


Medellín
Aquí todo florece

Informe de Empalme
Acta de Informe de Gestión

GERENCIA DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS



Alcaldía de Medellín
Distrito de
Ciencia, Tecnología e Innovación

CAPÍTULO 1: LOGROS ESTRATÉGICOS

Desde la Gerencia de Proyectos Estratégicos y en el desarrollo de sus funciones de conformidad con el artículo 95A del Decreto 0883 de 2015, se acompañan y articulan los procesos de planeación, estructuración e implementación de los proyectos estratégicos y estrategias implementadas para la ciudad, generando los diálogos y espacios de articulación y seguimiento, acompañando tanto los niveles técnicos como directivos con cada una de las dependencias responsables y corresponsables del nivel central, entes descentralizados y demás actores de interés involucrados en los procesos anteriormente mencionados para el cumplimiento de las metas del plan de desarrollo.

Durante el ejercicio de las funciones propias de integración y articulación entre las dependencias y demás actores involucrados, la gerencia ha adelantado el proceso de seguimiento a los proyectos estratégicos, la cual implicó entre otras, el acompañamiento a los procesos de planeación en términos de establecimiento de metas, generación de espacios y mesas de trabajo para seguimiento y toma de decisiones, revisión periódica a los indicadores del Plan de Desarrollo y generación de informes, además de la coordinación de espacios de nivel directivo para la presentación de avances y toma de decisiones; dejando como resultado de lo anteriormente expuesto, los siguientes logros y aspectos relevantes:

Ecociudad

- **Estudio de una nueva Línea de Metro Subterráneo:** Finalización de la fase de caracterización que permitirá identificar la cantidad y el perfil de usuarios que usarán el sistema. Además, se terminó el estudio en el que se identificó la alternativa recomendada para la nueva línea del Metro conforme a la tecnología tipo Metro y teniendo en cuenta criterios ambientales, sociales, prediales, de movilidad, urbanos, técnicos, tecnológicos y constructivos; lo que posibilitará que el sistema actual se extienda desde La Estrella hasta Bello, pasando por Poblado, La Candelaria, Robledo y Castilla.
- **Parque Biblioteca Nororiental:** Se rehabilitaron y reforzaron las edificaciones que conforman el Parque Biblioteca Pública de la Zona Nororiental. Se realizó el refuerzo estructural, el rediseño arquitectónico y acabados de la obra; además se dio un 35% más de área útil construida que en el diseño inicial.
- **Complejo Cultural Ciudad del Río:** Finalización de los estudios y diseños y obtención de la licencia de construcción para el proyecto por parte de la curaduría urbana primera. Este proyecto cuenta con un avance en la gestión de recursos con el gobierno nacional para su cofinanciación.



- **Fortalecimiento de Infraestructura en Salud:** Entrega de la Unidad Hospitalaria de Buenos Aires y finalización de estudios y diseños de la ampliación de la Unidad Hospitalaria de Santa Cruz con aprobación de curaduría y viabilidad por parte de la Seccional de Salud de Antioquia.
- **Medellín Caminable y Pedaleable:** Formulación y entrega de la guía de intervención con criterios para la movilidad activa con enfoque de género formulada; entrega de los diseños de más de 3 puentes viales para la movilidad peatonal con criterios de accesibilidad; 11,1 km de ciclo infraestructura urbana construida y los diseños de 16,6 km de ciclo infraestructura que contienen la ciclo ruta norte-sur, la calle 74, 76, Perpetuo Socorro, entre otras.
- **Parques del Río Norte:** se logró obtener cooperación técnica entre C40 Cities Finance Facility y el Distrito de Medellín. Avanzamos en la radicación del proyecto para la aprobación de espacio público por parte del DAP y avanzamos en la gestión predial con la obtención de 56 de los 58 predios requeridos para la etapa 1 del proyecto, lo que significan aproximadamente 68.263 nuevos metros cuadrados de espacio público para el norte.
- **Refugio de vida silvestre:** Entrega de nuevas 111 hectáreas de áreas protegidas y un centro de atención e interpretación de la biodiversidad y sus servicios ecosistémicos. Una infraestructura con soluciones basadas en la naturaleza para la construcción de senderos, un mariposario, torres de avistamiento, plataformas y una mirada de apropiación social por parte de población estudiantil, y población en general, que permitirán actividades ecoturísticas para el disfrute pasivo de la biodiversidad nativa

Gobernanza y Gobernabilidad

- Formulación del Plan Estratégico de Tecnologías para la Seguridad junto con la consolidación del diagnóstico de tecnologías para la seguridad de la ciudad.
- Fortalecimiento de 4 zonas seguras y 2 en proceso de consolidación.
- Se habilitó para la ciudadanía del Distrito la plataforma C-Live Carbyne, la cual es utilizada para el apoyo en la atención de llamadas de emergencia y/o seguridad.
- Fortalecimiento de las plataformas de analítica facial logrando integrar 80 cámaras de reconocimiento facial del Distrito a las principales bases de datos a nivel nacional. Convirtiendo al Distrito de Medellín en la primera ciudad con su sistema de reconocimiento facial integrado al ABIS de la Policía Nacional.
- Se fortaleció y actualizó el datacenter que soporta las plataformas utilizadas en la atención de llamadas de seguridad y emergencias del Distrito de Medellín.




Atención Social y Poblacional

- **Medellín Me Cuida:** Implementación de la entrega del apoyo económico de Renta Básica-Plante Familiar a más de 171.000 familias en los dos años más complejos de la pandemia, 2020 y 2021, en los sectores más vulnerados por el golpe económico que había representado el confinamiento. Además, el fortalecimiento de la presencia institucional a partir de la estrategia de Gestores Territoriales Sociales con los cuales acompañamos, de manera integral, a más de 60.000 hogares para la garantía y el restablecimiento de derechos de las familias de la ciudad durante todo el cuatrienio.
- **Sistema Municipal de Cuidados:** realizamos la caracterización a más de 5.200 mujeres, lo que permitió conocer la distribución y el tiempo de las labores de cuidado no remunerado y definir la creación del Sistema Distrital de Cuidados diseñado con enfoque de género y la protección de derechos. Además, se implementó la prueba inicial con el lanzamiento de los círculos de cuidado o espacios articuladores para las cuidadoras donde se puede acceder a ofertas institucionales mientras liberan tiempo al encargar el cuidado de niñas y niños a los jardines de Buen Comienzo.
- **Seguridad alimentaria y hambre cero:** Se apoyó, asesoró y acompañó la conformación de equipos de búsqueda para el rastreo de niños y niñas en condición de desnutrición crónica para brindarles atención oportuna; donde se lograron recuperar más del 75% de estos menores. Además, se logró la reducción de la cifra de desnutrición crónica del 7.6% en 2019 a 7.2% en 2023, el porcentaje más bajo de cualquier administración distrital. Así mismo, se acompañaron los procesos de fortalecimiento de los sistemas agroalimentarios, enfocando esfuerzos en la generación de capacidades y acompañando la creación de más de 2.000 huertas, para el autoconsumo y comercialización, distribuidas por todos los sectores de Medellín. Además, se construyeron tres (3) Centros Zonales en los corregimientos de San Cristóbal y San Antonio de Prado y el último en Belén La Gloria.

