

INFORME DE GESTIÓN

IVÁN DARÍO CASTAÑO PÉREZ

**DIRECTOR EJECUTIVO
CORPORACIÓN RUTA N
MEDELLÍN**

Tabla de contenido

1. DATOS GENERALES	6
2. INFORME EJECUTIVO DE LA GESTIÓN	8
2.1 Principales logros durante la gestión	8
2.1.1 Portafolio Crear	8
2.1.1.1 Servicio Laboratorio de Innovación	8
2.1.1.2 Etapas tempranas – Ruta del emprendimiento – Centros del valle del Software	12
2.1.1.2 Capital semilla	14
2.1.1.4 Fortalecimiento de capacidades de I+D+i	15
2.1.1.5 Economía creativa y cultural	17
2.1.1.6 Innspiramed	19
2.1.2 Portafolio Negociar	21
2.1.2.1 Atracción	21
2.1.2.2 Fidelización	22
2.1.2.3 LinkIT + Internacionalización	22
2.1.2.4 Talento	23
2.1.3 Portafolio Financiar	26
2.1.3.1 Aceleración de negocios CTi	26
2.1.3.2 Programa de aceración de negocios CTi	27
2.1.3.3 Programa de preparación para la inversión:	28
2.1.3.4 Programa Ruta del emprendimiento	28
2.1.3.5 Financiación	38
2.1.3.6 Lanzamiento Red de Capital Inteligente	39
2.1.3.7 Venture Capital	40
2.1.4 Portafolio Persuadir	41
2.1.4.1 Fortalecimiento de las comunicaciones internas de la Corporación.....	42
2.1.4.2 Eventos de calidad de vida	44
2.1.4.3 Medios de comunicación interna	44
2.1.4.4 Medios de comunicaciones externos	45
2.1.5 Portafolio Habilitar	48
2.1.5.1 Políticas Públicas de CTi	48
2.1.5.2 Cultura de emprendimiento e innovación	50
2.1.5.3 Observatorio CTi	53
2.1.6 Portafolio Transformar	57

2.1.6.1	Proceso de Innovación Abierta:.....	57
2.1.6.2	Transformación Digital	59
2.1.6.3	Gestión digital e infraestructura tecnológica.....	66
2.1.6.4	Convenio colaboración y aportes entre EPM y Ruta N.....	71
2.1.6.5	Articulación de actores del ecosistema:	73
2.1.6.6	Proyectos y programas de capacidades de innovación:.....	73
2.1.7	Alineación estratégica con la Junta Directiva.....	76
2.1.8	Oficina de Control Interno.....	78
2.1.8.1	Datos generales.....	78
2.1.8.2	Principales resultados	79
2.1.8.3	Seguimiento al plan anual de auditoría 2022	80
3.	SITUACIÓN DE LOS RECURSOS	87
3.1	Estado de situación financiera	87
3.2	Estado de Resultados	89
3.3	Bienes Muebles e Inmuebles	90
3.4	Indicadores financieros	91
3.5	Castigo de cartera de difícil recaudo.....	91
3.6	Deterioro de cartera por Préstamos.....	92
3.6.1	Contratos Negocios Estratégicos	92
3.6.2	Contratos Financiamiento Fomento.....	93
3.6.3	Contratos Financiamiento Ruta N Capital.....	94
3.6.4	Instancias para la aprobación del reconocimiento del deterioro de cartera de financiamiento.	95
4.	PLANTA DE PERSONAL	97
4.1	Organización del personal y listado contractual	98
4.2	Cargos y funciones.....	98
4.2.1	Director Ejecutivo (Nivel 6).....	98
4.2.2	Director Operaciones (Nivel 5)	99
4.2.3	Director Estrategia y Prospectiva (Nivel 5).....	99
4.2.4	Director C4RI (Nivel 5).....	99
4.2.5	Control Interno (Nivel 5).....	99
4.2.6	Secretaría General (Nivel 4).....	99
4.2.7	Gestor de PMO (Nivel 4).....	99
4.2.8	Gestor de Portafolio Gestionar	100
4.2.9	Gestor de Portafolio Persuadir.....	100
4.2.10	Gestor de Portafolio Habilitar.....	100

