



Una Fundación de



**FUNDACION EL ALCARAVAN  
PLAN ESTRATEGICO 2019 – 2021**

**INFORME DE GESTION 2021**

Fecha de corte: 31 diciembre 2021

**9 de marzo de 2022  
Dirección Ejecutiva**

## Introducción

El Plan Estratégico de la Fundación El Alcaraván para el periodo comprendido entre abril de 2019 y diciembre de 2021 fue diseñado siguiendo la metodología del Cuadro de Mando Integral (CMI)<sup>1</sup>. El Plan fue aprobado por la Junta Directiva en marzo de 2019.

La metodología CMI recomienda buscar un balance en la estrategia entre los resultados financieros, tradicionalmente preferidos para evaluar el desempeño de una organización, y otras dimensiones igualmente importantes como son la creación de valor para los clientes y el fortalecimiento de la organización mediante mejores procesos internos e inversiones en activos intangibles.

Los objetivos estratégicos de la Fundación para el periodo 2019-2021 se formularon en estas cuatro dimensiones. El mapa estratégico se lee de abajo hacia arriba, iniciando por las dos dimensiones internas (Activos Intangibles y Procesos Internos), y continuando hacia las dos dimensiones externas (Clientes y Finanzas).

<b>Mapa Estratégico</b>	
<b>Dimensiones</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>
<b>Financiera</b>	<b>OE 3. Gestionar recursos adicionales y mejorar sostenibilidad financiera</b>
<b>Clientes</b>	<b>OE 2. Ejecutar programas de inversión social y ambiental con transparencia y eficiencia</b>
<b>Procesos Internos</b>	<b>OE 1. Mejorar capacidad de implementación (reingeniería organizacional)</b>
<b>Activos Intangibles</b>	<b>OE 4. Invertir en activos intangibles que generen valor</b>

Fuente: Alcaraván, 2021

En este informe se presentan los resultados obtenidos en la ejecución de la estrategia 2019-2021.

<sup>1</sup> Robert S. Kaplan y David P. Norton. The Balanced Scorecard. Boston: Harvard Business School Press, 1996.; Mapas Estratégicos: Convirtiendo los Activos Intangibles en Resultados Tangibles. Harvard Business School Publishing Corporation, 2004.

## Medición del desempeño

El nivel de desempeño en la gestión de la estrategia se mide utilizando **Indicadores Claves de Desempeño – ICD**. Los ICD (o KPI) registran las metas programadas para el periodo y el avance en el logro para los diferentes Objetivos Estratégicos. El ejercicio de monitoreo y medición del desempeño en la implementación de la estrategia facilita la alineación del equipo de la Fundación y permite compartir los resultados con la Junta Directiva, la Gerencia de Responsabilidad Social, el Comité de Inversión Social de SierraCol Energy y el equipo de la Fundación. La medición del desempeño acumulado a 31 de diciembre de 2021 se reporta en el cuadro de mando (scorecard).

Fundación El Alcaraván Plan Estratégico 2019 - 2021 Indicadores Claves de Desempeño 31/dic/2021					
Objetivo Estratégico	ICD (KPI)	Unidad	Meta 2019-2021	Acumulado 2019-2021	Medición
OE3 Financiero	3.1 Gestión de recursos, otras fuentes	COP, MM	\$ 1.200	\$ 1.883	157%
OE3 Financiero	3.2 Capitalización fondo microcrédito	COP, MM	\$ 1.840	\$ 3.019	164%
OE2 Clientes	2.1 Implementación PGS 2018-2019 LLN	COP, MM	\$ 16.991	\$ 16.991	100%
OE2 Clientes	2.2 Crecimiento portafolio microcrédito	COP, MM	\$ 13.197	\$ 13.263	101%
OE1 Procesos Internos	1.1 Reingeniería organizacional	Número de recomendaciones de Fuerza de Tarea	21	21	100%
OE4 Activos intangibles	4.1 Valorización de intangibles	COP, MM	\$ 1.000	\$ 1.115	112%

Fuente: Alcaraván 2021

### Objetivos Estratégicos de las Dimensiones internas

**OE4. Invertir en activos intangibles claves para la generación de valor.** Por su potencial para agregar valor a los clientes, la Fundación se enfocó en cuatro activos intangibles: talento humano, marca, información y clima laboral. Para lograr el objetivo, se propuso una meta de inversión de \$1,000 millones de pesos entre 2019 y 2021.

Dos eventos externos ocurridos durante el periodo incidieron en la implementación del OE4. La pandemia del Covid 19 tuvo efectos muy significativos desde abril de 2020. En primer lugar, requirió reasignar recursos de inversión bajo el OE4 para poder financiar la puesta en marcha de protocolos de bioseguridad con el objeto de garantizar ambientes laborales protectores para empleados, clientes y comunidades. Estas medidas fueron adoptadas en la sede de Arauca, en las oficinas del programa de Microcréditos y en los sitios de ejecución de los proyectos sociales.

Las restricciones asociadas a la pandemia también impidieron la realización de las capacitaciones presenciales previstas para el personal de la Fundación en 2020 y 2021. Para contrarrestar estas situaciones, el equipo de la Fundación diseñó un portal digital, denominado Activos, donde los empleados pudieron acceder a formación virtual en distintas áreas temáticas. De esta manera el portal Activos se convirtió en una solución creativa y accesible para la formación de talento humano.

El segundo evento de impacto durante este periodo fue la compra de los activos terrestres de Occidental de Colombia por parte del grupo Carlyle en diciembre de 2020. La transición hacia la nueva empresa, SierraCol Energy, tuvo lugar esencialmente a lo largo de 2021. Un objetivo clave durante la transición fue el posicionamiento de marca de SierraCol Energy y su asociación a la marca de Alcaraván, positivamente valorada y reconocida en el territorio.

