacuación por parte de los brigadistas para 13 sedes administrativas en 8 ciudades y como se había expuesto anteriormente, se certificaron como primeros respondientes a 386 brigadistas de las empresas en Bogotá por parte de la Secretaría de Salud.

En relación con gestión de clima organizacional, durante el año 2019 se llevó a cabo la aplicación de la encuesta de clima con una participación de 7.147 colaboradores con un avance positivo en el índice de favorabilidad que incrementó en un punto respecto de los resultados de la encuesta del año 2017 con lo que llegó a 79%.

En el programa “Más Cerca de Usted” se desarrollaron 2.813 entrevistas con colaboradores que, a través de la estrategia de cercanía, contribuyeron a que la Organización pudiera conocer su realidad y entender cómo perciben la aplicación de los valores en su día a día.

### La operación de Talento Humano

Durante el año 2019, se dieron avances importantes en la transformación del modelo operativo de talento humano, al lograr la implementación del 79% de los módulos de la plataforma tecnológica que automatiza gran parte de estos procesos.

Con esta implementación se realizó la optimización de procesos de talento humano, buscando adoptar las mejores prácticas enfocados a garantizar la calidad y disponibilidad de la información, la autogestión en los trámites y servicios de los colaboradores y la trazabilidad en procesos de administración de personal.

En línea con la transformación de los procesos y la tecnología y con el objetivo de garantizar la coherencia de los diferentes elementos que conforman el modelo operativo, se avanzó en la revisión de las diferentes áreas que conforman la Unidad de Actividades Compartidas de Talento Humano, garantizando la alineación de roles y responsabilidades, así como la formación y entrenamientos necesarios para el correcto desarrollo de los nuevos procesos y las herramientas implementadas.

Para el año 2020 se continúa con el plan de estabilización y mejora de los módulos que se encuentran en producción, alineación de procesos, así como también el acompañamiento a los líderes en el uso y aprovechamiento de la herramienta.

## **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.

## **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.

80

## **SERVICIO**

Debe hacerse realidad, como se ha dicho, desde las estrategias de cada una de las empresas y los planes de cada uno de los programas sociales, 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 del mismo y se concreta en todo el quehacer de la institución.

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

## **MEDICIÓN**

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

Como un primer avance, durante el año 2019, como se mencionó atrás, se aplicó una metodología que permitiera avanzar en la medición de compromiso de colaboradores jóvenes y aquellos ubicados en zonas alejadas del centro de las decisiones.

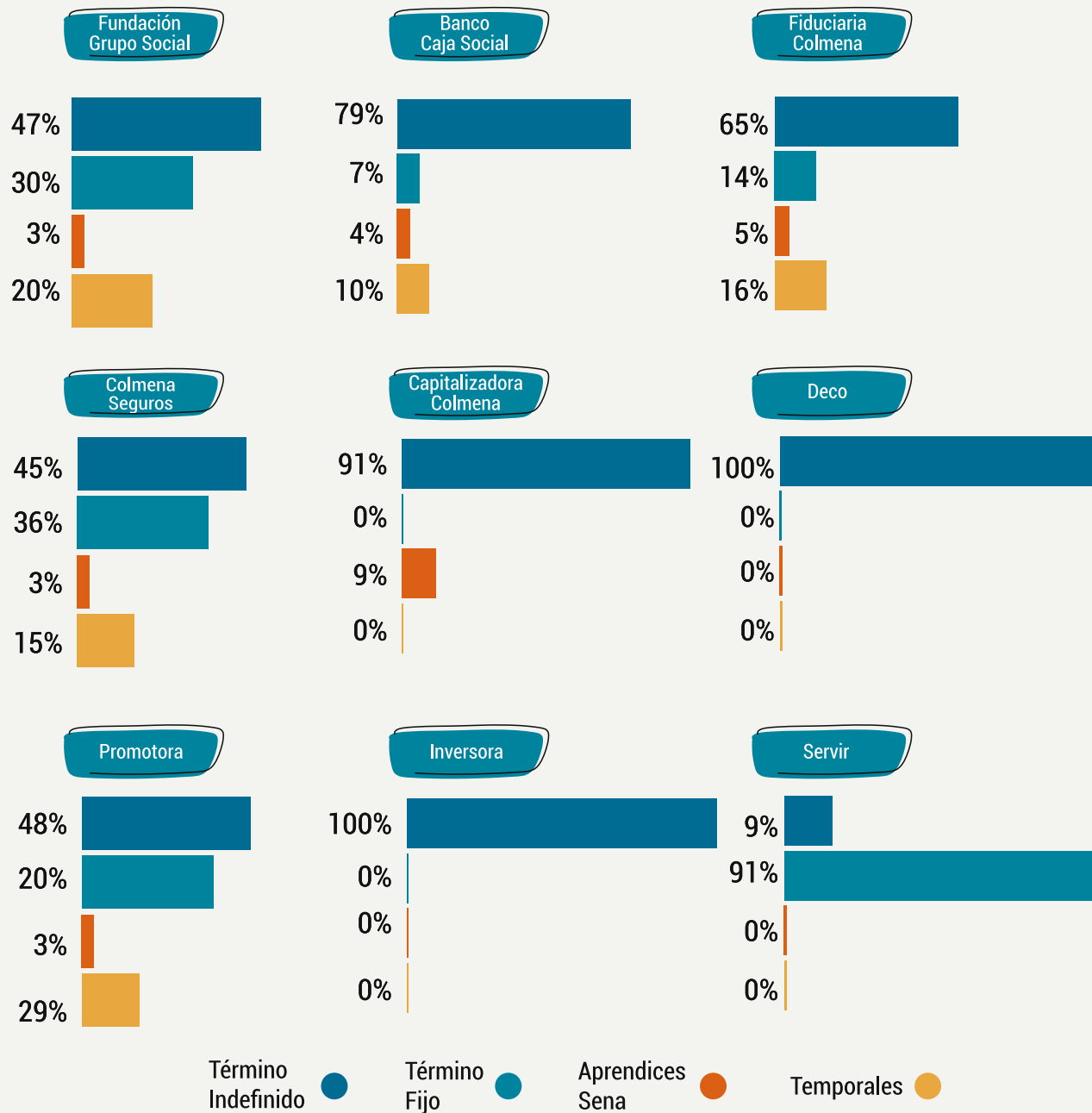
## INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA E INDICADORES

A continuación se podrá observar la información sobre las características demográficas de los 9.087 colaboradores de la Fundación Grupo Social.

Al término del año 2019 el número de colaboradores cerró en 9.087, con una variación de 0,02% en relación con el año anterior.