4.2.11 Gestor de Portafolio Financiar.....	101
4.2.12 Gestor de Portafolio Negociar	101
4.2.13 Gestor de Portafolio Crear.....	102
4.2.14 Gestor de Portafolio Transformar.....	102
4.3 Bienestar corporativo y formación del talento.....	103
4.4 Clima Organizacional	104
4.4.1 C3: Clima y Cultura de PSIGMA.....	104
4.4.2 Great Place to Work	105
4.5 Cultura Organizacional	108
4.6 Gestión del Riesgo Psicosocial	109
4.7 Equidad de Género.....	112
4.8 Implementación MIPG	113
4.9 Proyectos actuales.....	114
5. PROGRAMAS, ESTUDIOS, PROYECTOS.....	118
5.1 Portafolio 2022	118
5.1.1 Resultados Indicadores Operativos	119
5.1.2 Detalle Indicadores Operativos 2022	120
5.2 Portafolio 2021	124
5.2.1 Resultados Indicadores Operativos 2021:	129
5.2.2 Detalle Indicadores Operativos 2021:	130
5.3 Indicadores Plan de desarrollo municipal (PDM 2020-23) de responsabilidad de Ruta N:.....	134
5.3.1 Detalle Indicadores PDM 2020-23 de responsabilidad de Ruta N:.....	135
5.3.2 Indicadores de transferencia en ejecución:.....	135
5.3.3 Centros del Valle del Software – Ruta Emprendedora.....	136
6. INFRAESTRUCTURA FÍSICA	138
6.1 Gestión de la propiedad	138
6.2 Gestión de las instalaciones de Ruta N.....	142
6.3 Gestión inmobiliaria	142
7. EJECUCIONES PRESUPUESTALES	144
8. DIRECCIONAMIENTO JURÍDICO.....	146
8.1 Gobierno Corporativo	147
8.1.1. Asamblea general de accionistas	147
8.1.2. Junta Directiva.....	148
8.1.3. Entes de control internos y externos.....	149
8.2 Direccionamiento jurídico	149

8.2.1	Gestión Contractual	151
8.2.2.	Liquidaciones de contratos	152
8.2.3.	Gestión procesal judiciales de la entidad.....	153
8.3	Informe de actividades pendientes de gestión	156
9.	REGLAMENTOS Y MANUALES	162
9.1	Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo	166
9.2	Sistema de Gestión Documental	168
9.2.1	Limitantes que se han presentado en el proceso de madurez de la gestión documental en Ruta N	170
9.2.2	Acciones propuestas para la mejora de la gestión documental	172
10.	CONCEPTO GENERAL	175
10.1	Recomendaciones.....	176
10.2	Alertas	176
11.	FIRMA	178

FORMATO ÚNICO ACTA DE INFORME DE GESTIÓN (Ley 951 de marzo 31 de 2005)

1. DATOS GENERALES

Desde el 13 de abril de 2021, Iván Darío Castaño Pérez, identificado con C.C. 75.107.775, de Manizales, ejerció las funciones de Director Ejecutivo de la Corporación Ruta N. El perfil profesional de Iván Darío Castaño Pérez es Ingeniero Electrónico de la Universidad Nacional, Magíster en Ingeniería de Telecomunicaciones de University of Toronto, Magíster en Business Intelligence y Big Data de la Fundación EOI y Magíster en Políticas Públicas de la Universidad de los Andes.

- A. **NOMBRE DEL FUNCIONARIO RESPONSABLE QUE ENTREGA**
IVÁN DARÍO CASTAÑO PÉREZ IDENTIFICADO CON C.C. 75.107.775 DE MANIZALES.
- B. **CARGO**
DIRECTOR EJECUTIVO
- C. **ENTIDAD (RAZÓN SOCIAL)**
CORPORACIÓN RUTA N
- D. **CIUDAD Y FECHA**
MEDELLÍN, ANTIOQUIA, 25 DE ABRIL DE 2023
- E. **FECHA DE INICIO DE LA GESTIÓN**
13 DE ABRIL DE 2021
- F. **CONDICIÓN DE LA PRESENTACIÓN: RETIRO - SEPARACIÓN DEL CARGO - RATIFICACIÓN**
RETIRO
- G. **FECHA DE RETIRO DEL CARGO**
16 DE ABRIL DE 2023