Objetivo Estratégico	ICD (KPI)	Unidad	Meta 2019-2021	Acumulado 2019-2021	Medición
OE4 Activos intangibles	4.1 Valorización de intangibles	COP, MM	\$ 1.000	\$ 1.115	112%

El ICD 4.1 revela que la meta fue superada en 12%, con una inversión acumulada valorada en \$1,115 millones de pesos. Las inversiones en información (39%) incluyeron la actualización del software ERP GP Dynamics y del programa de nómina Heinsohn, el diseño y lanzamiento de la iniciativa de transformación digital para los clientes de microfinanzas, y el diseño del primer módulo del Sistema de Gestión de Proyectos SIGPA. El logro de ambientes laborales seguros contempló inversiones en bioseguridad por Covid 19, la adecuación del sistema de agua potable, la renovación del sistema eléctrico en la sede, que representaba un alto riesgo para personas y equipos, y la actualización del sistema de seguridad física en la sede. La operación del portal Activos y la inversión directa en entrenamientos especializados (26%) permitió atender las principales necesidades de formación del talento humano; por último, se ejecutó el 7% de los recursos en la iniciativa de *rebranding*, adelantada en coordinación con el área de Comunicaciones de SierraCol Energy.

Inversiones en valorización de intangibles			
Intangibles	2019-2021	%	
Información	\$ 432	39%	
Ambiente Laboral	\$ 320	29%	
Capacitación	\$ 287	26%	
Marca	\$ 76	7%	
<b>Total</b>	<b>\$ 1.115</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Alcaraván 2021. Cifras en millones de pesos.

**OE1. Mejorar la capacidad de implementación de la inversión social y ambiental, mediante un proceso de reingeniería de la Fundación El Alcaraván.** Entre 2019 y 2021, la Fundación, en estrecha coordinación con distintas áreas de SierraCol Energy, adelantó un proceso de reingeniería basado en recomendaciones formuladas por la Fuerza de Tarea que en 2018 evaluó la función de responsabilidad social de la empresa. Este grupo propuso 21 recomendaciones específicas para la Fundación, con el propósito de incidir en la gobernanza, estabilidad financiera, administración, cumplimiento, controles, focalización programática, y comunicación estratégica de la

organización, así como sobre su relacionamiento con SierraCol Energy. El objetivo central consistía en fortalecer las capacidades de la Fundación para ejecutar programas sociales y ambientales y para alinear la intervención de la organización con el plan de negocios de la empresa.

Objetivo Estratégico	ICD (KPI)	Unidad	Meta 2019-2021	Acumulado 2019-2021	Medición
OE1 Procesos Internos	1.1 Reingeniería organizacional	Número de recomendaciones de Fuerza de Tarea	21	21	100%

La medición del ICD 1.1 revela que las veintiún recomendaciones directas de la Fuerza de Tarea se cumplieron en 100% al corte. Los principales resultados se agrupan en las siguientes temáticas.

- **Gobernanza.** Se modificó la composición de la Junta Directiva, se adoptaron nuevos estatutos, se seleccionó a un nuevo Director Ejecutivo, y se pusieron en operación dos Comités de Junta Directiva (Comité de Contratos y Comité de Seguimiento Presupuestal).
- **Estructura organizacional**
  - **Personal y costos fijos.** Se redefinió el organigrama, se formularon y adoptaron las políticas en cuanto a personal de planta y personal incremental, y se identificaron los costos operativos fijos.
  - **Director Regional Arauca.** Se creó y provisionó el cargo de Director Regional, dependiente del Director Ejecutivo.
  - **Líderes Funcionales o Gerentes de Proyecto.** Se asignaron las Coordinaciones de tres de las cuatro líneas estratégicas de la Fundación (Desarrollo Humano, Diversificación Económica e Infraestructura Social), dependientes del Director Regional Arauca. Para la cuarta línea (Inclusión Financiera) se estableció que la Dirección de la Unidad de Inclusión Financiera (UIF) reportara al Director Ejecutivo y no al Regional en tanto la UIF tiene cobertura nacional y no restringe sus operaciones al departamento de Arauca. Estas novedades se actualizaron en el Manual de Funciones de la organización.
- **Procesos y procedimientos internos.** Todos los procesos y procedimientos fueron mapeados y se adoptaron las siguientes mejoras específicas:
  - **Control de calidad y riesgos.** Se mapearon y ajustaron los procesos y controles de la organización, se capacitó al equipo directivo en la metodología de riesgos operacionales, y se diseñó el Plan de Gestión de Riesgos.
  - **Cumplimiento.** Se mapeó y ajustó el proceso con el área de Cumplimiento de SCE, y se programó una nueva revisión para 2022.
  - **Código de Conducta.** Se ajustó y adoptó un nuevo código, y se entrenó al equipo durante el periodo.
  - **Microfinanzas.** Se revisó y evaluó el cumplimiento de la regulación colombiana por parte del programa de Microcréditos.
  - **Proveedores locales.** Se adelantó la identificación, segmentación y diversificación de proveedores locales de la Fundación, con acompañamiento del Comité de Contratos de la Junta.