Reactivación económica y valle del software

- **Centros del Valle del Software:** Acompañamos la democratización del acceso de los ciudadanos a las oportunidades de la Industria 4.0. Se entregaron 17 Centros del Valle del Software (CVS) y dejamos el diseño de cuatro (4) más para que sus obras sean ejecutadas en 2024.
- **Transformación digital de la economía:** Se acompañaron los procesos para el fortalecimiento de las competencias para la adopción de tecnologías en los procesos empresariales de la ciudad, con la transformación digital de más de 1.000 Mipymes desde el programa de transformación de la economía digital.

- 
- **Red Neutra:** se avanzó en la implementación de una prueba piloto en palmitas, conectando hogares de las veredas La Aldea y La Frisola a través de terminal de TVWS. También se conectó la Casa de Gobierno; finalización del cableado principal del piloto de San Javier; contratación de operador que llevará a cabo el Censo Mapping; se realizó la prueba piloto de Censo y Mapping en la comuna 12 de Octubre.
 - **Nodos de Innovación Especializada:** Consolidamos diez nodos de innovación enfocados en salud, movilidad, residuos sólidos, tecnología gubernamental, agroindustria, servicios públicos, educación, cambio climático, contaminación y seguridad a través de los cuales se lograron solucionar el 70% de los retos de ciudad priorizados articulando el ecosistema de la Ciencia, Tecnología, Innovación y Emprendimiento (CTI+E), avanzando en el desarrollo sostenible de Medellín.
 - Articulamos y coordinamos esfuerzos de dependencias como SAPIENCIA y la Secretaría de Desarrollo Económico para aportar al desarrollo del talento humano de Medellín para afrontar los desafíos y oportunidades que presenta la Cuarta Revolución Industrial, creando oportunidades para que más de 20.000 personas accedieran a una formación especializada en habilidades y conocimientos demandados por la industria 4.0 y más de 24.500 accedieran a formación en un segundo idioma para el trabajo.

Transformación educativa y cultural

- **Computadores Futuro:** Acompañamos y asesoramos el proyecto más ambicioso de fortalecimiento tecnológico del sistema educativo de los últimos años, entregando más de 130.000 computadores a estudiantes y docentes de 229 Instituciones Educativas Oficiales, estudiantes de ocho (8) Instituciones de Educación Superior de Medellín y del Departamento de Antioquia y a ediles de las 21 comunas y corregimientos. Lo que permitió, entre otras cosas, disminuir la relación de estudiantes por computador de 5,84 a menos de 2 y entregar más del 76% de los Computadores Futuro a estudiantes pertenecientes a los estratos 1, 2 y 3.
- **Ciudades del Aprendizaje:** Entregamos la Ciudadela para el Aprendizaje y la Cuarta Revolución Industrial-C4ta, que hoy cuenta con oferta académica de las 3 Instituciones de Educación Superior del Distrito ITM, Colegio Mayor y Pascual Bravo en programas relacionadas con 4RI y con oferta de Tecnoacademia, impartida por el SENA.
- **Transformación curricular:** Se apoyó el proceso de acompañamiento al 100% de las Instituciones Educativas Oficiales para la adecuación del modelo curricular en la 4ta Revolución Industrial.

- Universalización de la Media Técnica:** Se apoyaron procesos de implementación de la Media Técnica para llevar del 78,1% de Instituciones Educativas Oficiales que ofrecían esta formación en 2019, al 100% en el 2023. Con lo anterior se aportó a la certificación de más de 40.000 jóvenes como técnicos laborales, avalados por instituciones como el SENA, el Colegio Mayor de Antioquia, el Pascual Bravo, el ITM y el Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid.

CAPÍTULO 2: RECURSOS FINANCIEROS

Debido a que la Gerencia de Proyectos Estratégicos (GPE) no cuenta con la creación de un centro gestor, la Secretaría Privada es quien se encuentra como dependencia responsable del proyecto de inversión **200345 Administración de la unidad de cumplimiento de los proyectos estratégicos del Municipio de Medellín** asociado al componente 5.1. *Gobierno transparente* y al programa 5.1.3. *Direccionamiento estratégico del conglomerado Público de Medellín*, a través del que se disponen y ejecutan los recursos para el desarrollo de las funciones de la GPE para dar cumplimiento a los indicadores de producto y metas asociadas. Por tanto, se adjunta la información financiera relacionada a este proyecto de inversión:

Tabla 2. Relación recursos financieros

Recurso Secretaría Privada	Presupuesto Inicial	Presupuesto Definitivo	Total Ejecución
Total	900.000.000	4.302.312.289	4.302.136.788
Administración de la unidad de cumplimiento de los proyectos estratégicos del Municipio de Medellín	0	2.287.759.447	2.287.759.447
Servicios prestados a empr y serv, con recursos ordinarios - excedentes adicionales EPM	750.000.000	1.743.921.047	1.743.745.546
Servicio de alojamiento, comida, transporte en el	150.000.000	270.631.795	270.631.795

desarrollo de las funciones de la Gerencia			
--	--	--	--

Fuente: Construcción propia

CAPÍTULO 3: RECURSOS FÍSICOS

A continuación, se detallan los **bienes muebles** actualmente en uso de la dependencia conforme a la información suministrada por la Secretaría de Suministros y Servicios con corte al 30 de septiembre de 2023:

Tabla 2. Relación de bienes muebles

Bienes Muebles		
Número de Inventario	Denominación	Valor Adquisición
200111284	TELEVISOR LCD SONY	4.794.280
2002013579	TELEFONO AVAYA 9620	656.196
200512696	SILLA EJECUTIVA CLOU	949.988
200512734	SILLA PRESIDENTRE MALLA CROMADA	319.989
200512735	SILLA PRESIDENTRE MALLA CROMADA	319.989
200512736	SILLA PRESIDENTRE MALLA CROMADA	319.989
200512737	SILLA PRESIDENTRE MALLA CROMADA	319.989
200512738	SILLA PRESIDENTRE MALLA CROMADA	319.989
200512739	SILLA PRESIDENTRE MALLA CROMADA	319.989
200512740	SILLA PRESIDENTRE MALLA CROMADA	319.989
200512741	SILLA PRESIDENTRE MALLA CROMADA	319.989
200512758	SILLA PRESIDENTRE MALLA CROMADA	319.989
200512759	SILLA PRESIDENTRE MALLA CROMADA	319.989
200512760	SILLA PRESIDENTRE MALLA CROMADA	319.989
200512761	SILLA PRESIDENTRE MALLA CROMADA	319.989
200512762	SILLA PRESIDENTRE MALLA CROMADA	319.989
200512763	SILLA PRESIDENTRE MALLA CROMADA	319.989
200512764	SILLA PRESIDENTRE MALLA CROMADA	319.989
200512765	SILLA PRESIDENTRE MALLA CROMADA	319.989
200512766	SILLA PRESIDENTRE MALLA CROMADA	319.989

200512767	SILLA PRESIDENTRE MALLA CROMADA	319.989
200512768	SILLA PRESIDENTRE MALLA CROMADA	319.989
200512769	SILLA PRESIDENTRE MALLA CROMADA	319.989
200512770	SILLA PRESIDENTRE MALLA CROMADA	319.989
200512771	SILLA PRESIDENTRE MALLA CROMADA	319.989
200512772	SILLA PRESIDENTRE MALLA CROMADA	319.989
200511200	MESA DE JUNTA ESPECIAL	2.364.649
200511201	PUESTO DE TRABAJO EN L	2.590.749
200511202	ESCRITORIO 1,50 X 60	1.430.618
200511203	ESCRITORIO 1,50 X 60	1.430.618
200511204	ESCRITORIO 1,50 X 60	1.430.618
200511205	ESCRITORIO 1,50 X 60	1.430.618
200511194	MESA DE JUNTAS REDONDA 2,5 X 1,10 M	5.651.429
200511196	MESA DE JUNTAS REDONDA 2,5 X 1,10 M	5.651.429
2000327949	SILLA GIRATORIA ERGONOMICA CON BRAZOS	230.840
200195511	SILLA GIRATORIA ABOLLONADA SIN BRAZOS	193.359
2000770779	SILLA GIRATORIA	252.300
2001319529	SILLA GIRATORIA CON BRAZOS	255.200
2002986999	EQUIPO LENOVO " ALL IN ONE"	1.934.809
2002985279	EQUIPO LENOVO "ALL IN ONE "	1.934.809
2002985129	EQUIPO LENOVO "ALL IN ONE "	1.934.809
200486165	SILLA ERGONÓMICOS CON BRAZOS	205.443
2002982939	EQUIPO LENOVO " ALL IN ONE"	1.934.809
2003655169	TELEFONO AVAYA WIRELESS IP 9608G	407.880
2000694409	SILLA GIRATORIA ERGONOMICA CON BRAZOS	239.999
2000608659	SILLA GIRATORIA ERGONOMICA CON BRAZOS	239.999
200239076	SILLA ERGONOMICA CON BRAZOS	257.172
2000564809	SILLA GIRATORIA ERGONOMICA CON BRAZOS	239.999
200239098	SILLA ERGONOMICA CON BRAZOS	257.172
2003531919	COMPUTADOR DE ESCRITORIO LENOVO AIO M73Z	1.905.737
2003546029	TELEFONO IP PHONE 9608G AVAYA	451.530
2000170909	SILLA ERGONOMICA CON BRAZOS	324.800

Fuente: Secretaría de Suministros y Servicios

- **Bienes inmuebles**

La Gerencia de Proyectos Estratégicos no cuenta con **bienes inmuebles** bajo su responsabilidad y administración.

- **Contratación**

A continuación, se relaciona la información referida a los contratos ejecutados en cada una de las vigencias fiscales, su modalidad y estado (ejecución/liquidación) para el período correspondiente al 01 de enero de 2020 hasta el 20 de octubre de 2023 a través del proyecto de inversión **200345 Administración de la unidad de cumplimiento de los proyectos estratégicos del Municipio de Medellín.**

Tabla 3. Relación contratos por Modalidad y Estado

CONTRATOS					
Año	# y valor / Modalidad	Contratación Directa	Estado	Cantidad por estado	Total
2020	Número de contratos	9	Liquidado	9	\$ 168.866.355
	Valor contratos	\$ 168.866.355			
2021	Número de contratos	19	Liquidado	19	\$ 693.229.524
	Valor contratos	\$ 693.229.524			
2022	Número de contratos	15	Liquidado	15	\$ 552.964.743
	Valor contratos	\$ 552.964.743			
2023	Número de contratos	24	En ejecución	15	\$ 2.619.628.33
	Valor contratos	\$ 2.619.628.337	Terminado	3	
			Liquidado	6	

Fuente: Sistema de Seguimiento a la Contratación, valor por Grupo de Compras del Pedido.

Así mismo, es importante mencionar que la Gerencia de Proyectos Estratégicos no cuenta

con procesos en etapa precontractual ni relacionados a recursos de vigencias futuras. A su vez, mencionar que la dependencia no cuenta con procesos de auditorías relacionados.

Por otra parte, se debe destacar que la totalidad de los contratos tienen finalización durante el año 2023 y de estos, se sugiere la adición de los contratos de todos los profesionales vinculados hasta la fecha, de acuerdo a su conocimiento y experticia en los procesos y la relevancia del momento de formulación y planeación del Plan de Desarrollo Distrital 2024-2027.

Para la vigencia 2024, la dependencia cuenta con un presupuesto aprobado en el Plan Operativo Anual de Inversiones de \$700.000.000; de los que \$0 son de destinación específica, \$0 son de vigencias futuras y \$0 son de obligaciones.