La **Ley 951 del 31 de marzo de 2005** “por la cual se crea el acta de informe de gestión” y la **Resolución Orgánica 079 del 12 de junio de 2019** “por la cual se expide la versión 9 sobre la Rendición y Revisión de la Cuenta e Informes para el Municipio de Medellín, sus entidades descentralizadas y demás entidades y personas que manejen fondos, bienes o recursos donde tenga interés el municipio de Medellín o dichas entidades descentralizadas, sobre las cuales la Contraloría General de Medellín ejerce control fiscal”. Normativas que fijan las normas generales para la entrega y recepción de los asuntos y recursos públicos del Estado colombiano, establece la obligación para que los servidores públicos que administren fondos o bienes del Estado presenten al separarse de sus cargos o al finalizar la administración, según el caso, un informe a quienes los sustituyan legalmente en sus funciones, de los asuntos de su competencia, así como de la gestión de los recursos financieros, humanos y administrativos que tuvieron asignados para el ejercicio de sus funciones.

El **Acta de Informe de Gestión**, acorde con el señalamiento general de la preceptiva legal, debe describir: el estado de los recursos administrativos, financieros y humanos; componentes en los que está implícita y se materializa la gestión fiscal, la cual es objeto de vigilancia y control por parte de la Contraloría General de la República.

Con la presente Acta de Informe de Gestión, describo los principales aspectos de la acción adelantada como Director Ejecutivo de la Corporación Ruta N Medellín, en el período comprendido entre el **13 de abril de 2021 y el 16 de abril de 2023**.

De acuerdo con el objeto contractual, a través de la Dirección Ejecutiva se establece el rumbo y los criterios generales para la definición de los objetivos y el desarrollo del trabajo en la Corporación. Además, se garantiza el cumplimiento de las normas y procedimientos de ésta.

La Corporación Ruta N es el centro de innovación y negocios del Distrito Especial de Medellín; su propósito superior es contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de la ciudad a través de la Ciencia, la Tecnología y la innovación (CTi) de forma incluyente y sostenible, lo que se evidencia a través de los indicadores de impacto. Su misión es articular el ecosistema CTi, estar más cerca de sus ciudadanos, escuchar atentamente lo que necesita Medellín para convertirse en un lugar donde sea fácil emprender, y donde los beneficios y oportunidades de la innovación estén al alcance de todos y todas. Para lograrlo se han trazado tres prioridades estratégicas, a las que internamente llamamos ADN:

A: atraer talento, capital y empresas globales a la ciudad.

D: desarrollar y fortalecer el tejido empresarial innovador y emprendedor.

N: solucionar las necesidades y los retos de ciudad a partir de CTi.

2. INFORME EJECUTIVO DE LA GESTIÓN

2.1 Principales logros durante la gestión

Durante la actual gestión se ha consolidado el objeto misional de Ruta N articulando de manera asertiva la innovación con los potenciales negocios del ecosistema de emprendimiento local.

Se partió de la necesidad de hacer llegar Ruta N al territorio, haciendo de Medellín la ciudad más fácil para innovar y emprender, entendiendo la innovación y el emprendimiento como derechos y bienes públicos; esto se materializó en los siguientes hechos y resultados durante el período comprendido entre el 13 de abril de 2021 a 16 de abril de 2023:

2.1.1 Portafolio Crear

El portafolio **CREAR** tiene como propósito habilitar las condiciones de fortalecimiento, acceso a capital de fomento, conexiones, infraestructura y prototipado, para CREAR y FORTALECER negocios donde la tecnología, el arte y la I+D+i aporten a su COMPETITIVIDAD y SOSTENIBILIDAD.

Entre 2021 y 2022, en las etapas tempranas de generación de conocimiento, acompañamos a más de 1050 empresas, emprendedores y proyectos de innovación en el fortalecimiento de sus capacidades de I+D y en desarrollo de sus negocios de base tecnológica.