- **Certificación Calidad ISO 9001-2015.** Se mantuvo la certificación externa durante el periodo y se alcanzó un importante grado de madurez del Sistema de Calidad de la Fundación, de conformidad con las auditorías anuales externas.
- **Medición de impacto.** A finales de 2021, en coordinación con la Gerencia de Responsabilidad Social, se diseñó la iniciativa “Métricas”, orientada a la medición impacto de la inversión social.
- **Relacionamiento con funciones de SierraCol Energy.** Se fortaleció la coordinación con áreas claves de la empresa, en particular con la Gerencia de Responsabilidad Social, el área de Comunicaciones FIN & SCM, y las Vicepresidencias Legal y Financiera.
- **Nuevas fuentes de financiación, en particular Obras por Impuestos.** Durante el periodo, la Fundación, en equipo con la Gerencia de Responsabilidad Social, participó en la formulación de tres propuestas para el mecanismo de Obras por Impuestos: “Educación de Calidad en Arauquita”, “Entorno Digital en Llanos Norte” y “Corredor Educativo”. La primera fue presentada al Mecanismo en diciembre de 2020, a nivel de prefactibilidad. La propuesta “Entorno Digital”, complementaria al proyecto estratégico “Conectividad con Propósito en Llanos Norte”, fue registrada formalmente ante el mecanismo a nivel de factibilidad en 2021 y tiene una alta probabilidad de ser aprobada. El proyecto “Corredor Educativo”, cuya formulación finalizará en 2022, reemplazará al proyecto “Educación de Calidad”, ampliando su alcance geográfico.
- **Relacionamiento empresa y partes interesadas.** Se aprovechó la presencia local de la Fundación (Plan Solidario 2020) y la formulación de proyectos estratégicos (“Conectividad con Propósito”, y “Educación de Calidad”), para mejorar el contacto y relacionamiento directo de personal de la empresa con comunidad de base, y autoridades públicas nacionales, regionales y locales en las áreas de interés y operación de la empresa. Adicionalmente, en coordinación con el área de Comunicaciones, CMS y la Gerencia de Responsabilidad Social, se incrementó la participación y presencia de personal de la empresa en las entregas de proyectos sociales en el territorio.

### **Objetivos Estratégicos en las Dimensiones Externas**

De acuerdo con el CMI, el cumplimiento de los objetivos y metas asociadas a las dimensiones internas debe generar consecuencias positivas en las externas. Esto se expresa en un mayor valor agregado para los clientes de la organización, y en resultados positivos en la dimensión financiera.

La primera dimensión externa tiene que ver con las expectativas de los clientes frente a la Fundación. En el periodo 2019-2021, la organización tuvo cuatro segmentos de clientes: (1) corporativos, siendo prioritarios SierraCol Energy, Ecopetrol e Isa Intercolombia, empresas que esperan una ejecución efectiva y transparente de los programas de inversión social y ambiental en las áreas de influencia e interés para sus operaciones; (2) microempresarios, principalmente en Arauca y en el municipio boyacense de Cubará, quienes buscan acceder al programa de Microcréditos de la Fundación así como a los entrenamientos en Educación Financiera; (3) clientes del Taller del Chocolate, que aprovechan la modalidad de maquila ofrecida en Arauca por el Taller, y aliados estratégicos del Taller como Lok Foods, empresa para la cual se produce cobertura de

chocolate empleada para la elaboración de barras comerciales y promocionales; y (4) empleados y contratistas de SierraCol Energy y Alcaraván, quienes encargaron a la Fundación la administración de sus donaciones voluntarias para canalizarlas a comunidades y personas vulnerables a través del Fondo Solidario.

Como se observa en el siguiente cuadro, la inversión social y ambiental implementada por la Fundación para los clientes corporativos y los empleados alcanzó un total de \$29,467 millones entre 2019 y 2021. El 98% de la inversión fue encargada a la Fundación por SierraCol Energy y Ecopetrol, 1% por Isa Intercolombia, y el 1% restante por los donantes del Fondo Solidario.

Inversión social y ambiental agregada, 2019-2021 (pesos)					
Línea de inversión	2019	2020	2021	Total 2019-2021	%
PGS 2018-2019	\$ 5.457.633.200	\$ 8.173.479.791	\$ 3.360.353.000	\$ 16.991.465.991	58%
PLAN SOLIDARIO 2020	\$ 0	\$ 1.475.318.459	\$ 0	\$ 1.475.318.459	5%
FONDO SOLIDARIO	\$ 0	\$ 207.553.231	\$ 0	\$ 207.553.231	1%
ESTRATEGICOS	\$ 596.242.362	\$ 2.048.013.146	\$ 2.541.562.606	\$ 5.185.818.114	18%
AMBIENTALES	\$ 0	\$ 94.378.760	\$ 206.309.279	\$ 300.688.039	1%
PGS 2020-2021	\$ 0	\$ 0	\$ 5.081.604.045	\$ 5.081.604.045	17%
ISA INTERCOLOMBIA	\$ 130.000.000	\$ 45.000.000	\$ 50.000.000	\$ 225.000.000	1%
<b>Total (Pesos)</b>	<b>\$ 6.183.875.562</b>	<b>\$ 12.043.743.387</b>	<b>\$ 11.239.828.930</b>	<b>\$ 29.467.447.879</b>	<b>100%</b>
<b>Total (USD)</b>	<b>\$ 1.671.318</b>	<b>\$ 3.255.066</b>	<b>\$ 3.037.792</b>	<b>\$ 7.964.175</b>	

Fuente: Alcaraván, 2021. FX: \$3,700 pesos/USD

**OE2. Ejecutar programas de inversión social y ambiental, asegurando la inversión eficiente y transparente de los recursos.** Para evaluar el desempeño en el OE2, se escogió la línea de inversión correspondiente al plan de inversión social voluntaria PGS 2018-2019 en Llanos Norte (\$16,991 millones), que representa el 58% de la inversión total implementada. El nivel de ejecución en esta línea es un indicador clave de desempeño compartido con la Gerencia de Responsabilidad Social.

- **Ejecución del programa de inversión social voluntaria en Llanos Norte (PGS 2018-2019).** El ICD 2.1 revela que entre 2019 y 2021, se ejecutó el 100% del presupuesto de inversión social voluntaria programada para Llanos Norte. Esta inversión, correspondiente a las vigencias 2018 y 2019, es el rubro más significativo en el Contrato Marco suscrito entre SierraCol, Ecopetrol y la Fundación.

Objetivo Estratégico	ICD (KPI)	Unidad	Meta 2019-2021	Acumulado 2019-2021	Medición
OE2 Clientes	2.1 Implementación PGS 2018-2019 LLN	COP, MM	\$ 16.991	\$ 16.991	100%

El PGS 2018-2019 financió 165 proyectos en las líneas temáticas de infraestructura familiar, infraestructura comunitaria, diversificación económica y desarrollo humano. Como se observa en el cuadro, la mitad de los recursos se destinaron a infraestructura familiar (49%), que comprendió el diseño y construcción de 182 nuevas viviendas para igual número de familias, la adecuación de 22 viviendas adicionales mediante obras de mejoramiento y la instalación de baterías sanitarias y cocinas.