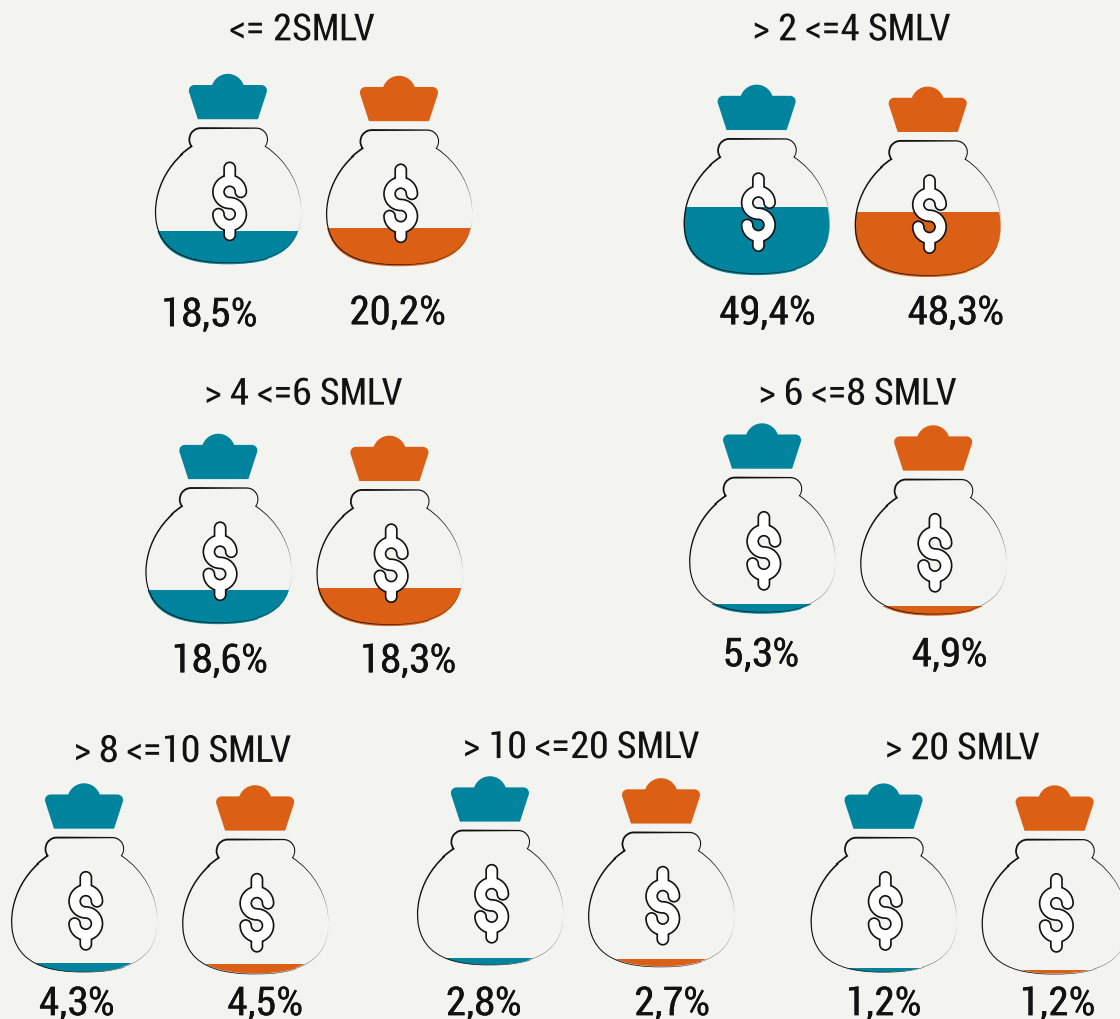


## DISTRIBUCIÓN DE CONTRATOS POR EMPRESA



|                      | Fundación Grupo Social | Banco Caja Social | Fiduciaria Colmena | Colmena Seguros | Capitalizadora Colmena | Deco      | Promotora | Inversora | Servir     | Total        |
|----------------------|------------------------|-------------------|--------------------|-----------------|------------------------|-----------|-----------|-----------|------------|--------------|
| ■ Término Indefinido | 85                     | 5.604             | 48                 | 695             | 10                     | 14        | 33        | 4         | 11         | 6.504        |
| ■ Término Fijo       | 55                     | 473               | 10                 | 559             | 0                      | 0         | 14        | 0         | 108        | 1.219        |
| ■ Aprendices Sena    | 5                      | 279               | 4                  | 53              | 1                      | 0         | 2         | 0         | 0          | 344          |
| ■ Temporales         | 37                     | 715               | 12                 | 236             | 0                      | 0         | 20        | 0         | 0          | 1.020        |
| <b>Total</b>         | <b>182</b>             | <b>7.071</b>      | <b>74</b>          | <b>1.543</b>    | <b>11</b>              | <b>14</b> | <b>69</b> | <b>4</b>  | <b>119</b> | <b>9.087</b> |

## DISTRIBUCIÓN POR RANGO SALARIAL COLABORADORES CONTRATO FIJO E INDEFINIDO

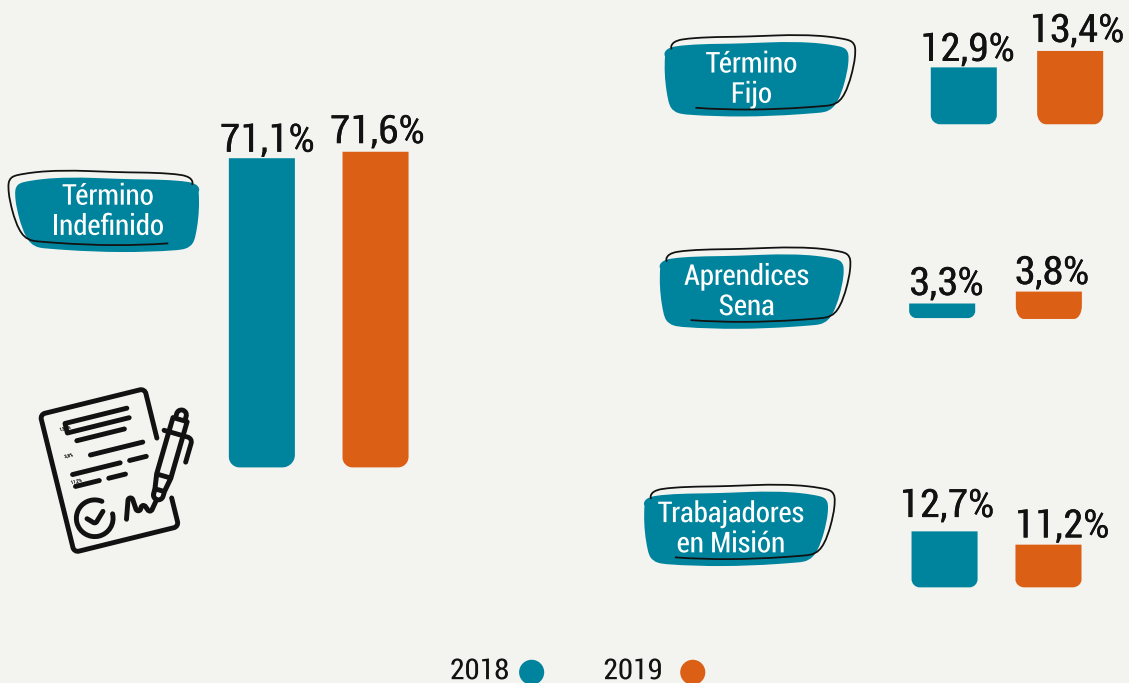


|             | <=2 SMLV | >2 <=4 SMLV | >4 <=6 SMLV | >6 <=8 SMLV | >8 <=10 SMLV | >10 <=20 SMLV | >20 SMLV | Total        |
|-------------|----------|-------------|-------------|-------------|--------------|---------------|----------|--------------|
| <b>2018</b> | 1.411    | 3.766       | 1.420       | 402         | 329          | 211           | 91       | <b>7.630</b> |
| <b>2019</b> | 1.558    | 3.728       | 1.413       | 381         | 345          | 209           | 89       | <b>7.723</b> |
| <b>Var%</b> | 10,4%    | -1,0%       | -0,5%       | -5,2%       | 4,9%         | -0,9%         | -2,2%    | 1,2%         |

El 71,6% de los colaboradores tiene contrato a término indefinido y el 13,4% a término fijo. Las personas vinculadas a término fijo están en su mayoría contratadas para la realización de proyectos que tienen un plazo determinado o para cargos con altos índices de rotación en los que se prevé una ruta de carrera que implica que posteriormente son vinculados de manera indefinida.