El capital habilitado por COP 3.790.000.000 para el fortalecimiento de negocios de base tecnológica en etapas tempranas y propios de economías creativas, distribuido entre líneas de crédito, capital semilla, incentivos creativos, apoyo a agenda regional de I+D y consecución de recursos externos.

170 negocios creativos fortalecidos en el diagnóstico, y propiciando de espacios para su asentamiento. Dichas acciones se materializaron a través de las siguientes estrategias:

2.1.1.1 Servicio Laboratorio de Innovación

Uno de los servicios que ha venido prestando Ruta N desde el 2017 a ciudadanos, emprendedores y empresarios de la ciudad, es el del Laboratorio de Innovación, el cual tiene como objetivo brindar a las organizaciones un acompañamiento a través del cual pueden adquirir capacidades para materializar procesos de innovación mediante metodologías ágiles y herramientas que facilitan al público objetivo la definición de oportunidades de nuevos productos y servicios con potencial de convertirse en nuevos negocios.

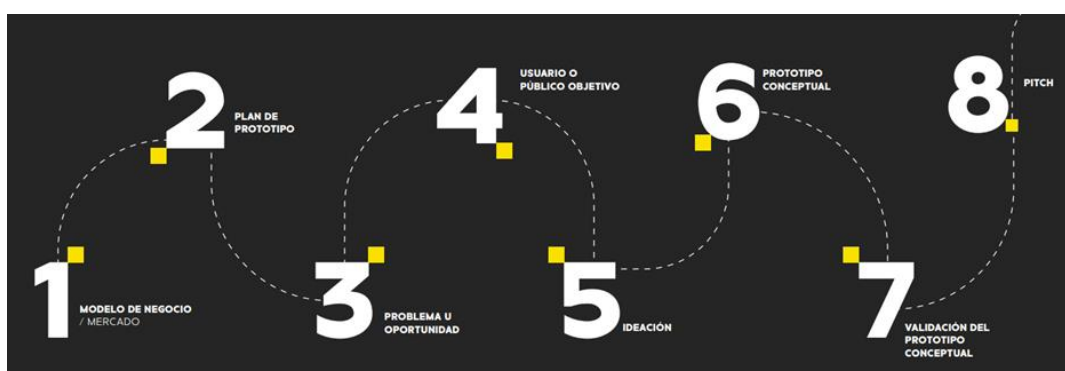
El servicio de fortalecimiento ofrecido por el Laboratorio está configurado por los siguientes elementos:

- Espacios dotados con máquinas y equipos de manufactura avanzada para el desarrollo de prototipos conceptuales.
- Profesionales expertos en metodologías ágiles y de diferentes áreas del conocimiento.
- Metodologías y herramientas adaptadas a las necesidades de las diferentes iniciativas.
- Conexiones con otros actores del ecosistema de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTi).

Cada ciclo de acompañamiento se realiza en un periodo de aproximadamente seis semanas en el que se abordan aspectos como los siguientes:

- Definición y entendimiento del público objetivo (usuarios / segmentos).
- Identificación del problema u oportunidad de negocio.
- Análisis de mercado y contexto.
- Sesión divergente de ideación.
- Creación y desarrollo del prototipo conceptual del producto o servicio.
- Testeo y validación del prototipo conceptual.
- Definición inicial del modelo de negocio del emprendimiento, que incluya aspectos como: definición de la propuesta de valor del emprendimiento, canales requeridos, actividades claves en el proceso productivo o de presentación del servicio, modelo de monetización (estructura de costos y fuentes de ingresos), conexiones y aliados requeridos, entre otros.
- Presentaciones efectivas a través del formato de Pitch.

El acompañamiento realizado por el Laboratorio de Innovación consta actualmente de 8 módulos:



El Laboratorio de Innovación presta sus servicios a diferentes proyectos de la Corporación, como lo son: Economías Creativas y Culturales (Ruta Naranja, Innovación Social, Transformación Digital, Centros de Valle del Software y al Portafolio Crear en su totalidad).