**PGS 2018-2019**  
**Distribución por líneas de inversión**

<b>Línea de inversión</b>	<b>Total (pesos)</b>	<b>%</b>
Infraestructura Familiar	\$ 8.295.278.384	49%
Infraestructura Comunitaria	\$ 3.355.252.655	20%
Diversificación Económica	\$ 4.986.223.000	29%
Desarrollo Humano	\$ 354.711.952	2%
<b>Total</b>	<b>\$ 16.991.465.991</b>	<b>100%</b>

Fuente: Alcaraván 2021

Los proyectos de diversificación económica por \$4,986 millones (29% del total), permitieron mejorar las condiciones de producción ganadera y cacaotera en fincas de las áreas de influencia, así como de especies menores (avicultura y porcicultura) y otros renglones agrícolas (plátano y maracuyá), beneficiando a 259 productores rurales. La mayor inversión se canalizó a la ganadería e incluyó la entrega de más de 700 cabezas de ganado, el mejoramiento de praderas en 31 fincas, y la construcción de 55 vaqueras.

A diferencia de infraestructura familiar y diversificación económica, en las líneas de infraestructura comunitaria y desarrollo humano se ejecutaron proyectos de impacto más colectivo, que beneficiaron a 35,087 personas. Allí las comunidades decidieron asignar 22% de la inversión (\$3,710 millones), para la construcción y/o mejoramiento de 24 salones comunales, la adecuación de 9 escuelas rurales donde estudian más de 2,000 niños y niñas, la intervención de vías de uso comunitario, y el mejoramiento de canchas para la práctica del deporte. Además, financiaron el campeonato de fútbol en el cual participaron 1,775 deportistas de las distintas veredas, las mejoras en las sedes de JUNCALI y JACUP, y el desarrollo de proyectos productivos de carácter comunitario, que con la asesoría de CREAME y de la Fundación El Alcaraván, estarán entregando resultados en 2022.

Implementar este elevado número de proyectos y ejecutar el significativo monto de inversión, representó un reto enorme durante los últimos tres años, periodo que estuvo afectado por la pandemia del Covid en 2020 y 2021, y por movilizaciones y paros sociales e intensas temporadas invernales. Pero el trabajo mancomunado y dedicado de las comunidades, SierraCol Energy, la Fundación El Alcaraván, y otros aliados como CREAME, Invictus y las autoridades locales, permitieron vencer los obstáculos y finalizar con éxito un conjunto de inversiones estratégicas para la transformación del territorio y de las vidas de las familias vecinas de las empresas en Arauca.

- **Colocación de la cartera de microcréditos.** Un segundo segmento de clientes de la Fundación son los cerca de 4,000 microempresarios que en el periodo accedieron o permanecieron vinculados al programa Microcréditos Alcaraván. Para aumentar el impacto de la inclusión financiera, atendiendo las necesidades crecientes de recursos para potenciar sus negocios, la Fundación determinó una meta de crecimiento del 15,8% en el portafolio durante el periodo. Esto implicaba aumentar la colocación en \$1,797 millones, pasando de \$11,400 millones al cierre de 2018 a \$13,197 millones a diciembre 31 de 2021.

Objetivo Estratégico	ICD (KPI)	Unidad	Meta 2019-2021	Acumulado 2019-2021	Medición
OE2 Clientes	2.2 Crecimiento portafolio microcrédito	COP, MM	\$ 13.197	\$ 13.263	101%

De acuerdo con el ICD 2.2, la Unidad de Inclusión Financiera aumentó la colocación de microcréditos en \$1,863 millones durante el periodo, mejorando la inclusión financiera y apalancando las necesidades de financiamiento de microempresarios en Arauca y el municipio boyacense de Cubará. Este resultado representa un incremento del 16,3%, medio punto porcentual por encima de la meta de crecimiento del 15,8% para el periodo.

**OE3. Gestionar y administrar recursos adicionales de nuevas fuentes (Gobierno de Colombia, socios privados, donantes y otros).** Una Fundación que mejore su capacidad para agregar valor a sus clientes y que cuente con procesos internos que incrementen su eficiencia y transparencia, tendrá mejores indicadores de gestión de recursos para adelantar su objeto misional. La diversificación de fuentes y el apalancamiento de recursos adicionales, en efectivo y/o en especie, fue una de las recomendaciones del Grupo de Tarea. Específicamente, el Grupo recomendó explorar y aplicar al mecanismo de Obras por Impuestos, y buscar alianzas con otras empresas privadas y financiadores con interés en el territorio. La meta establecida para el periodo de planeación fue de \$1,200 millones de pesos.

En el OE3 se incluyó además el aumento en la capitalización del fondo del programa de microcrédito de la Unidad de Inclusión Financiera en por lo menos \$1,840 millones, asociada a la meta de crecimiento en la colocación definida en el OE2.

- **Apalancamiento de recursos.** Según el ICD 3.1, la medición al corte revela que entre 2019 y 2021, la Fundación gestionó y administró \$1,833 millones de pesos, en especie y efectivo, superando en 57% la meta del periodo.