La contratación de colaboradores en misión vinculados como temporales disminuyó alcanzando una participación del 11,2%. Este tipo de vinculación permite a la entidad conocer a las personas en un rol productivo y se ha convertido en una importante fuente de incorporación. Lo mismo ocurre con los aprendices, en particular aquellos vinculados al SENA, entidad con la que se han establecido alianzas que permiten proponer esquemas de formación y práctica que termina con buenas oportunidades laborales en la Institución para los estudiantes. Al cierre del año la participación del tipo de contrato de Aprendizaje fue del 3,8%.

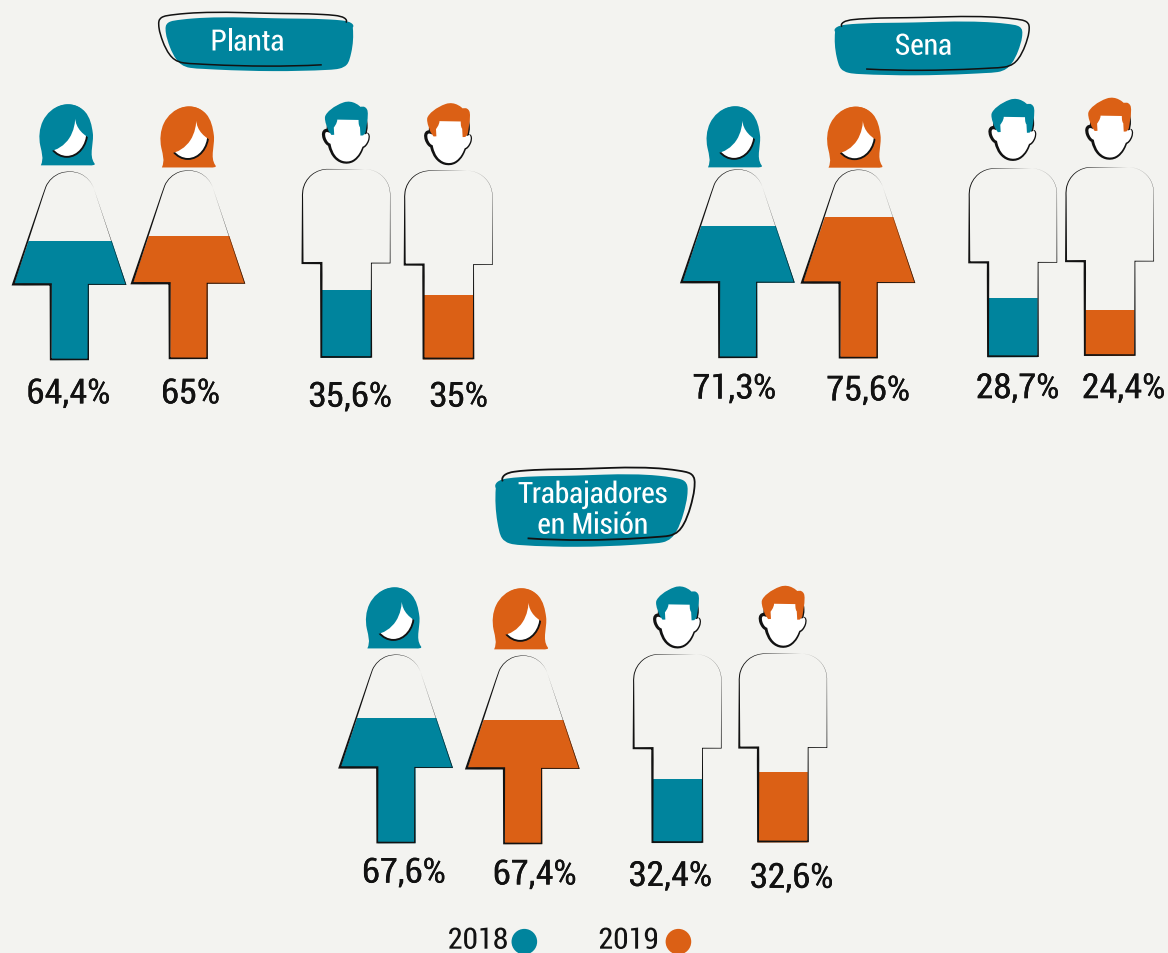
### DISTRIBUCIÓN POR TIPO DE CONTRATO



|             | Término Indefinido | Término Fijo | Aprendices Sena | Trabajadores en Misión | Total        |
|-------------|--------------------|--------------|-----------------|------------------------|--------------|
| <b>2018</b> | 6.456              | 1.174        | 300             | 1.155                  | <b>9.085</b> |
| <b>2019</b> | 6.504              | 1.219        | 344             | 1.020                  | <b>9.087</b> |
| <b>Var%</b> | <b>0,7%</b>        | <b>3,8%</b>  | <b>14,7%</b>    | <b>-11,7%</b>          | <b>0,02%</b> |

El incremento de las contrataciones a término fijo se debe al crecimiento de los cargos Asesores de Prevención por Proyecto de riesgos laborales en Colmena Seguros y la contratación de Asesores de Negocio en la Gerencia Nacional de Microfinanzas del Banco Caja Social. En cuanto a los trabajadores en misión su disminución corresponde al avance en los proyectos de transformación que ha permitido cambiar la vinculación de cajeros auxiliares tiempo parcial a contratos a término indefinido.

## DISTRIBUCIÓN POR GÉNERO



|             | Planta |        | Sena  |        | Trabajadores en Misión |        | Total        |
|-------------|--------|--------|-------|--------|------------------------|--------|--------------|
|             | Mujer  | Hombre | Mujer | Hombre | Mujer                  | Hombre |              |
| <b>2018</b> | 4.914  | 2.716  | 214   | 86     | 781                    | 374    | <b>9.085</b> |
| <b>2019</b> | 5.022  | 2.701  | 260   | 84     | 687                    | 333    | <b>9.087</b> |
| <b>Var%</b> | 2,2%   | -0,6%  | 21,5% | -2,3%  | -12,0%                 | -11,0% | 0,02%        |

## DISTRIBUCIÓN POR ANTIGÜEDAD



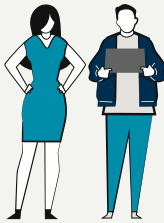
**<= 3 años**  
**2018 22,5%**  
**2019 20,0%**



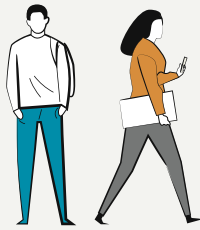
**> 3 a <= 6 años**  
**2018 21,7%**  
**2019 21,9%**



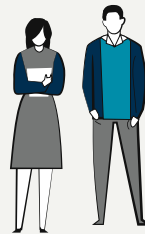
**> 6 a <= 9 años**  
**2018 13,3%**  
**2019 14,6%**