Durante el **2021**, el Laboratorio presentó resultados como los siguientes:

- **41 negocios fortalecidos** inscritos directamente en el **Laboratorio de Innovación**.
- **32 negocios fortalecidos** pertenecientes a las **Economías Creativas y Culturales**.
- **4 emprendimientos** fortalecidos de disidentes de grupos armados, pertenecientes al programa de **Innovación Social**.
- **10 iniciativas de Transformación Digital**, como piloto para la creación de la línea de acompañamiento en esa temática.
- **Conceptualización de 85 prototipos** de productos y servicios a las diferentes iniciativas de negocio acompañadas.
- **40 talleres para público de los Centros de Valle del Software** dictados por el equipo del Laboratorio de Innovación en diferentes temáticas: prototipado de productos y servicios, marketing digital, modelos de negocio innovadores, arquetipos de clientes, diseño de marca, entre muchos otros.

Para el **2022**, el Laboratorio de Innovación se centró en acompañar la etapa de Ideación de la Ruta del Emprendimiento de Centros de Valle del Software, obteniendo los siguientes resultados:

- **165 emprendimientos** en el primer trimestre de 2022, **acompañados** en dos cohortes.
- **391 emprendimientos acompañados** (adicionales a los anteriores) para finales del año, de los cuales:
 - 352 fueron finalizados en 8 cohortes en 2022.
 - 39 fueron acompañados en dos cohortes en el primer trimestre de 2023.
- El equipo del Laboratorio facilitó **35 talleres en Centros de Valle del Software** en 2022 (en diferentes temáticas, pero principalmente prototipado de productos y servicios).
- Acompañamiento en la definición del **Modelo de Innovación y el Proceso de Innovación de Plaza Mayor**.
- Acompañamiento a un equipo de **21 personas del área de tecnología del Grupo Éxito**, con el fin de conceptualizar procesos e iniciativas internas.
- **515 modelos de negocio** diseñados y **427 prototipos conceptuales** de productos y servicios desarrollados.
- Aproximadamente **1600 personas impactadas** con las actividades del Laboratorio de Innovación.
- **91 pitch presentados** y de ellos 38 pitch reconocidos.
- **15 video cápsulas** con contenido para los emprendedores.
- **tutoriales** disponibles en el canal de Youtube de la Corporación.
- Realización de **3 talleres** complementarios para los emprendedores y **2 eventos** de conexión.
- **2 empresas grandes** acompañadas con **15 iniciativas** internas.



A continuación, se presentan algunos datos demográficos de los emprendedores acompañados en 2022 por el Laboratorio de Innovación en la etapa de Ideación de CVS.