Objetivo Estratégico	ICD (KPI)	Unidad	Meta 2019-2021	Acumulado 2019-2021	Medición
OE3 Financiero	3.1 Gestión de recursos, otras fuentes	COP, MM	\$ 1.200	\$ 1.883	157%

Como se registra en el siguiente cuadro, para lograr este objetivo, la Fundación estableció alianzas estratégicas con socios como el SENA, Bancoldex, Partners of the Americas, Microsoft, Anditel e ISA Intercolombia. Los aportes en especie, por \$1,368 millones (73% de la meta), corresponden a equipos tecnológicos de la Tecno Academia y del proyecto "Conectividad con Propósito", y a la valoración de las consultorías y asesorías brindadas a la UIF por Bancoldex y Partners. Los recursos en efectivo fueron aportados por Isa Intercolombia para el proyecto "Sacha Inchi", que permitió trabajar en diversificación productiva con asociaciones de excombatientes reincorporados a la vida civil, y para la atención a la emergencia invernal en 2021; así como por los empleados y contratistas de SierraCol Energy y la Fundación, mediante el Fondo Solidario. El

Fondo es una iniciativa de responsabilidad social voluntaria creada en respuesta a la pandemia que, en 2020, benefició doce causas sociales en el Departamento de Arauca y en el corregimiento de El Centro, en Barrancabermeja, Santander.

Gestión de recursos	2019	2020	2021	Total
TecnoAcademia (SENA)	\$ -	\$ -	\$ 970	\$ 970
Consultorías UIF (Bancoldex y Partners)	\$ -	\$ 72	\$ -	\$ 72
Conectividad (Microsoft & Anditel)	\$ -	\$ 179	\$ 147	\$ 326
<b>Subtotal especie</b>				<b>\$ 1.368</b>
ISA - Intercolombia	\$ 130	\$ 45	\$ 50	\$ 225
Fondo Solidario (empleados, contratistas)	\$ -	\$ 237	\$ 53	\$ 290
<b>Subtotal efectivo</b>				<b>\$ 515</b>
<b>Total (millones de pesos)</b>	<b>\$ 130</b>	<b>\$ 533</b>	<b>\$ 1.220</b>	<b>\$ 1.883</b>

Fuente: Alcaraván 2021

- Capitalización del fondo de Microcrédito.** El ICD 3.2 revela que la Fundación logró fortalecer el fondo de microcréditos en \$3,019 millones, 64% por encima de la meta mínima establecida para el periodo. Esto se logró esencialmente mediante dos fuentes: el cupo de crédito otorgado por Bancoldex (\$1,500 millones), basado en la valoración positiva de la gestión financiera de la Fundación; y la asignación de excedentes obtenidos por la UIF durante los ejercicios de 2019 y 2020, con aprobación de la Junta Directiva.

Objetivo Estratégico	ICD (KPI)	Unidad	Meta 2019-2021	Acumulado 2019-2021	Medición
OE3 Financiero	3.2 Capitalización fondo microcrédito	COP, MM	\$ 1.840	\$ 3.019	<b>164%</b>

## **Evolución de los negocios y situación económica, jurídica y administrativa**

---

De acuerdo con el artículo 47 de la Ley 222 de 1995, modificado por el artículo 1° de la Ley 603 de 2000, el Informe de Gestión debe contener una exposición fiel sobre la evolución de los negocios y la situación económica, jurídica y administrativa de la sociedad. Debe incluir, además: indicaciones sobre los acontecimientos importantes acaecidos después del ejercicio; la evolución previsible de la sociedad; las operaciones celebradas con los socios y con los administradores; y el estado de cumplimiento de las normas sobre propiedad intelectual y derechos de autor por parte de la sociedad.

### **Evolución de los negocios y la situación económica, jurídica y administrativa**

Las consecuencias económicas y de salud pública derivadas de la prolongación de la pandemia del COVID 19 durante 2021 fueron similares a las presentadas durante 2020. Además, se registraron otros eventos externos negativos como las marchas sociales y una dura temporada invernal. Sin embargo, la evolución de los negocios en el ejercicio de 2021 estuvo más normalizada que en el año anterior.

Los principales riesgos enfrentados en 2021 fueron:

- riesgos a la vida y salud de los empleados de la Fundación y de las comunidades atendidas
- desaceleración económica general y posibles efectos negativos en el recaudo de cartera del programa de microcréditos
- limitaciones y retrasos en las operaciones de la Fundación en el territorio, debido a la pandemia, a la ola invernal y a los paros sociales
- transición de Occidental de Colombia a SierraCol Energy

**COVID y salud humana.** Para minimizar los riesgos a la salud y la vida, en 2021 se capitalizó la experiencia en la gestión de la situación durante el primer año de pandemia, y se aprovechó la disponibilidad de vacunas desde el segundo semestre. La Fundación continuó financiando la implementación de protocolos de bioseguridad en proyectos y en las oficinas de Arauca y Bogotá, conservó durante el año la política de trabajo en casa, y desarrolló campañas de información, prevención y vacunación contra el COVID 19. No obstante las medidas adoptadas, en junio de 2021, debido a complicaciones derivadas del COVID-19, falleció Germán Parra Durán, Coordinador de Desarrollo Humano. Germán estuvo en la Fundación durante 17 años y era uno de los líderes del equipo directivo de la organización.

**Desaceleración económica.** A diferencia de la situación vivida en 2020, la demanda y los precios del petróleo se mantuvieron en buenos niveles, sin repercutir en las operaciones y el presupuesto de la Fundación ni en la inversión social de SierraCol Energy y Ecopetrol en Arauca.

En cuanto al Programa de Microcréditos de la Unidad de Inclusión Financiera (UIF), se anota que, en 2021, además de la pandemia, los paros sociales y la ola invernal afectaron negativamente a la economía local, con repercusiones en la capacidad de pago de los clientes de microcréditos.

Por decisión de la Junta Directiva y la Dirección Ejecutiva se continuaron aplicando las medidas para gestionar y limitar los riesgos y efectos negativos señalados:

- Seguimiento trimestral a la ejecución presupuestal y a la evolución del portafolio del programa de microcréditos por parte del Comité de Seguimiento Presupuestal designado por la Junta
- Seguimiento mensual al recaudo de cartera de microcréditos por parte de la Dirección Ejecutiva, la Dirección de la Unidad de Inclusión Financiera y las Coordinaciones de Finanzas, Gestión de los Recursos y Jurídica de la Fundación
- Continuación en la aplicación del paquete de medidas de emergencia para el programa de microcréditos:
  - Otorgamiento de período de gracia, caso a caso, sin cobro de cargos (capital, intereses, otros cargos), con la posibilidad de reestructurar las obligaciones y ajustar las condiciones de los préstamos vigentes, incluyendo amortización y términos
  - Renovación de microcréditos a negocios con mayor resiliencia (con tasa del 2,6%)
  - Disposición de una línea especial de crédito de emergencia
  - Apertura de todas las oficinas y acompañamiento permanente del equipo de la Unidad de Inclusión Financiera a los clientes

Los efectos de las medidas adoptadas se reflejaron en las principales variables de la operación.