**> 9 a <= 12 años**  
**2018 10,2%**  
**2019 10,2%**



**> 12 a <= 15 años**  
**2018 8,2%**  
**2019 7,3%**



**> 15 años**  
**2018 24,0%**  
**2019 26,0%**

**Antigüedad promedio**  
**2018 / 9,5**  
**2019 / 10,1**

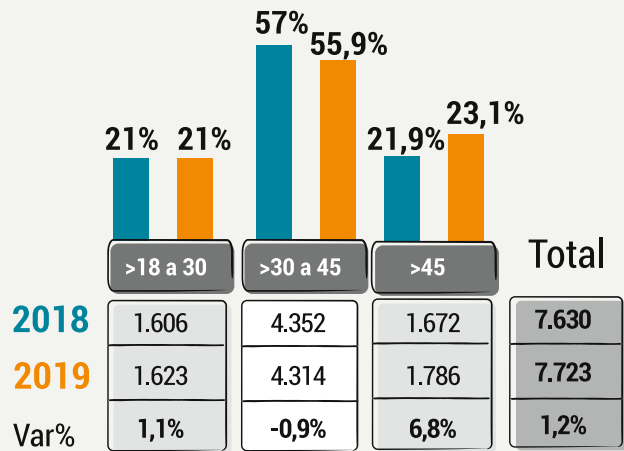
● 2018 ● 2019

|             | <= 3 años     | > 3 a <= 6 años | > 6 a <= 9 años | > 9 a <= 12 años | > 12 a <= 15 años | > 15 años   | Total        |
|-------------|---------------|-----------------|-----------------|------------------|-------------------|-------------|--------------|
| <b>2018</b> | 1.719         | 1.656           | 1.017           | 779              | 625               | 1.834       | <b>7.630</b> |
| <b>2019</b> | 1.547         | 1.695           | 1.128           | 785              | 560               | 2.008       | <b>7.723</b> |
| <b>Var%</b> | <b>-10,0%</b> | <b>2,4%</b>     | <b>10,9%</b>    | <b>0,8%</b>      | <b>-10,4%</b>     | <b>9,5%</b> | <b>1,2%</b>  |

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

## DISTRIBUCIÓN POR RANGO DE EDAD

### Planta

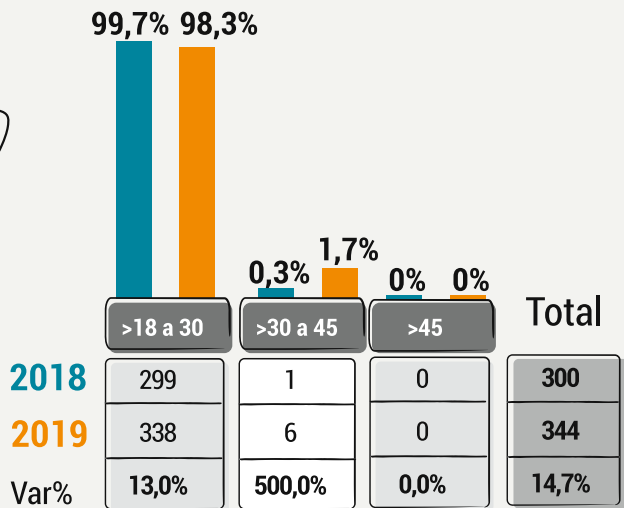


Edad promedio  
2018 / 38  
2019 / 38

● 2018 ● 2019

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

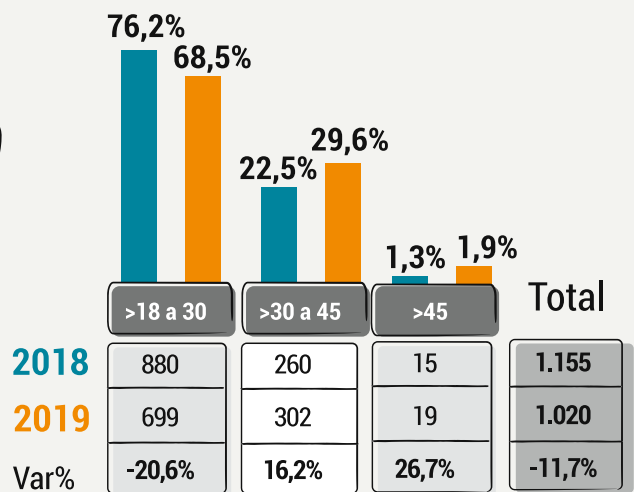
### Aprendices Sena



Edad promedio  
2018 / 22  
2019 / 22

● 2018 ● 2019

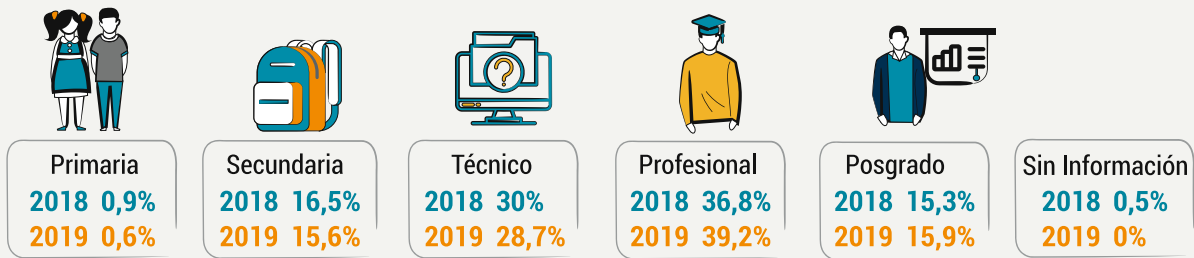
### Trabajadores en Misión



Edad promedio  
2018 / 28  
2019 / 28

● 2018 ● 2019

## DISTRIBUCIÓN POR GRADO DE ESCOLARIDAD TERMINADA COLABORADORES TÉRMINO FIJO E INDEFINIDO



|             | Primaria      | Secundaria   | Técnico      | Profesional | Posgrado    | Sin información | Total        |
|-------------|---------------|--------------|--------------|-------------|-------------|-----------------|--------------|
| <b>2018</b> | 72            | 1.261        | 2.287        | 2.807       | 1.164       | 39              | <b>7.630</b> |
| <b>2019</b> | 47            | 1.201        | 2.216        | 3.028       | 1.231       | 0               | <b>7.723</b> |
| <b>Var%</b> | <b>-34,7%</b> | <b>-4,8%</b> | <b>-3,1%</b> | <b>7,9%</b> | <b>5,8%</b> | <b>-100,0%</b>  | <b>1,2%</b>  |

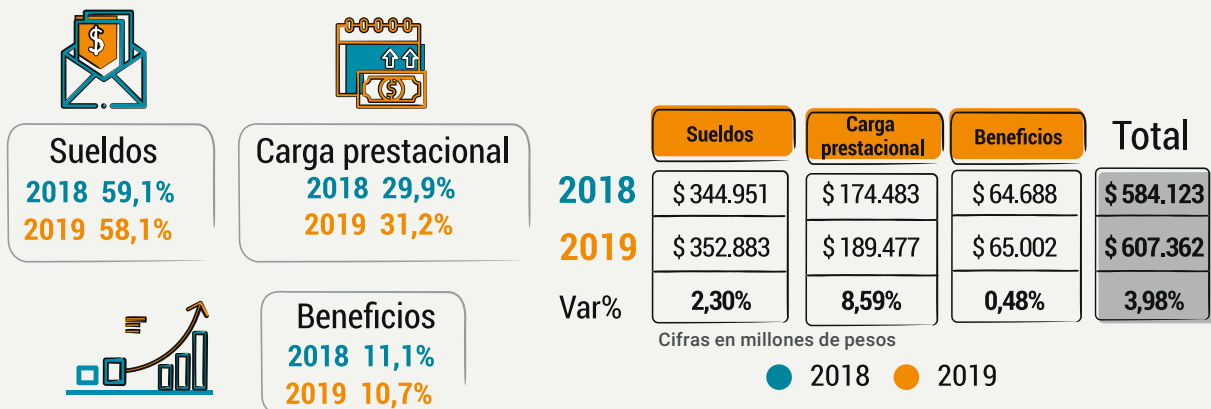
Se tiene en cuenta trabajadores a término indefinido y término fijo.

Otra información relevante refleja que:

- ▶ El 47,1% son jefes de hogar según información suministrada por los colaboradores de la entidad.
- ▶ El 76,2% tienen vivienda propia el cual tuvo una variación positiva del 20.2% en comparación al año anterior. Gran parte de la población que no tiene vivienda propia, se explica por el número de colaboradores jóvenes que encuentran en la Organización su primera oportunidad de empleo y aún viven con sus padres (vivienda familiar).