Tabla 4. Relación presupuesto POAI 2024

Presupuesto Vigencia 2024						
Código del Proyecto	Nombre del proyecto	Clasificación	Destinaciones específicas	Vigencias futuras	Total obligaciones	POAI 2024
200345	Administración de la Unidad de Cumplimiento de los proyectos estratégicos del municipio de Medellín	Misional	\$0	\$0	\$0	\$700.000.000

Fuente: Construcción propia

CAPÍTULO 4: RECURSOS HUMANOS

Conforme a la información suministrada por la Secretaría de Gestión Humana y Servicio a la ciudadanía, con corte al 30 de septiembre de 2023, la Gerencia de Proyectos Estratégicos cuenta con:

Dos (2) cargos de libre nombramiento y remoción existentes y provistos.

Cuatro (4) cargos de carrera administrativa existentes y provistos.

CAPÍTULO 5: PROGRAMAS Y PROYECTOS EJECUTADOS

Debido a que la GPE no cuenta con un centro gestor, la Secretaría Privada es quien se encuentra como dependencia responsable del proyecto de inversión 200345 *Administración de la unidad de cumplimiento de los proyectos estratégicos del Municipio de Medellín* asociado al componente 5.1. *Gobierno transparente* y al programa 5.1.3. *Direccionamiento estratégico del conglomerado Público de Medellín*, ejecutado por el equipo de la GPE y cuyos indicadores de producto asociados se cumplen con el desarrollo de las funciones de esta dependencia. Por tanto y teniendo en cuenta que la ejecución de dicho proyecto se realiza a través de las actividades realizadas por la Gerencia de Proyectos Estratégicos, se adjunta la información relacionada.

- **Formulación Plan de Acción**

Programa: 5.1.3 Direccionamiento estratégico del conglomerado Público de Medellín

Proyecto: 200345 Administración de la unidad de cumplimiento de los proyectos estratégicos del Municipio de Medellín

Información Financiera: Ppto Inicial (mill de \$): \$ 900

Presupuesto Ajustado (mill de \$): \$ 4.319

Producto/Bien/Servicio: Documentos de evaluación elaborados

Unidad de Medida: Número

Cantidad Planificada: 5

Descripción B/S/A: Documentos técnicos actualizados trimestralmente, en donde se realiza el seguimiento y el análisis de resultados de los proyectos estratégicos por cada una de las líneas del Plan de Desarrollo.

Producto/Bien/Servicio: Entidades, organismos y dependencias asistidos técnicamente

Unidad de Medida: Número

Cantidad Planificada: 27

Descripción B/S/A: Corresponde al acompañamiento, apoyo, asesoría y seguimiento técnico para la transferencia de herramientas de gestión realizado a los 27 proyectos estratégicos del Plan de desarrollo

- **Seguimiento Plan de Acción**

Síntesis Proyecto

Eficacia: 100%

Ejecución financiera: 100%

Cumplimiento Físico/Financiero Ponderado: 100%

Información Financiera: Presupuesto Inicial (mill de \$): \$ 900

Presupuesto Ajustado (mill de \$): \$ 4.319

Ejecución Financiera (mill de \$): \$ 4.319

- **Formulación Plan Indicativo**

Tabla 5. Formulación Plan Indicativo

Código	Nombre del indicador	Unidad	Línea Base	Forma de Cálculo	Sentido	Meta 2020-2023
5.1.3.2	Proyectos estratégicos implementados y/o ejecutados.	Porcentaje	ND	Mantenimiento	Creciente	100

Fuente: Construcción propia

- **Seguimiento Plan Indicativo**

Tabla 6. Seguimiento Plan Indicativo

Código	Nombre del indicador	Unidad	Línea Base	Forma de Cálculo	Meta 2020-2023	Cumplimiento
5.1.3.2	Proyectos estratégicos implementados y/o ejecutados.	Porcentaje	ND	Mantenimiento	100	50%

Fuente: Construcción propia

Como observación, se relaciona que se ha acompañado la gestión de los 27 Proyectos Estratégicos del Plan de Desarrollo, que tienen gran impacto en el desarrollo de la ciudad. Lo anterior se ha materializado a través de acciones como la realización de análisis, la articulación permanente con los equipos responsables de la ejecución, el seguimiento a las actividades claves y la propuesta de estrategias que aporten al logro de las metas.

Así mismo, se permite informar que, conforme al reporte a Plan Indicativo del 31 de agosto de 2023, el indicador se reporta en un cumplimiento del 50% y se proyecta que alcance un 75% para el 31 de diciembre de 2023. Esto debido a que, si bien se estableció una meta para los cuatro (4) años del 100%, la forma de cálculo del indicador se determinó como de mantenimiento por lo que el logro anual debe ser del 100% para cumplir con la meta cuatrienal y, teniendo en cuenta que la dependencia se crea a finales de 2020 y se consolida la totalidad del equipo a inicios de 2021, durante el período del año 2020 no fue posible cumplir con el 100% del indicador, lo que significa únicamente poder alcanzar el 75% de indicador correspondiente al cumplimiento al 100% en los períodos de 2021, 2022 y 2023.

Por otra parte, es importante recalcar que la dependencia no cuenta con programas o proyectos financiados con entidades internacionales, nacionales, departamentales u otros municipios y no se cuenta con compromisos externos frente a temas concretos de la entidad.

- **Informe del Banco de Proyectos de Inversión**

De acuerdo al certificado de la Subdirección de Planeación Social y Económica emitido para la Secretaría Privada sobre el proyecto de inversión **200345 Administración de la unidad de cumplimiento de los proyectos estratégicos del Municipio de Medellín**, y el cual es ejecutado por la Gerencia, se informa que se encuentra en estado Registrado Actualizado en el Sistema Unificado de Inversiones y Finanzas Públicas SUIFP Territorio. Se anexa certificado referido. (Anexo 1. **Certificado SUBDIRECCIÓN DE PLANEACIÓN SOCIAL Y ECONÓMICA**)

Es importante destacar que una de las actividades fundamentales de esta dependencia y que está contenida en el documento de procedimiento de la GPE es la determinación, junto con el jefe de gobierno y el gabinete central, de las prioridades de gobierno (proyectos estratégicos) que serán acompañadas; ejercicio que se desprende del proceso de planeación y formulación del Plan de Desarrollo Distrital (PDD). Y, teniendo en cuenta que la formulación del PDD se desarrolla en los primeros meses de gobierno y que hacer parte de estos procesos es de vital importancia para el éxito del modelo de Unidades de Cumplimiento sobre la que se basa esta dependencia, la GPE deberá contar con el equipo suficiente que permita cumplir y responder al reto que esto significa. Por tanto, reconociendo que a través del proyecto de inversión **200345 Administración de la unidad de cumplimiento de los proyectos estratégicos del Municipio de Medellín** se desprende la contratación que permite el desarrollo de las actividades de acompañamiento a las prioridades de gobierno, **es importante que éste tenga continuidad y no se interrumpa.**

CAPÍTULO 6: DEFENSA JURÍDICA

La Gerencia de Proyectos Estratégicos no cuenta con procesos judiciales directamente relacionados con la dependencia y, por tanto, no se tienen registros en el sistema de Gestión de Procesos Judiciales – Helena.