- **Recaudo de cartera.** El recaudo de cartera se mantuvo estable durante 2021, superando siempre los \$1,000 millones al mes.

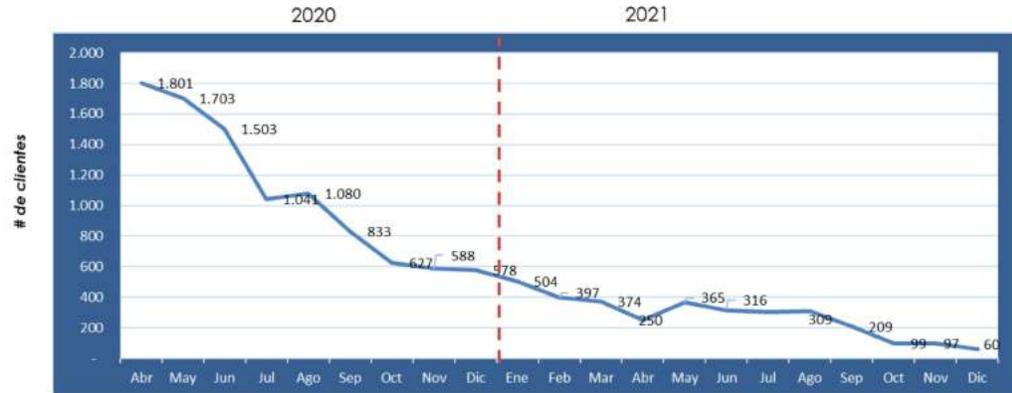


Fuente: Alcaraván, UIF 2021

- **Créditos de emergencia.** La línea de créditos de emergencia, creada en 2020, permaneció disponible en 2021, pero no se registró ninguna solicitud en el año.
- **Balance, flujo de caja y excedentes 2021:** A lo largo del año, la UIF mantuvo los gastos operativos bajo control, no disminuyó la calidad y cobertura de la atención a los clientes, y registró un balance positivo en flujo de caja. En la sesión de marzo de 2022, se presentará a la Junta una propuesta para asignar excedentes generados por la UIF durante 2021.

- **Solicitudes de periodo de gracia.** Como se observa en la siguiente gráfica, en 2021 se profundizó la tendencia a la baja en las solicitudes de periodo de gracia que se venía registrando desde 2020, pasando de 578 solicitudes aprobadas en diciembre del 2020 a solo 60 en diciembre del 2021.

**Microfinanzas Alcaraván**  
**Evolución de las solicitudes de prórroga, 2020-2021**



Fuente: Alcaraván, UIF 2021

**Operaciones en el territorio.** Los factores externos limitaron y retrasaron las operaciones de la Fundación en el territorio durante periodos determinados, pero el equipo y las comunidades lograron superar estas coyunturas y mantener un alto ritmo de ejecución de los proyectos. El nivel de ejecución de 2021 alcanzó \$11,240 millones de pesos (38%), siendo muy similar al registrado en 2020 (41%).

Línea de inversión	2019	2020	2021	Total 2019-2021
<b>Total (Pesos)</b>	<b>\$ 6.183.875.562</b>	<b>\$ 12.043.743.387</b>	<b>\$ 11.239.828.930</b>	<b>\$ 29.467.447.879</b>
<b>Total (USD)</b>	<b>\$ 1.671.318</b>	<b>\$ 3.255.066</b>	<b>\$ 3.037.792</b>	<b>\$ 7.964.175</b>
	21%	41%	38%	100%

Fuente: Alcaraván, 2021

**Transición corporativa.** Por último, durante 2021 se realizó una fluida transición de Occidental de Colombia a SierraCol Energy. Las actividades de la Fundación se adelantaron con normalidad, y no se vieron afectadas por el cambio. El Grupo Carlyle y la Junta Directiva de SierraCol ratificaron la decisión de continuar ejecutando la inversión social y ambiental a través de la Fundación, conservándola como la principal herramienta para obtener la licencia social para operar y para incentivar el desarrollo sostenible en el territorio. Esta decisión es fundamental para asegurar la continuidad del negocio en los próximos años.

En los demás aspectos asociados a la marcha del negocio en el ejercicio 2021, se detallan los siguientes:

- **Pérdida de liquidez:** No enfrentamos ni experimentamos pérdida de liquidez durante el ejercicio.
- **Pérdida de solvencia:** No enfrentamos ni experimentamos pérdida de solvencia ni problemas de flujo de caja durante el ejercicio.
- **Pérdida de proveedores:** No enfrentamos ni experimentamos pérdida de proveedores locales (en Arauca) durante el ejercicio.
- **Pérdida de clientes**

- o **Unidad de Inclusión Financiera:** No perdimos clientes de Microfinanzas Alcaraván
- o **Programas de Inversión Social y Ambiental:** Durante 2021 mantuvimos a los principales clientes de los programas de Desarrollo Humano, Diversificación Económica e Infraestructura: SierraCol, Ecopetrol e ISA Intercolombia.
- o **Taller del Chocolate:** No perdimos clientes del Taller de Chocolate
- **Deterioro de inventarios o pérdidas por obsolescencia:** No hubo deterioro de inventarios ni pérdidas en 2021.
- **Aumento de las cuentas por cobrar no recaudadas:** En Microfinanzas Alcaraván, debido a la pandemia se han acumulado casos de clientes que cuentan con prórrogas. Durante 2022, en la medida en que la pandemia esté controlada y las condiciones de normalidad regresen al sector financiero, es muy probable que los clientes más afectados por la pandemia sean considerados como casos en mora. Estas cuentas se sumarían a las que registraban mora antes de la pandemia. La Fundación proyecta realizar castigos graduales de cartera durante 2022 para normalizar esta situación.
- **Indicadores financieros:** A continuación, se presentan los principales indicadores financieros:

INDICES	Diciembre 2021	Diciembre 2020	Interpretación
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>			
Activo Corriente - Pasivo Corriente	\$ 10.120.470	\$ 9.247.536	La Fundación cuenta con activos suficientes para cubrir sus deudas.
<b>LIQUIDEZ</b>			
Activo Corriente / Pasivo Corriente (veces)	1,70	3,60	Mientras mas alto sea el resultado, habrá mayor capacidad para pagar pagar (capacidad de convertir activos en efectivo)
<b>PRUEBA ACIDA</b>			
(Activo Corriente-Inventario) / Pasivo Corriente (veces)	2	3	En 2021, los pasivos de la Fundación están cubiertos 2 veces por el activo.
<b>SOLVENCIA</b>			
Patrimonio / Activo Total %	61%	86%	
<b>ENDEUDAMIENTO</b>			
(Pasivo Total/100) / Activo Total %	39%	14%	En 2021, la Fundación presenta un nivel de endeudamiento del 39% frente a los activos totales.
<b>RENDIMIENTO DE LOS ACTIVOS</b>			
Utilidad Neta / Activo Total	0,39%	1,72%	
<b>RENTABILIDAD PATRIMONIAL</b>			
Utilidad Neta / Patrimonio	1%	2%	
<b>RENTABILIDAD NETA</b>			
Utilidad Neta / Ingresos netos	1%	3%	
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>			
Utilidad Operacional / Ingresos Operacionales =%	1,2%	3,2%	
<b>EFICIENCIA ADMINISTRATIVA</b>			
Gastos de Admon y Ventas / Activo Total	9%	13%	
<b>EFICIENCIA OPERATIVA</b>			
Gastos de Admon/Ingresos operacionales	19%	19%	

Fuente: Alcaraván, 2021

- **Dificultades para prorrogar créditos financieros, obtener nuevos préstamos, negociar adecuadas tasas de interés o exigencias muy altas en materia de garantías reales:** No presentamos dificultades en ninguno de estos sentidos; la Fundación no tomó recursos de terceros para fondear la línea de microcréditos; la Junta Directiva decidió destinar excedentes de 2020 con este propósito. Adicionalmente, contamos con cupo aprobado de crédito por parte de Bancoldex, por hasta \$2,500 millones de pesos.
- **Incapacidad para obtener recursos para desarrollar nuevos productos o hacer inversiones necesarias:** Durante 2021 no tuvimos dificultades en este sentido.

- **Intención de la dirección de liquidar en todo o en parte operaciones de la entidad:** No hay ninguna intención de SierraCol Energy, ni de la Junta Directiva o la Dirección Ejecutiva de la Fundación por liquidar la entidad en todo o en parte.
- **Pérdidas de administradores o ejecutivos importantes:** En junio de 2021, debido a complicaciones derivadas del COVID-19, falleció Germán Parra Durán, Coordinador de Desarrollo Humano. Germán estuvo en la Fundación durante 17 años y era uno de los líderes del equipo directivo de la organización.
- **Pérdidas o dificultades de renovación de licencias o franquicias:** No se registraron pérdidas ni dificultades de este tipo durante el ejercicio.
- **Dificultades laborales:** Se tomaron las medidas necesarias para adoptar protocolos de bioseguridad, así como la modalidad de trabajo en casa. La medición de clima laboral, realizada en 2021, reveló resultados muy positivos.
- **Dificultades para obtener plazos por parte de los proveedores:** No se registraron dificultades de este tipo durante el ejercicio.
- **Dificultades para pagar utilidades:** Por su naturaleza jurídica, la Fundación no paga utilidades; los excedentes generados en 2020, por un total de \$1,073 millones, fueron asignados a iniciativas del Plan Estratégico y líneas misionales de acuerdo con la decisión de la Junta Directiva adoptada en marzo de 2021:

Objetivo misional	Destinación	Excedentes 2020
OE3 Sostenibilidad Financiera	Provisión cartera Microcrédito	\$ 424.894.822
OE3 Sostenibilidad Financiera	Piloto Microcrédito Rural AID	\$ 213.371.210
OE4 Intangibles: Capacitación	Coaching equipo UIF	\$ 22.590.000
OE4 Intangibles: Capacitación	Entrenamiento Comercial UIF	\$ 30.393.790
<b>Subtotal UIF</b>		<b>\$ 691.249.822</b>
OE2 Clientes: Programas Sociales	Tecnoacademia STEM	\$ 95.056.982
OE4 Intangibles: Capacitación	Coaching equipo directivo	\$ 24.800.000
OE4 Intangibles: Capacitación	Entrenamiento Project Management	\$ 22.861.059
OE4 Intangibles: Capacitación	Gestión del riesgo	\$ 9.000.000
OE4 Intangibles: Información	Sistema SIGPA	\$ 48.109.195
OE4 Intangibles: Información	SIG Alcaraván	\$ 7.500.000
OE4 Intangibles: Información	Reportes ERP	\$ 9.520.000
OE4: Ambiente laboral seguro	Mejoras seguridad sede Arauca (HESQ)	\$ 65.073.600
OE4: Ambiente laboral seguro	Adecuaciones espacios uso comunitario	\$ 100.000.000
<b>Subtotal Otros</b>		<b>\$ 381.920.836</b>
<b>Total</b>		<b>\$ 1.073.170.658</b>

Fuente: Alcaraván, 2021

- **Aparición de nuevos competidores:** No se registraron novedades en este sentido.
- **Encontrarse en alguna causal de disolución:** La Fundación no se encuentra en ninguna situación de esta naturaleza.
- **Posibles demandas en contra por incumplimiento de compromisos:** La Fundación no se encuentra en ninguna situación de esta naturaleza.
- **Cambios en las regulaciones que afectan negativamente la entidad:** No se registraron novedades que puedan tener efecto negativo.
- **Deficientes seguros para atender catástrofes y otros riesgos indeseables:** Los seguros contratados normalmente por la Fundación (activos, transporte de valores, seguro de vida de empleados, y póliza de responsabilidad civil para directores y administradores-directivos), fueron suscritos sin inconvenientes.