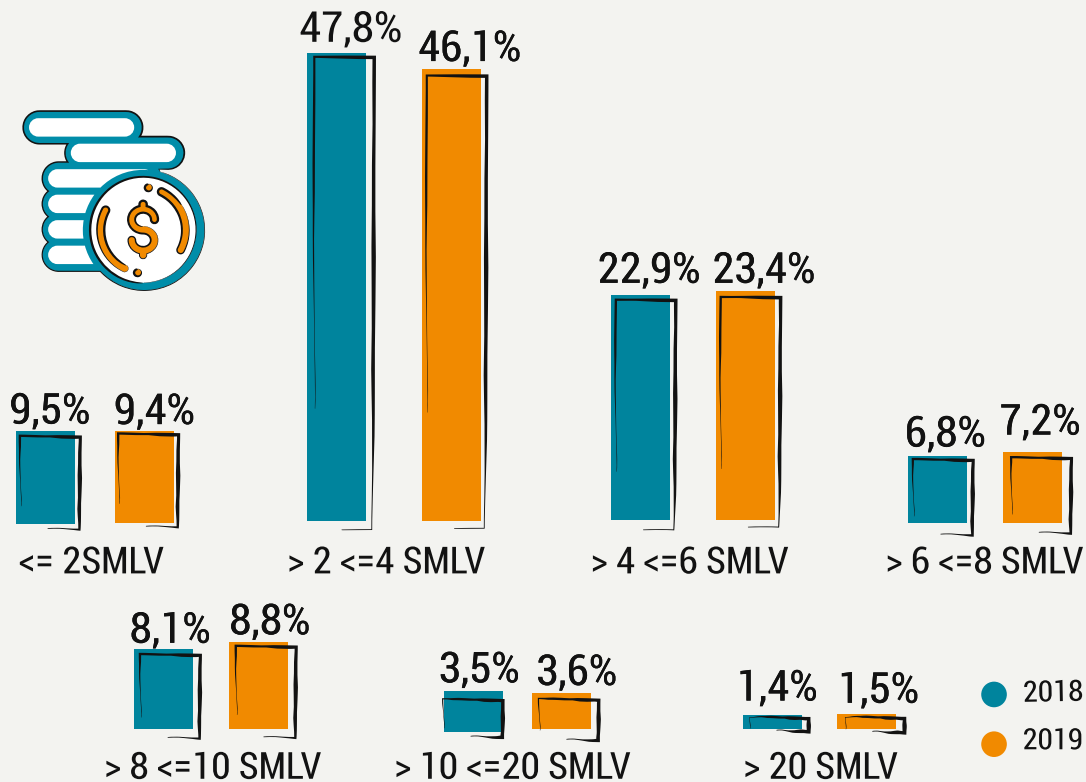
## SALARIOS Y BENEFICIOS:

### DISTRIBUCIÓN DE LA REMUNERACIÓN DEL PERSONAL



- Los beneficios extralegales ascendieron a \$65.002 millones. Aproximadamente el 95% se dirigió a colaboradores con ingresos menores de 10 salarios mínimos legales y cerca del 79% 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



|      | <= 2 SMLV | > 2 <= 4 SMLV | > 4 <= 6 SMLV | > 6 <= 8 SMLV | > 8 <= 10 SMLV | > 10 <= 20 SMLV | > 20 SMLV | Total     |
|------|-----------|---------------|---------------|---------------|----------------|-----------------|-----------|-----------|
| 2018 | \$ 6.117  | \$ 30.946     | \$ 14.805     | \$ 4.429      | \$ 5.240       | \$ 2.241        | \$ 911    | \$ 64.688 |
| 2019 | \$ 6.139  | \$ 29.985     | \$ 15.210     | \$ 4.658      | \$ 5.692       | \$ 2.316        | \$ 1.003  | \$ 65.002 |
| Var% | 0,4%      | -3,1%         | 2,7%          | 5,2%          | 8,6%           | 3,3%            | 10,1%     | 0,5%      |

Cifras en millones de pesos

- Los recursos que fueron destinados a formación y capacitación corresponden a \$1.600 millones, lo que representa una disminución del 13,1% frente al año anterior. Durante el 2019 se desarrollaron contenidos y materiales al interior de los equipos y se optimizó la ejecución. Adicionalmente, se evidencia un incremento del 5,9% en la participación de los colaboradores.

- ▶ En materia de salud los accidentes laborales se incrementaron en un 18% con respecto al 2018 ocasionados en gran parte por accidentes locativos y una disminución del 18.6% en días de incapacidad. En enfermedades laborales en el 2019 no se presentó ninguna calificación de origen laboral.
- ▶ En los programas de Bienestar, “En forma” y “Juntos”, en el 2019 se abrieron 39.147 cupos a nivel nacional, con una inversión de \$2.770 millones.
- ▶ El programa “En forma” continuó fortaleciendo la actividad física saludable de los colaboradores que se inscribieron en cada una de las actividades. Se ejecutaron valoraciones de condiciones de salud pre deportivas, acondicionamientos físicos, entrenamientos, clases grupales, festivales y torneos deportivos. Este programa contó con la participación de 3.602 colaboradores y una inversión de \$170.08 millones.
- ▶ 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 2019 se ejecutaron las siguientes actividades:
  - **Día de la familia:** evento realizado durante el primer semestre del año a nivel nacional que contó con la participación de 12.306 personas. La inversión fue de \$606.79 millones.
  - **Vacaciones recreativas:** actividad realizada en las ciudades principales, contó con la participación de 267 niños y niñas con edades entre 5 y 12 años. La inversión fue de \$52.44 millones.
  - **Fiesta de fin de año:** Con la participación de 6.198 colaboradores en todo el país. Esta jornada, que registra altos indicadores de aceptación, promueve integración entre colaboradores, motivación, reencuentro y disfrute. La inversión fue de \$1.174 millones.
  - **Fiesta de los más pequeños de la familia:** Evento realizado en el segundo semestre del año y que contó con la participación de 3.913 niños y niñas entre 0 y 12 años. La inversión fue de \$475.13 millones.



## 2.4. DOCUMENTACIÓN

Siendo una Organización centenaria, para la Fundación Grupo Social conocer su historia es un elemento fundamental que fortalece su cultura y reafirma el compromiso, que desde sus orígenes, ha tenido con la sociedad.

Es por lo anterior, que durante el último año y medio la Organización ha hecho un trabajo de profundización y reconstrucción de toda su historia, mediante un proceso de investigación que ha tomado como base la riqueza documental que tiene la Fundación en su Centro de Documentación, de alrededor de 11.000 títulos (documentos, videos, publicaciones, fotografías, audios), permitiendo así, escribir una crónica sobre la vida de la Organización en sus primeros 100 años.

Así mismo, ha sentado las bases para dar continuidad a este proceso de consolidación de la historia organizacional, para convertirse en una actividad recurrente y sistemática que permita garantizar la memoria documental de la organización apoyada por las dinámicas propias que ya se tienen establecidas en lo referente a la gestión de archivo, complementada con esquemas de sistematización de procesos para la documentación de la estrategia y la recuperación de las vivencias de quienes han hecho y hacen parte de la historia organizacional.

En esta última iniciativa la organización, si bien cuenta en el Centro de Documentación con una base importante de testimoniales, para el ejercicio en mención que se enfoca en la historia reciente (2012 en adelante), logró en 2019, consolidar una base inicial de 60 testimonios de colaboradores, clientes y beneficiarios de los programas sociales directos, y espera, en adelante, seguir ampliando este ejercicio.