CAPÍTULO 7: ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN

La Gerencia de Proyectos Estratégicos hace parte del Proceso de Direccionamiento Estratégico, dentro del cual, para el cumplimiento de sus funciones, se formuló el documento de procedimiento que contiene las actividades que se desempeñan conforme al modelo de operación y que consigna la documentación básica de los procesos para el sistema de gestión de la calidad. Se anexa documento referido (Anexo 2. **PR-DIES-156 Procedimiento de Seguimiento de Gerencia de Proyectos Estratégicos**)

Por otra parte, teniendo en cuenta que el Distrito de Medellín adopta un modelo de planta global para su estructura organizacional, la Gerencia de Proyectos Estratégicos no cuenta con organigrama y las funciones descritas a continuación, según el Decreto 863 del 2020, son desempeñadas por los cargos referenciados en CAPÍTULO 3. Recurso físico y CAPÍTULO 4. Recurso humano.

1. Promover la articulación con actores de orden privado y público, del nivel local, regional, nacional e internacional, con el fin de establecer alianzas que permitan la financiación, implementación y ejecución de los proyectos estratégicos.
2. Gestionar, coordinar y acompañar a las secretarías y dependencias responsables de la planeación y ejecución de los proyectos estratégicos, para asegurar el cumplimiento de metas del plan de desarrollo.
3. Monitorear y evaluar en tiempo real los avances de los proyectos estratégicos de la administración para identificar los riesgos y la probabilidad de que ocurran.
4. Generar estrategias para prevenir, mitigar o corregir los efectos no deseados en la ejecución de los proyectos estratégicos y de esta forma, mejorar su desempeño y eficacia.
5. Definir metodologías para la producción de información que soporte la toma de decisiones y la comunicación de resultados de la administración municipal.
6. Promover la coordinación con el Departamento Administrativo de Planeación, para la planeación y seguimiento a las actividades, metas e indicadores de los proyectos estratégicos de la administración municipal.



CAPÍTULO 8: POLÍTICAS PÚBLICAS Y APUESTAS SECTORIALES

La Gerencia de Proyectos Estratégicos no tiene como función la formulación e implementación de políticas públicas, por lo que no cuenta con documentos de política pública formalizados por acuerdo o decreto ni actualizaciones asociadas.

CAPÍTULO 9: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las características de los proyectos que fueron acompañados por esta dependencia en términos de impacto de ciudad, su gran alcance y gran presupuesto asignado; significan la necesidad de que algunos de estos proyectos trasciendan esta administración. Por tanto, se presentan los proyectos que, teniendo en cuenta estos criterios, requieren de gran atención y de la continuidad del acompañamiento para aportar al alcance de las metas que fueron establecidas con miras a los próximos años.

Metro de la 80

El Metro de la 80 es una obra que busca transformar la movilidad del occidente de Medellín, con 17 estaciones, desde Caribe hasta La Aguacatala, movilizandoo a más de 179.000 personas diariamente, con una extensión de 13.25 kilómetros y cuyo inicio de construcción se dio en el primer semestre del 2023.

- **Avances**

Se tiene un avance del proyecto del 17%. Nos encontramos adelantando los trámites para el primer pago de no elegibles por concepto de GMF por valor de \$447.485.013.

Nos articulamos para agilizar la documentación para la entrega de los intercambios viales como pago en especie al gobierno nacional. El plazo vence en noviembre, sin embargo, la UMUS nos pide entregar la información en septiembre para efectos de revisión dada la cantidad de la información.

- **Estado actual**



- Acta de inicio del contrato principal.
- Acta de inicio del contrato de interventoría.
- Firma del convenio de cofinanciación.
- Primer desembolso del contrato de crédito.
- Entrega de predios Everfit 50% del área.

Valor convenio de cofinanciación:

Los aportes del Distrito y la Nación destinados a cubrir los costos del Proyecto equivalen a TRES BILLONES QUINIENTOS CUARENTA Y UN MIL CUATROCIENTOS CINCUENTA Y DOS MILLONES QUINIENTOS SESENTA Y UN MIL SESENTA (\$3.541.452.561.060) pesos constantes de 2019.

- **Riesgos**

Menor ejecución de actividades en el contrato de gestión predial que a la fecha está así:

- Predios totales 1.232.
- Predios censados 1.232.
- Avalúos solicitados 1.063.
- Avalúos aprobados 857.
- Ofertas notificadas 367.
- Predios recibidos 93.

Las variables macroeconómicas y financieras que determinan el valor del proyecto se han comportado por encima de lo que el modelo financiero estimó, lo cual indica en precios corrientes un mayor valor del proyecto en 510 mil millones de pesos entre 2025 y 2029.

- **Pasos a seguir (lineamientos técnicos y administrativos)**

Es necesario continuar la coordinación de las mesas de seguimiento en las diferentes instancias del proyecto Metro de la 80 desde la Gerencia de Proyectos Estratégicos, dado que esto permite brindar soluciones articuladas y en tiempos óptimos evitando que se afecte el cronograma del proyecto.

Se deja instalada una mesa de trabajo para revisar la alternativa de solución con relación al tema de los patiotalleres.

Gestionar con el Gobierno Nacional Otrosí al convenio de cofinanciación, con el fin de mitigar el riesgo financiero inherente al proyecto.

Realizar seguimiento a la entrega de los diseños definitivos de las secciones viales del Metro de la 80 en coordinación del DAP

Metrocables

El proyecto Metrocables busca soluciones tecnológicas de movilidad para un corredor urbano de transporte en el que se proyecta atender una demanda de 4 mil pasajeros por hora y más de 80 mil personas movilizadas diariamente desde San Antonio de Prado, conectando 4 municipios del Valle de Aburrá. (La estrella, Sabaneta, Itagüí y Medellín - Corregimiento de San Antonio de Prado.)