En síntesis, gracias a las medidas adoptadas y monitoreadas durante el año, la operación de la Fundación como un todo no presentó dificultades insalvables, negativas o significativas en materia administrativa o económica.

## Situación jurídica

Los principales asuntos jurídicos se describen a continuación:

- **Procesos de litigio.** Actualmente hay cinco procesos de litigio en los que la Fundación se encuentra involucrada: (i) dos procesos con la Corporación Autónoma Regional de la Orinoquia (Corporinoquia), por el desarrollo de obra sin permisos ambientales, y por la ausencia de permiso de ocupación de cauce para la construcción de un puente sobre el Caño Totumo. En ambos casos se agotó la vía administrativa y se utilizaron todos los recursos susceptibles de ser interpuestos en la actuación procesal; aunque datan de 2013, la Corporación no ha entregado un dictamen final; (ii) un proceso sancionatorio ambiental iniciado por Corporinoquia, respecto al cual en 2019 la Fundación propuso medidas compensatorias consistentes en un proyecto de reforestación sobre el que la autoridad ambiental aún no se ha pronunciado; (iii) un Proceso Ordinario Laboral, interpuesto por Aliz Mireya Quintero contra la empresa Servicios Integrales Outsourcing, y solidariamente contra la Fundación. En primera instancia el fallo fue favorable para la Fundación; está en trámite la apelación en segunda instancia por parte del Tribunal Laboral de Arauca; y (iv) un Proceso Ordinario Laboral de única instancia, interpuesto por Pedro Mojica, extrabajador de la Fundación; la Fundación fue notificada de la admisión de la demanda el 20 de septiembre de 2021, y estamos a la espera de la comunicación de la fecha para la audiencia de fijación del litigio. Cabe anotar que las dos tutelas interpuestas por reclamación laboral por el señor Mojica en 2020 fueron declaradas improcedentes en sendos fallos de segunda instancia.
- **Normatividad relevante.** Dentro de las normas expedidas en el 2021 y relevantes para la Fundación se destaca la reglamentación del mecanismo de Obras por Regalías, así como la normativa sobre trabajo en casa (Ley 2088 de 2021).
- **Restricciones jurídicas para operar.** En 2021, la Fundación no tuvo restricciones jurídicas para llevar a cabo su misión.
- **Sanciones impuestas en el último año a la sociedad o a sus administradores.** Ni la Fundación ni sus administradores fueron objeto de sanciones durante 2021.

## Evolución previsible de la sociedad

El principal cambio que incide en la evolución previsible de la sociedad durante 2022 no es la pandemia, aunque es obvio que esta no se puede descartar aún. El año estará marcado por las elecciones y por mayores tensiones en seguridad y orden público en Arauca. El 2022 inició con enfrentamientos entre los grupos armados ilegales, que han creado una situación de zozobra en todo el departamento. Los asesinatos y desapariciones de líderes sociales, los atentados con carro bomba contra objetivos civiles, el desplazamiento de familias, el aumento de secuestros y extorsiones, y las amenazas, son el pan de cada día en Arauca.

Es imposible prever cuánto durará esta situación; pero la alta inseguridad está afectando los desplazamientos del personal de la Fundación en terreno y desacelerando o impidiendo la ejecución de la inversión social y ambiental que, para 2022, tendrá un valor aproximado de \$16,950 millones de pesos.

## **Estado de cumplimiento de las normas sobre propiedad intelectual y derechos de autor**

Los empleados y contratistas de la Fundación tienen dentro de sus obligaciones la no divulgación de información privilegiada y la protección de la propiedad intelectual de la organización. Estas obligaciones se hacen explícitas en los contratos de trabajo, en el Código de Conducta Ética en los Negocios, y en el Acuerdo de no revelación de información confidencial suscrito con empleados y contratistas que manejan información sensible para la organización. Por último, el software utilizado por la Fundación se encuentra debidamente legalizado, ajustándose a lo dispuesto por la legislación colombiana en materia de propiedad intelectual y derechos de autor.

## **Libre Circulación de Facturas**

La Dirección Ejecutiva de la Fundación El Alcaraván da constancia de que, durante 2021, la organización no entorpeció la libre circulación de las facturas emitidas por vendedores o proveedores, de conformidad con la Ley 1676 de 2013, Art. 87.

## **Sistema de Autocontrol y Gestión del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo**

La Fundación está comprometida con la implementación, desarrollo y avances del sistema de autocontrol y gestión del riesgo frente al lavado de activos y la financiación del terrorismo, en cumplimiento de la normatividad aplicable en Colombia. Particularmente, se garantiza que los empleados, clientes y contratistas; sus propietarios, controladores, subsidiarias, filiales y entidades controladas; y ninguno de sus funcionarios o directores sean Personas Sancionadas.

Estas obligaciones se ratifican en los contratos suscritos con la Fundación, en el Código de Conducta Ética en los Negocios, y en la Guía para el Registro de Proveedores para el control frente a los riesgos de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo. La Fundación también verifica que sus proveedores y clientes no se encuentren en las listas de identificación de agentes restringidos del comercio por lavado de activos y financiación del terrorismo.

## **Revelaciones con partes relacionadas**

En atención a lo indicado en los párrafos 9 y 17 de la NIC 24, la Fundación certifica que ninguna persona o parte de la organización está relacionada con la entidad que prepara sus estados financieros.