## 2.5. ESTADO

La relación con el Estado está inspirada en los valores de la cultura organizacional de la 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, la 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 año 2019, la Fundación Grupo Social continuó con el análisis crítico y propositivo de las iniciativas para reglamentar la Ley 1870 de 2017 relativa a la supervisión comprensiva y consolidada de los conglomerados financieros. En tal sentido, compartió sus impresiones sobre los proyectos de circular que dio a conocer la Superintendencia Financiera de Colombia en materia de gestión de riesgos y de nivel adecuado de capital, iniciativas que se concretaron en la expedición de las Circulares Externas 12 y 13 del 5 y 20 de junio de 2019, respectivamente. Otras iniciativas normativas como el proyecto de decreto relativo a la convergencia a los estándares internacionales en materia de patrimonio técnico de las entidades aseguradoras, específicamente a la Directiva Europea conocida como Solvencia II, hicieron parte de la agenda de la Fundación y Colmena Seguros con el Gobierno Nacional.

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

- ▶ El Premio Emprender Paz gestionado hoy por la Corporación Emprender Paz, creada y administrada por la Fundación Grupo Social, y apoyada por la Fundación Konrad Adenauer y el Gobierno Sueco, llevó a cabo en el 2019 su décima segunda edición.
- ▶ Agencia para la Reincorporación y la Normalización – ARN. Se continuó el trabajo que se viene desarrollando 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's.
  - Comités gremiales de sostenibilidad de Asobancaria y Fasecolda.
  - Global Compact de Naciones Unidas: socios fundadores de la Corporación Red Local en Colombia y adherentes a los principios desde 2005.
  - Miembros del Instituto Mundial de Banca Minorista, WSBI: el Banco adhirió en el 2011 a los principios del mismo.
  - Asociación de Empresarios Católicos de Colombia AEC, afiliada a UNIAPAC Internacional.
  - Fundación para el Progreso de la Región Bogotá - ProBogotá Región.

## PROGRAMAS ESPECIALES

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

- ▶ Recolección de basuras en sedes administrativas del Banco Caja Social, Colmena Seguros y de la Fundación Grupo Social.
- ▶ Uso eficiente del papel (políticas adecuadas en la compra de papel y labores de reciclaje).
- ▶ Manejo de residuos y basuras (reutilización, reciclaje).
- ▶ 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.
- ▶ La Fundación Grupo Social y el Banco Caja Social cuentan con un proveedor que realiza proceso de eliminación protegida, segura y ambientalmente responsable de activos tecnológicos no utilizados u obsoletos.
- ▶ Como parte del sistema de gestión y seguridad en el trabajo, la entidad cuenta con un programa para sus sedes a nivel nacional de control de plagas y seguimiento a los riesgos que se puedan generar por medio ambiente (estructura, insectos, microorganismos y roedores).

El Banco Caja Social como empresa de la Fundación Grupo Social ha buscado en su gestión ambiental mitigar los impactos negativos mediante diferentes programas ambientales, en el 2019 se realizaron las siguientes actividades:

- ▶ Reporte a las autoridades ambientales en el registro de los residuos peligrosos y envío de informes de gestión empresarial.
- ▶ Para el programa de ahorro y uso eficiente del agua se ha realizado el cambio gradual de unidades sanitarias en oficinas y sedes administrativas del Banco, junto a esto el lanzamiento de campañas de sensibilización a todos los colaboradores de la organización, para el caso del uso eficiente de energía se lanzó la campaña de sensibilización, y la adquisición gradual de equipos que cuentan con la etiqueta Energy Star logrando con esto reducciones en consumo de 4.329,9 m<sup>3</sup> y 1.051.971,62 kw/h respectivamente.
- ▶ Programa de ahorro y uso eficiente del papel, el Banco incentiva a sus clientes con el uso de medios digitales para obtener la información de los productos que maneja con la entidad, junto a esto se lanzó una campaña de sensibilización a los colaboradores de la organización con el fin de hacer un mejor uso del papel para ello se evidenció que del año 2018 al año 2019 se ha logrado un ahorro de 52.918 Kg de papel en los diferentes procesos.
- ▶ En el programa de residuos sólidos la entidad instaló en sus sedes administrativas puntos ecológicos los cuales permite realizar una adecuada separación en la fuente y con base a esta clasificación el material aprovechable es entregado a una empresa gestora la cual logro darle un mejor uso a estos residuos en la elaboración de nuevas materias primas equivalente a 52.226 kg.
- ▶ Se está realizando el cambio gradual de gas refrigerante de los aires acondicionados de R22 a R410A conforme a lo que establece el protocolo de Montreal que tiene como objetivo la reducción de las sustancias agotadoras de la capa de ozono con un porcentaje de cumplimiento a la fecha del 55%.
- ▶ Se diseñó el Plan de Movilidad Sostenible para la ciudad de Medellín el cual busca la reducción de contaminantes que afectan la calidad del aire, sensibilizando a los colaboradores en el uso de medios de transporte sostenibles en sus desplazamientos desde casa hacia su lugar de trabajo.

## 2.6. POSICIONAMIENTO

Luego de varios años de reflexión en torno al tema, la Fundación Grupo Social definió su política de visibilidad con el propósito de presentar su testimonio de identidad a través de su actuar, contribuyendo así con el cambio de cultura que persigue para la sociedad colombiana. En consecuencia, estableció los rasgos de su identidad que quiere dar a conocer a las audiencias definidas:

01

Su misión.

02

Ser al tiempo una ONG de desarrollo y promoción social, matriz de un sólido grupo empresarial dedicado exclusivamente al Servicio de la Sociedad, con real vocación de inclusión que satisface verdaderas necesidades y que genera valor para todos.

03

Su voluntad orientada genuinamente al bien común y a la inclusión, sin existir para atender intereses particulares.

04

Su trayectoria centenaria.

05

Sus fuentes de pensamiento.

06

Su carácter católico con profundo respeto por la libertad de los individuos.

07

Su estilo propio.

08

Su compromiso profundo con el país.

Así mismo, definió el nivel de intensidad que deberá guiar la política de visibilidad, que apunta a que, sin ningún ánimo de exhibirse, la institución permita que se vea lo que ella hace y la forma en que actúa.

Para tal efecto, la Organización consideró necesario hacer un ajuste a su marca, que en lo sucesivo debería ser “Fundación Grupo Social”, expresión que, sin cambios relevantes, incorpora uno de los rasgos que hace particular y diferente a la organización como un todo: ser al mismo tiempo un grupo empresarial que es una obra social. De igual manera, se consideró consistente con la política de visibilidad, el que cada empresa presentara su marca acompañada de la expresión “una empresa de Fundación Grupo Social” y que las fundaciones que han adoptado la metodología definida desde los Programas Sociales Directos, se presentaran con la expresión “de la red de Fundación Grupo Social”.

Adicionalmente, consciente la Fundación de que ella, como muchas personas y entidades regadas por toda la geografía nacional, son semillas que contribuyen con su actuación diaria a la construcción de un mejor país, se adoptó como lema de la marca *“una semilla de cambio”*.

La Fundación encontró que, en el marco de su estrategia, que se orienta a la construcción de una nueva cultura en el país, y teniendo en cuenta el momento complejo que atraviesa el mismo, era importante dejarse ver como una experiencia concreta que, sumada a otras, pueda generar esperanza.

Su estrategia de comunicación y visibilidad no apunta a tener seguidores, ni a lograr “likes” en las redes sociales, busca que la experiencia de Fundación Grupo Social sea conocida por los colombianos como un todo, como una entidad que por más de 100 años ha Servido a la sociedad, a través del sólido grupo de empresas del que es dueña y del acompañamiento a comunidades excluidas del desarrollo; y que lo ha hecho atendiendo su legado, sin perseguir ningún tipo de interés particular.