- **Avances**

Se logró concertar con el Gobierno Nacional la inclusión del proyecto de los cinco (5) corredores de movilidad en el Plan Plurianual de inversiones.

Desde la Gerencia de Proyectos Estratégicos se establecieron reuniones de seguimiento con el objetivo de encontrar la alternativa más adecuada para contratar los estudios de caracterización y prefactibilidad de los cinco corredores, se logró la contratación de los estudios de caracterización y prefactibilidad del corredor La Estrella - San Antonio de Prado.

Se deja desde el Área Metropolitana proyectado en el Plan Operativo Anual de Inversiones, los recursos para realizar los estudios de prefactibilidad en la vigencia 2024 de los corredores: Caribe - Aures Nro. 1, Caribe – La Cruz - Oriente, Tricentenario - La Aldea Pablo VI y Loma de los Parra.

- **Estado actual**

Estudios de prefactibilidad contratados para definir la solución tecnológica de movilidad más adecuada para un corredor urbano de transporte, que espera conectar 4 municipios del Valle de Aburrá. (La estrella, Sabaneta, Itagüí y Medellín - Corregimiento de San Antonio de Prado).

Las actividades para realizar los estudios de prefactibilidad del Corredor La Estrella San Antonio de Prado iniciadas, comprenden:

Fase I - Estudios Previos

- Identificación de alternativas de trazados a nivel Macro – Escala macro de ciudad.
- Delimitación del área de influencia.
- Lectura territorial y análisis normativo.
- Lectura e identificación del paisaje.



- Análisis ambiental, social y económico.
- Priorización de alternativas.

Fase II - Estudios Complementarios

- Lotes de oportunidad y oportunidades urbanas.
- Estudio de topografía.
- Trazado geométrico.
- Estudio de demanda, transporte y tránsito.
- Estudio de caracterización predial.
- Estudios de geología y geomorfología.
- Inventario de redes de servicios públicos – secas y húmedas

Fase III - Selección tecnología del corredor.

Fase IV - Costo beneficio

- **Riesgos**

La no continuidad con el proyecto de Metrocables pone en riesgo la credibilidad y el fomento de la inversión por parte del Gobierno Nacional en la ciudad de Medellín.

- **Pasos a seguir (lineamientos técnicos y administrativos)**

Realizar un seguimiento activo al resultado de los estudios de prefactibilidad, para que una vez finalizados, se proceda con la contratación de los estudios de factibilidad que den paso a que el proyecto sea una realidad de ciudad y una solución a la necesidad de movilidad y conectividad del corregimiento San Antonio de Prado.

Contratar los estudios de prefactibilidad en la vigencia 2024 de los corredores Caribe - Aures Nro. 1, Caribe – La Cruz - Oriente, Tricentenario - La Aldea Pablo VI y Loma de los Parra, dada la oportunidad de priorización del proyecto en el Plan Plurianual de inversiones del Gobierno Nacional, como uno de sus proyectos estratégicos.

Construyendo Futuro

La estrategia construyendo futuro busca realizar el seguimiento a la ejecución de las vigencias futuras aprobadas en el Concejo de Medellín a través del Acuerdo 059 de 2022 “Por medio del cual se autoriza al Alcalde de Medellín para comprometer vigencias futuras ordinarias y excepcionales”, y en general realiza el seguimiento a las obras de infraestructura en salud, educación, atención a la niñez y el deporte. En este sentido, se toman en cuenta tanto las sedes que se intervienen con recursos de vigencias futuras, como

las de recursos ordinarios o de presupuesto participativo que se hayan destinado a la recuperación de la infraestructura durante el 2023 y 2024.

- **Avances**

Se ha logrado articular a las dependencias involucradas en el proceso para dar cumplimiento a la proyección y ejecución de los inicios de obra, estableciendo una ruta para hacer el seguimiento y reportar el avance de forma periódica.

En este sentido, hemos logrado institucionalizar la matriz de datos, con el fin de estandarizar las categorías solicitadas, generando que los datos sean visibles, uniformados y lo más exactos y actualizados posible.

En este sentido, se proyectó la intervención de 777 sedes en total, así: 411 sedes educativas, 281 escenarios deportivos, 55 sedes de la red hospitalaria de Metrosalud, y 30 sedes de Buen Comienzo.

- **Estado actual**

A la fecha se reportan los siguientes datos frente a las sedes contratadas, iniciadas y entregadas.

Tabla 7. Sedes intervenidas por Vigencias Futuras

Intervención Vigencias Futuras			
Dependencia	Sedes contratadas	Sedes iniciadas	Sedes entregadas
Secretaría de Educación	183	102	6
Instituto de Deportes y Recreación de Medellín - INDER	281	245	114
Secretaría de Salud	31	28	12
Unidad Administrativa Especial Buen Comienzo	12	12	4
TOTAL	507	387	136

Fuente: Construcción propia

- **Riesgos**

Los tiempos, procesos y etapas que se llevan a cabo al interior de cada dependencia para la ejecución de los proyectos y sobre los cuales la Gerencia de Proyectos Estratégicos no tiene incidencia. Esto implica que puede retrasarse el cronograma propuesto para la estructuración de los procesos contractuales para las intervenciones de las sedes.



Pueden presentarse modificaciones, ampliaciones y/o adiciones de los contratos, a medida que se inicien las obras, dadas las dinámicas y necesidades que se han evidenciado en algunas sedes.

La rotación del personal tanto en obra como a nivel administrativo, puede afectar el avance de las intervenciones iniciadas y próximas a comenzar.

- **Pasos a seguir (lineamientos técnicos y administrativos)**

Se requiere terminar de realizar la contratación derivada de las 270 sedes en total que hacen falta.

Dar inicio a las 390 sedes que en total están pendientes por comenzar su intervención en obra, para cumplir con la meta propuesta.

Continuar con la entrega de las 641 sedes tanto educativas, como deportivas, de salud y de atención a la primera infancia.

Es fundamental continuar con el seguimiento periódico de esta estrategia, para verificar no solamente el avance contractual sino también físico y financiero de las obras en curso.