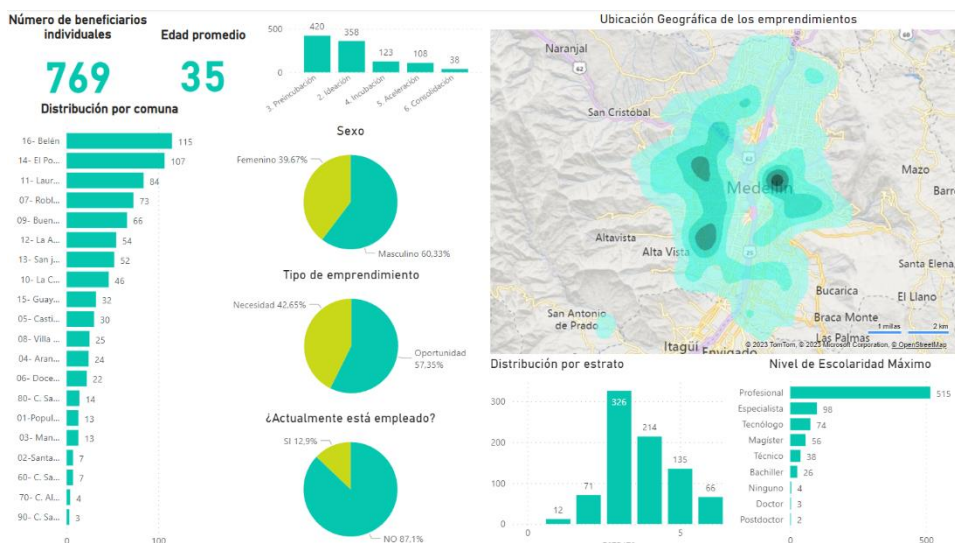




2.1.1.2 Etapas tempranas – Ruta del emprendimiento – Centros del valle del Software

Etapa Pre-incubación

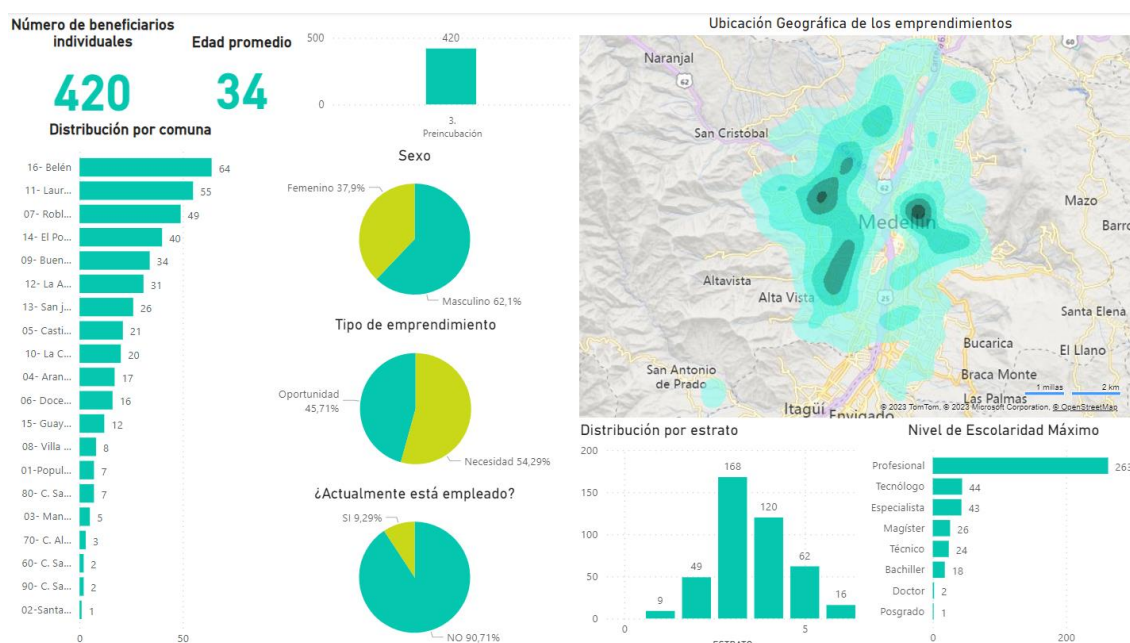
En las diferentes etapas de la ruta del emprendimiento se han acompañado, a 31 de marzo de 2023, 769 beneficiarios individuales de todo tipo y que hacen parte de todas las comunas y corregimientos de la ciudad. Como resultado global se pueden identificar los elementos que se presentan en las siguientes figuras (con corte a marzo 31 de 2023):



Por su parte, desde el componente pre-incubación se tuvieron los siguientes resultados específicos:

- **420** personas impactadas,
- **365** emprendimientos acompañados,
- **70** empleos generados (14 directos, 56 indirectos),
- **COP\$758.807.100** en ventas nacionales formales (personas jurídicas),
- **COP\$531.884.720** en ventas nacionales informales (personas naturales),
- **COP\$1.055.000** en ventas internacionales,
- **Impacto** en las 16 comunas y 5 corregimientos de la ciudad,
- Beneficiarios de **todos los estratos socioeconómicos**.

A continuación, se pueden observar las estadísticas específicas para los acompañamientos en la fase de pre-incubación:

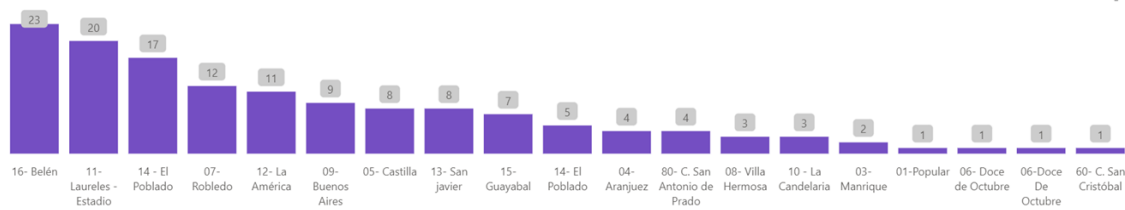


2.1.1.2 Capital semilla

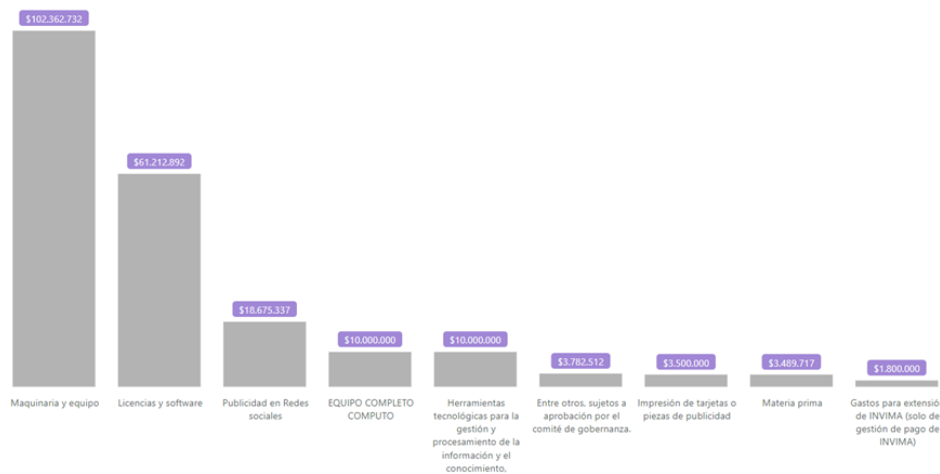
140 emprendimientos de base tecnológica en etapas tempranas accediendo a capital semilla.

COP 1.400.000.000 ejecutados en capital semilla y COP 500.000.000 ejecutados en incentivos para economías creativas y culturales,

Distribución por comuna:



Distribución por rubro ejecutado:



Caso de éxito capital semilla: Cargo up



Aplicación para conectar usuarios con transportadores de carga liviana para la última milla (menos de 500 kg por despacho). Con el apoyo del Capital Semilla, lograron acceder a tecnologías que previamente no podían pagar y que eran vitales para tener su MVP en un 100%.

Valor del incentivo recibido: \$10.000.000

Impacto del recurso: Licencias para la localización y servidores para guardar información. Computadores para dar mayor capacidad a la respuesta operativa.

2.1.1.4 Fortalecimiento de capacidades de I+D+i

Este proyecto tiene como objetivo aumentar la inversión, principalmente del sector empresarial, en actividades de I+D+i a partir de la ejecución de las actividades priorizadas en el Roadmap I+D+i, estudio realizado por la Corporación Ruta N en 2018, que plantea una hoja de ruta a corto y mediano plazo para incentivar a las empresas a hacer más intensivos sus procesos de Investigación y Desarrollo.

Durante el año **2021**, se realizaron diferentes actividades del Roadmap de I+D que permitieron alcanzar los siguientes resultados:

- En alianza con la Universidad Pontificia Bolivariana se llevó a cabo la **diplomatura en Gestión de Proyectos de I+D**, un programa diseñado entre la Universidad y Ruta N para desarrollar las habilidades particulares que los proyectos de I+D demandan. Durante su primera versión se formaron 17 personas de un perfil técnico y en su mayoría del sector empresarial.
- Con el fin de visibilizar las capacidades locales en términos de equipos de laboratorios, pruebas, ensayos, certificaciones, entre otros, en alianza con el proyecto ODOT se realizaron **7 visitas de empresarios a diferentes laboratorios de la ciudad**, con el objetivo de generar conexiones de valor. Algunos de los centros visitados fueron: CIDET, Aoxlab, CIB, Centro Argos para la Innovación, Paruma, MB Metrología etc.
- Se fortaleció la **Comunidad de Líderes de I+D para Innovar**, que para el cierre de 2021 contaba con 69 empresas activas. Se realizaron 10 encuentros comunidad I+D para promover y dinamizar la inversión en I+D. Algunas temáticas: blockchain, mega tendencias, analítica de datos, tecnologías 4RI, etc.
- Como propuesta de la Comunidad I+D para llevar la I+D a un nivel más alcanzable para todos, y democratizar el conocimiento, se llevó a cabo el programa **Charla Con Ciencia**, que buscó dar a conocer en jóvenes entre 16 y 22 años el poder de la CTi para transformar vidas. En 2021 se realizaron 4 Charlas Con Ciencia con un total de 1.608 visualizaciones.
- Cofinanciación por 250 millones para el apoyo a la **Agenda Regional I+D para Innovar** del G8+1, recursos con los cuales se cofinanciaron 8 proyectos de

investigación y se articularon esfuerzos de universidades, sector público y empresarial.