La estrategia, que antes de ser pública fue conocida por todos sus colaboradores, en un primer momento implicó realizar eventos con personas cercanas a la institución en varias ciudades del país, así como el desarrollo de una campaña en medios masivos, con piezas concebidas, más como elementos de comunicación que de publicidad.

Y en un segundo momento, que ha empezado a darse desde noviembre de 2019, la estrategia comunicativa se orienta a que más colombianos puedan conocer algunos de los rasgos característicos de la identidad de la institución, y a que algunas de sus audiencias más cercanas puedan conocer de manera más integral su actuación. Esta fase se extenderá durante todo el año 2020.

# SITUACIÓN FINANCIERA



3

## SITUACIÓN FINANCIERA

La situación económica de la Organización continua 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 \$ 3,4 billones, presentando un crecimiento del 6,6% frente al año anterior, las inversiones en empresas se incrementaron en 8,5%, 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 4,6% y el patrimonio, a valor en libros, ascendió a \$ 3,2 billones.

Habiendo apropiado recursos significativos al desarrollo con expansión de los programas sociales directos, el excedente del ejercicio fue de \$ 312.051 millones.

La situación de liquidez, merece una mención especial, la matriz de la Organización cuenta con un Portafolio superior a \$ 1,6 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 \$ 18,2 billones presentando un crecimiento del 9,6% frente al año anterior, el pasivo alcanzó los \$ 14,5 billones, la participación no controladora los \$ 340.652 millones y el patrimonio los \$ 3,3 billones, este último presentó un crecimiento del 13,3 % frente al cierre del año 2018.

El estado de resultados muestra los buenos resultados obtenidos por las empresas reflejando una utilidad del ejercicio de \$ 326.838 millones.

A nivel del agregado de la Fundación, el nivel de activos se ubicó en \$ 18,5 billones presentando un crecimiento del 9,9% frente al mismo periodo del año anterior, el pasivo alcanzó los \$ 14,6 billones, la participación no controladora los \$ 166.966 millones y el patrimonio los \$ 4,0 billones, presentando este último un crecimiento del 11,3 % frente al año 2018.

En el estado de resultados se refleja una utilidad del ejercicio de \$ 395.586 millones.

# INFORMACIÓN ADICIONAL

4

## 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 la 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 las mismas, colaboradores, proveedores, Estado y sociedad en general.

Durante el año 2019, el Consejo Social, el Consejo Directivo y la Sala General, como órganos de gobierno de la 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. Así mismo, se realizaron las elecciones de Consejeros a que hubo lugar. El proceso de selección de Consejeros adoptado por el Consejo Social y apoyado por el comité creado para tal efecto por el propio Consejo, avanzó en su consolidación permitiendo el análisis riguroso, de acuerdo con el perfil definido, de los diferentes nombres propuestos como candidatos.

En el primer semestre del año, la Sala General aprobó reformar los estatutos de la Fundación, en virtud de lo cual la entidad cambió su denominación de Fundación Social a Fundación Grupo Social, previo cumplimiento del trámite estatutario establecido para el efecto.

En el mes de septiembre, el Consejo Social aprobó el Código de Conducta de la entidad el cual, en el marco del Legado del que la Institución es depositaria, constituye una guía del comportamiento de sus administradores y colaboradores. El mismo recoge el estilo de actuación de la Institución y el de sus integrantes, propio de su cultura organizacional y que encarna una manera de ser y de actuar.

En consonancia con el rigor que se otorga a este frente, las empresas que hacen parte del Grupo Empresarial liderado por la 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. Así mismo, incorporaron en sus informes de fin de ejercicio una referencia suficiente a la gestión que llevaron a cabo en relación con su gobierno corporativo.

Finalmente, es pertinente mencionar que la Fundación Grupo Social designó para el año 2019 como revisor fiscal a la firma Deloitte & Touche Ltda, entidad que cuenta con reconocimiento, reputación y trayectoria.

Como un hecho destacado, que da cuenta de la solidez del sistema de gobierno corporativo que se ha consolidado, debe mencionarse el proceso de sucesión en la presidencia de la Organización, que se surtió de manera metódica, prudente y reflexiva, durante todo el año 2019. En efecto, después de que a comienzos del año el actual Presidente puso en conocimiento del Consejo Social su decisión de retirarse a partir de Abril de 2020, después de 32 años en la Fundación, el Órgano Rector, de manera reservada, trabajó durante 10 meses en la estructuración del proceso, el cual culminó formalmente a mediados de Diciembre. Al final del ejercicio objeto de este informe se estaba iniciando el proceso de empalme.

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 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 la Fundación Grupo Social, es posible señalar que los sistemas y programas de software que utiliza la entidad se encuentran adecuadamente amparados por las licencias correspondientes. No existe contra la Fundación ninguna reclamación motivada en violaciones a las normas sobre propiedad intelectual.

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

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

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

Las relaciones económicas entre las entidades que conforman el Grupo Empresarial liderado por la 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 la 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 la 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, tal es el caso del préstamo otorgado por la Fundación a la Promotora de Inversiones y Cobranzas para la compra de cartera al Banco Caja Social.

Adicionalmente, no se presentaron operaciones entre la 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 la 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. Así mismo, 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 Grupo Social.

# ENCUENTRO CON JESÚS

5

## ENCUENTRO CON JESÚS

Desde 2013, por generosidad del Señor, se logró poner a disposición de los funcionarios de la Fundación Grupo Social, que libremente lo desean una oferta de apoyo sacerdotal y formación en la Fe en virtud de la cual los mismos pueden tener acceso a los sacramentos de la Eucaristía y Reconciliación, y a espacios de formación y encuentro. Estas actividades se adelantan con el apoyo de las parroquias cercanas a las sedes respectivas, algunas de las cuales son dirigidas por sacerdotes diocesanos y otras por comunidades religiosas.

Durante el 2019, continuaron las actividades en las cinco sedes de Bogotá y en la ciudad de Medellín, y se iniciaron actividades en Cali, Bucaramanga, Barranquilla y Manizales. También se mantuvieron Eucaristías rotatorias en las oficinas de la red del Banco, así como las confirmaciones para funcionarios y el bautizo para mayores y menores de edad.

En el 2020 se espera consolidar el proyecto consistente en que los conversatorios comiencen a ser orientados por algunos funcionarios de la Organización.

La Organización sigue contando con el privilegio y la bendición de la presencia Sacramental del Señor en las Capillas de la Calle 72 y 77 en Bogotá, quien desde allí la acompaña, guía e ilumina.

A man in a blue vest with a logo and text on the back, speaking to a group of people. The vest has a logo consisting of three interlocking hexagons and the text "FUNDACIÓN" and "SOCIAL" below it. The man is gesturing with his right hand. In the background, a woman with glasses and a dark vest stands with her arms crossed, and another woman in a light-colored jacket sits in the foreground, looking towards the speaker. The entire image has a blue tint.