Para la consecución de las sedes a las que se les harán restituciones, reposiciones o ampliaciones, es fundamental terminar de adquirir las licencias, autorizaciones y permisos que se requieran de las diferentes autoridades competentes como las Curadurías, el Departamento Administrativo de Planeación y el Área Metropolitana del Valle de Aburrá, según sea el caso.

UH Santa Cruz

Este proyecto tiene como objetivo la mejora de la oferta institucional de la red hospitalaria y beneficiar a más de 150.000 habitantes del norte de la ciudad en las comunas 1-Popular, 2-Santa Cruz, 3-Manrique y 4-Aranjuez a través de la ampliación de la Unidad Hospitalaria de Santa Cruz. Esta propuesta comprende la ampliación en 515m² para urgencias y 1.930m² para hospitalización general, lo que permitirá contar con más del doble de camillas para urgencias, casi el triple de camas para hospitalización y un aumento significativo de las consultas externas con médicos especialistas.

- **Avances**



Ejecución de los estudios y diseños necesarios para la ampliación. Se cuenta con aprobación de la curaduría y la Seccional de Salud de Antioquia emitió concepto de viabilidad proyectual.

- **Estado actual**

El proyecto se encuentra en fase de aprobaciones de los estudios y diseños por parte del Ministerio de Salud y Prosperidad Social.

- **Riesgos**

Tiempos de trámites y aprobaciones ante el Ministerio de Salud y Prosperidad Social.
Tiempos de contratación de obra para dar inicio a la ejecución de la ampliación de la UH Santa Cruz.

- **Pasos a seguir (lineamientos técnicos y administrativos)**

Continuar con las mesas de socialización y trabajo ante el ministerio de salud y prosperidad social para dar aprobación a la ampliación de la UH Santa Cruz.
Avanzar en los procesos precontractuales y contractuales para dar inicio de obra a la ampliación de la UH Santa Cruz.

Biblioteca Zona Nororiental

- **Avances y estado actual**

Se construye un 35% de nueva área en la Biblioteca, Se realiza refuerzo estructural a las edificaciones ya existentes, se hacen adecuaciones y reformas en interiores y fachadas; A la fachada se le construyó un exoesqueleto para su sujeción con sus debidos apoyos; El proyecto cuenta con 3 cajas (edificaciones) y un atrio con sus debidas redes y acabados, estos tienen un porcentaje de avance en la ejecución de un 88 % sin contar con las obras de urbanismo, forestales y estabilización de laderas que no han iniciado, Todas estas ya cuentan con estudios y diseños.

- **Riesgos**

Tiempos de ejecución de obra en especial la estructura metálica y paneles de fachada que han tenido retrasos importantes en el proyecto. Se proyecta la entrega para el mes de mayo.



- **Pasos a seguir (lineamientos técnicos y administrativos)**

Gestionar recursos para Interventoría, urbanismos, Contenciones y aprovechamiento forestal.

Realizar seguimiento a las obras, a sus rendimientos, gestionar alertas tempranas para la optimización del tiempo y el recurso.

Parques del Río Norte

Es un megaproyecto con influencia en un polígono delimitado por el río Medellín, la carrera Carabobo, la quebrada La Seca y el puente de la Madre Laura que tiene como objetivo entregar 300 mil metros cuadrados de espacio público al norte de la ciudad.

- **Avances**

Se lograron realizar los estudios y diseños técnicos - arquitectónicos de 70.000 M2 que constituyen la etapa 1 del proyecto parques del río norte, así como la adquisición de 58 predios conformados por 16 matrículas reales y 42 mejoras con ID predial necesarios para realizar la intervención del mismo, por su parte se dio inicio a la ejecución del mantenimiento y restauración de los boxes couvert de las 3 quebradas que atraviesan el proyecto.

Se lograron los permisos de Geodesia, conectividad estructurante, aprobación de 3 carriles Carabobo por parte del departamento administrativo de planeación y actualmente se encuentran en proceso de aprobación el permiso de espacio público, aprovechamiento forestal, ocupación de cauce del río Medellín y las aprobaciones de los equipamientos ante la curaduría urbana de Medellín.

- **Estado actual**

Actualmente el proyecto se encuentra en ejecución de box culvert con una duración de 150 días para la ejecución de dicha actividad, por su parte la ejecución de la gestión predial avanza sobre los 58 predios conformados por 16 matrículas reales (de las cuales 4 matrículas son pertenecientes a la entidad Metro de Medellín) y 42 mejoras con ID predial, de dichos 58 predios actualmente se cuenta con 56 predios discriminados de la siguiente manera:

- Avalúos predios recibidos y aprobados: 53
- Predios Metro: 4
- Predios Municipio de Medellín: 1
- Ofertas de compra notificadas: 51



Ofertas de compra aceptadas: 51
Compraventas firmadas por las partes: 51
Predios entregados: 51
Predios entregados Metro: 4
Cancha Villaniza: 1

Los dos predios restantes se tienen programadas las entregas aproximadas de la siguiente manera:

Villaniza: Finalizando el mes de octubre,
Predio restante: 7 de noviembre de 2023.

Aprobaciones de espacio público:

Se encuentra pendiente de revisión y aprobación por parte del DAP.

Trámite de aprovechamiento Forestal:

El trámite de aprovechamiento forestal actualmente se encuentra radicado ante el AMVA bajo el radicado 033233 de 11/09/2023.

Trámite ocupación cauce de Río Medellín obras de estabilización:

El trámite de se encuentra actualmente radicado ante el AMVA con número de radicado 4900089090521123012 del 02/10/2023

Trámite EPM:

Se está pendiente de la aprobación de espacio público para radicar el proyecto ante EPM, ya que se debe contar con el visto bueno por parte del departamento administrativo de planeación para radicar ante dicha entidad.

- **Riesgos**

Los principales riesgos a los que se enfrenta el proyecto son los tiempos de aprobación ante las diferentes entidades reguladoras necesarios para dar inicio y ejecución a la intervención del espacio público en la zona norte de la ciudad, así como los tiempos de contratación de la Etapa 1 – espacio público.

- **Pasos a seguir (lineamientos técnicos y administrativos)**

Seguimiento activo a los procesos de aprobación de las diferentes ramas necesarias para llevar a cabo el proyecto con principal énfasis en los permisos de espacio público emitidos por el departamento administrativo de planeación, permisos técnicos ante EPM y aprobación ante la curaduría urbana de Medellín.