FUNDACIÓN  
SOCIAL

## CUADRO CONTENIDO INDICADORES GRI

### GRI 102: Contenidos Generales 2016

### Páginas

#### 1. Perfil de la organización

|        |  |              |
|--------|--|--------------|
| 102-1  | Nombre de la organización                        | 16           |
| 102-2  | Actividades, marcas, productos y servicios       | 53 - 71      |
| 102-4  | Ubicación de las operaciones                     | 20 - 71      |
| 102-5  | Propiedad y forma jurídica                       | 16, 101 -102 |
| 102-6  | Mercados servidos                                | 53 - 69      |
| 102-7  | Tamaño de la organización                        | 98           |
| 102-8  | Información sobre empleados y otros trabajadores | 74 - 90      |
| 102-13 | Afiliación a asociaciones                        | 92 - 93      |

#### 2. Estrategia

|        |   |             |
|--------|---|-------------|
| 102-14 | Declaración de altos ejecutivos responsables de la toma de decisiones | 5 - 14, 108 |
| 102-15 | Principales impactos, riesgos y oportunidades                         | 20 - 71     |

#### 3. Ética e integridad

|        |  |        |
|--------|--|--------|
| 102-16 | Valores, principios, estándares y normas de conducta | 17 -18 |
|--------|--|--------|

#### 4. Gobernanza

|        |  |             |
|--------|--|-------------|
| 102-18 | Estructura de gobernanza   | 100 -101    |
| 102-19 | Delegación de autoridad  | 100 -101    |
| 102-22 | Composición del máximo órgano de gobierno y sus comités                                  | 100 -101    |
| 102-25 | Conflictos de intereses  | 17 - 18     |
| 102-26 | Función del máximo órgano de gobierno en la selección de objetivos, valores y estrategia | 17, 18, 100 |
| 102-32 | Función del máximo órgano de gobierno en la elaboración de informes de sostenibilidad    | 100, 108    |
| 102-35 | Políticas de remuneración  | 74 - 90     |
| 102-38 | Ratio de compensación total anual  | 74 - 90     |
| 102-39 | Ratio del incremento porcentual de la compensación total anual                           | 81 - 90     |

#### 5. Participación de los grupos de interés

|        |  |         |
|--------|--|---------|
| 102-40 | Lista de grupos de interés               | 20 - 71 |
| 102-44 | Temas y preocupaciones clave mencionados | 5 - 71  |

#### 6. Prácticas para la elaboración de informes

|        |  |         |
|--------|--|---------|
| 102-45 | Entidades incluidas en los estados financieros consolidados            | 53 - 71 |
| 102-46 | Definición de los contenidos de los informes y las Coberturas del tema | 4       |
| 102-50 | Periodo objeto del informe   | 5 - 14  |
| 102-51 | Fecha del último informe   | 5 - 14  |
| 102-52 | Ciclo de elaboración de informes                                       | 5 - 14  |

|        |  |           |
|--------|--|-----------|
| 102-53 | Punto de contacto para preguntas sobre el informe                            | 110       |
| 102-54 | Declaración de elaboración del informe de conformidad con los Estándares GRI | 108       |
| 102-55 | Índice de contenidos GRI   | 106 - 107 |

### GRI 103: Enfoque de Gestión 2016

|       |                                   |         |
|-------|-----------------------------------|---------|
| 103-3 | Evaluación del enfoque de gestión | 20 - 71 |
|-------|-----------------------------------|---------|

### GRI 200: Económicos

#### 201: Desempeño económico

|       |  |         |
|-------|--|---------|
| 201-1 | Valor económico directo generado y distribuido                             | 73, 98  |
| 201-3 | Obligaciones del plan de beneficios definidos y otros planes de jubilación | 81 - 90 |

#### 205: Anticorrupción

|       |  |         |
|-------|--|---------|
| 205-2 | Comunicación y formación sobre políticas y procedimientos anticorrupción | 17 - 18 |
|-------|--|---------|

### GRI 300: Ambientales

#### 304: Biodiversidad

|       |   |         |
|-------|---|---------|
| 304-2 | Impactos significativos de las actividades, los productos y los servicios en la biodiversidad | 20 - 52 |
| 304-3 | Hábitats protegidos o restaurados   | 20 - 52 |

### GRI 400: Sociales

#### 401: Empleo

|       |   |         |
|-------|---|---------|
| 401-1 | Nuevas contrataciones de empleados y rotación de personal   | 81 - 90 |
| 401-2 | Beneficios para los empleados a tiempo completo que no se dan a los empleados a tiempo parcial o temporales | 81 - 90 |

#### 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 | 81 - 90 |
|-------|---|---------|

#### 404: Formación y enseñanza

|       |  |         |
|-------|--|---------|
| 404-3 | Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones periódicas del desempeño y desarrollo profesional | 81 - 90 |
|-------|--|---------|

#### 405: Diversidad e igualdad de oportunidades

|       |   |         |
|-------|---|---------|
| 405-2 | Ratio del salario base y de la remuneración de mujeres frente a hombres | 81 - 90 |
|-------|---|---------|

#### 413: Comunidades locales

|       |   |         |
|-------|---|---------|
| 413-1 | Operaciones con participación de la comunidad local, evaluaciones del impacto y programas de desarrollo | 20 - 52 |
|-------|---|---------|

## GLOBAL COMPACT COMMUNICATION ON PROGRESS (COP 2019)

Bogotá, Julio de 2020

Señor:  
António Guterres  
Secretario General de la Organización de Naciones Unidas  
UH Headquarters  
New York, NY

Respetado Señor Guterres:

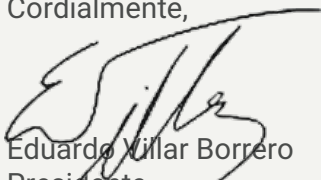
Es mi deseo expresar, en nombre de la Fundación Grupo Social, el firme compromiso de continuar apoyando los 10 principios del Pacto Global, el cual adherimos en septiembre de 2004.

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

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

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

Cordialmente,



Eduardo Villar Borrero  
Presidente  
Fundación Grupo Social

## PRINCIPIOS GLOBAL COMPACT

| Principios          | Descripción   | Políticas o programas (Páginas) | Indicadores de Progreso (Páginas) |
|---------------------|---|---------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Principio 1</b>  | El negocio debe apoyar y respetar la protección de los derechos humanos declarados internacionalmente                 | 17 - 18                         | 20 - 90                           |
| <b>Principio 2</b>  | El negocio debe asegurar que no es cómplice en abusos de derechos humanos   | 17 - 18                         | 20 - 90                           |
| <b>Principio 3</b>  | El negocio debe pregonar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a convenciones colectivas | 17 - 18                         | 20 - 90                           |
| <b>Principio 4</b>  | El negocio debe apoyar la eliminación de todas las formas de trabajo forzado  | 17 - 18                         | 53 - 71                           |
| <b>Principio 5</b>  | El negocio debe apoyar la abolición efectiva del trabajo infantil   | 17 - 18                         | 53 - 71                           |
| <b>Principio 6</b>  | El negocio debe apoyar la eliminación de la discriminación con respecto al empleo y ocupación                         | 17 - 18                         | 20 - 71                           |
| <b>Principio 7</b>  | El negocio debe apoyar el abordaje cauteloso de los retos ambientales   | 17 - 18                         | 20 - 51                           |
| <b>Principio 8</b>  | El negocio debe tomar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental                                   | 17 - 18                         | 20 - 90                           |
| <b>Principio 9</b>  | El negocio debe promover el desarrollo y la difusión de tecnologías amigables al ambiente                             | 17 - 18                         | 20 - 72, 93                       |
| <b>Principio 10</b> | El negocio debe trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno         | 17 - 18                         | 100 - 101                         |

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

| Principio |  | Páginas |
|-----------|--|---------|
| <b>1</b>  | Relación transparente y justa con los clientes                     | 53 - 72 |
| <b>2</b>  | Promoción de la accesibilidad y de la inclusión financiera         | 53 - 72 |
| <b>3</b>  | Negocio ecológico  | 93      |
| <b>4</b>  | Actores responsables que contribuyen al desarrollo de la comunidad | 20 - 51 |
| <b>5</b>  | Empleadores responsables   | 74 - 90 |
| <b>6</b>  | Comunicación   | N/A     |

Si tiene algún comentario, puede escribir al correo:  
[ldcortes@fundaciongruposocial.com](mailto:ldcortes@fundaciongruposocial.com)





**FUNDACIÓN  
GRUPO SOCIAL**