Darle seguimiento a los procesos de contratación y su respectivo inicio de las actividades de ejecución de obra tanto en los componentes de espacio público como de equipamiento.

Contratación de obra para las etapas posteriores del proyecto Parques del Río Norte 2024.

CAPÍTULO 10: LECCIONES APRENDIDAS EN DESARROLLO DE LA GESTIÓN

La Gerencia de Proyectos Estratégicos es una dependencia creada en el 2020 como una propuesta de implementación de un modelo de gestión pública innovador que introduce metodologías y estrategias de seguimiento riguroso enfocadas al cumplimiento de las prioridades de gobierno a la Administración Pública. El éxito de este modelo implica, entre otros, contar con legitimidad dentro del gobierno, establecer procesos y metodologías de seguimiento y contar con comunicación constante con el jefe de gobierno; con base en esto y en la experiencia de la implementación de este modelo en Medellín, se comparten algunas de las lecciones aprendidas:

- La legitimidad y el buen relacionamiento dentro del gobierno son fundamentales. El ejercicio de seguimiento a las prioridades del jefe de gobierno también implica verificar que los lineamientos determinados se lleven a cabo; esto puede significar en algunos casos, el direccionamiento de procesos desde el nivel directivo, la generación de espacios de seguimiento regulares, la solicitud constante de información y, eventualmente, poner de manifiesto los casos de incumplimiento; por lo que tener legitimidad y respaldo por parte del jefe de gobierno y un buen relacionamiento con compañeros y compañeras de gabinete y sus equipos de trabajo cobra especial relevancia, por lo que es importante siempre hacer parte de los procesos asociados a los inicios de gobierno y primeros meses de gestión.
- El equipo de trabajo, además de contar con legitimidad dentro del gobierno, sobre todo, debe contar con las capacidades técnicas específicas y de gestión suficientes para desarrollar el seguimiento.
- Las dependencias deben conocer cuáles son los proyectos estratégicos bajo su responsabilidad, esto qué implica y que significa contar con el acompañamiento de la Gerencia de Proyectos Estratégicos. Es fundamental establecer el marco de actuación del equipo de proyectos estratégicos, dejando claro tanto lo que es su responsabilidad como lo que **no** es su responsabilidad.
- Se deben consolidar metodologías y dinámicas de seguimiento estructuradas, rigurosas y constantes. La generación de espacios con los actores tiene sentido en tanto que los compromisos y definiciones realizadas en cada uno de ellos son la hoja de ruta para el seguimiento a realizar; lo que es responsabilidad del equipo de proyectos estratégicos.

- El manejo de datos en tiempo real, actualizados y veraces es esencial para el desarrollo de las funciones de la Gerencia de Proyectos Estratégicos, por lo que cobra relevancia la comunicación eficiente, oportuna y diligente con las demás dependencias y entes descentralizados, apelando de nuevo a la legitimidad mencionada anteriormente.
- Las comunicaciones también son un proyecto estratégico. Comúnmente, en los modelos de gestión basados en unidades de cumplimiento se han descartado las comunicaciones como una de los temas a movilizar y tener en cuenta; sin embargo, con base en la experiencia de Medellín, se puede evidenciar que las comunicaciones son parte fundamental del ejercicio de movilización de las prioridades de gobierno.
- Además del marco estratégico, es necesario tener muy claro el marco administrativo de los proyectos. La inversión realizada por parte del distrito va encaminada al cumplimiento del Plan de Desarrollo Distrital y las propuestas programáticas se ven finalmente materializadas a través de proyectos de inversión (a través de los que se asigna y ejecuta el presupuesto) y metas (en instrumentos como el Plan Indicativo y el Plan de Acción); por lo que, además de tener claridades de lo que estratégicamente se quiere lograr con cada uno de los proyectos estratégicos definidos, es de primera prioridad tener claridad y hacer seguimiento riguroso a la información administrativa de cada uno de los proyectos: proyectos de inversión asociados, indicadores de resultado y productos asociados, presupuesto designado, metas de plan de acción establecidas, entre otras. Por tanto, es primordial hacer parte de los ejercicios de planeación y formulación del Plan de Desarrollo Distrital.
- Las estrategias de acción o mitigación que surgen durante la implementación de los proyectos deben contar con validación técnica, jurídica, financiera, administrativa y contractual por la dependencia ordenadora del gasto y las dependencias transversales. Por tanto, cobra especial relevancia contar la articulación con dependencias como la Secretaría de Hacienda, Secretaría de Suministros, Secretaría General, Secretaría de Gestión Humana, Departamento Administrativo de Planeación, entre otras.
- Es importante mantener articulación con las dependencias de alto gobierno: Secretaría Privada y Secretaría de Gobierno.
- Se requieren espacios constantes con el jefe de gobierno para socialización de avances y toma de decisiones. Teniendo en cuenta que los proyectos estratégicos son la prioridad de gobierno, contar con espacios periódicos en los que el jefe de gobierno pueda tener acceso a información actualizada de los procesos y tomar decisiones en los casos que se requiera es fundamental.



CAPÍTULO 11: DIFICULTADES



Consolidar el primer modelo de unidades de cumplimiento en la ciudad, tanto en la estructura administrativa del Distrito, como en la definición de metodologías e instrumentos que permitieran materializar este modelo de gestión en la ciudad.

CAPÍTULO 12: JUNTAS Y COMITÉS

El gerente de proyectos estratégicos, por designio del alcalde conforme al Decreto 0109 de 2021 *Por medio del cual se efectúa una delegación y unas designaciones en el Consejo Directivo de Sapiencia* (Anexo 3. **Delegados Consejo Directivo SAPIENCIA**) es miembro del Consejo Directivo de la Unidad Administrativa Especial con personería jurídica del orden distrital denominada Agencia de Educación Postsecundaria de Medellín - SAPIENCIA.

Así mismo, por delegación directa del alcalde, el Gerente de Proyectos Estratégicos coordina el Comité del Metro de la 80.

CAPÍTULO 13: ANEXOS

A continuación, se relacionan los anexos mencionados durante el informe:

- Anexo 1. Certificado SUBDIRECCIÓN DE PLANEACIÓN SOCIAL Y ECONÓMICA
- Anexo 2. PR-DIES-156 Procedimiento de Seguimiento de Gerencia de Proyectos Estratégicos
- Anexo 3. Delegados Consejo Directivo SAPIENCIA