- Se llevó a cabo el **programa de formación en Buenas Prácticas de I+D** con el que se formaron 47 personas en representación de 30 empresas durante 3 meses y al finalizar el programa cada organización creó un plan de apropiación de buenas prácticas en I+D+i listo para implementar.

Durante lo corrido del año **2022**, se han alcanzado los siguientes resultados como parte de la implementación de las actividades planteadas en el Roadmap de I+D:

- Cofinanciación de 200 millones para la segunda cohorte de **Agenda regional de I+D+i**, en articulación con el G8+1, de la cual hacen parte 8 proyectos de investigación acompañados por más de 8 universidades y 3 empresas privadas.
- **Misión de referenciación internacional a España** que permitió a los y las participantes disminuir las brechas existentes del ecosistema de CTi que impiden que las empresas inviertan decididamente en I+D y por ende generen innovaciones de mayor impacto. Se realizó una convocatoria pública para escoger a los 10 beneficiarios de la Misión, en la cual se recibieron 34 postulaciones y se seleccionaron como beneficiarios:
 - Universidad Pontificia Bolivariana
 - Netux SAS
 - Solla SAS
 - Andercol – AkzoNobel
 - Ecoflora SAS
 - Quipux SAS
 - Glasst Innovation Company
 - Compañía de Galletas Noel S.A.S.
 - Hatch S.A.S
 - Argos
- Durante el año 2022 se realizaron **10 encuentros de comunidad de I+D+i** en temáticas como: Política Pública CTel, Propiedad Intelectual, Sociedades 5.0, Felicidad Organizacional, Evolución de la Innovación, entre otras. Actualmente la Comunidad cuenta con 81 empresas activas y **ha realizado 34 encuentros** desde su creación en 2019.
- Se realizaron **3 talleres sobre Beneficios Tributarios y comercialización de tecnologías** que impactaron a más de 100 personas de perfil técnico. Los talleres se centraron en llevar paso a paso el proceso para presentar proyectos a la convocatoria de Beneficios Tributarios y en entender cuáles son los mecanismos más apropiados para cada proyecto.

- Se realizaron **5 charlas con ciencia** en diferentes comunas de la ciudad: San Antonio de Prado, Belén, San Javier, Santo Domingo y Doce de Octubre, con el objetivo de acercar a los jóvenes entre 16 y 20 años a las carreras STEM. Las charlas se centraron en una experiencia interactiva con robots que despertó el interés por la robótica y la programación en varios de ellos. Se impactaron más de 150 jóvenes.
- Como resultado del apoyo a los proyectos de Agenda Regional se generaron **26 nuevos empleos enfocados en CT+i (Ciencia, Tecnología e Innovación)** en 2022.

Paralelamente, y como parte de los esfuerzos realizados por medio de cooperación internacional, en 2022 se desarrollaron los siguientes programas para fortalecer emprendedores locales:

- **Leaders In Innovation Fellowship – LIF Global 2022:** Este programa es realizado por la Royal Academy of Engineering del Reino Unido, y por medio de una alianza con la Embajada Británica, Ruta N se ha consolidado como el aliado para Colombia, en **LIF Global 2022 participaron 9 colombianos**, quienes se formaron en habilidades para comercialización de tecnologías y viajaron a una experiencia inmersiva de 2 semanas en el ecosistema de innovación de Reino Unido. **Su participación en el programa está valorada en 225.000 libras**, recursos apalancados por medio de los esfuerzos en cooperación internacional.
- **Skill Share Programme – Circular Economy:** En alianza con UK Pact se formaron durante **2 meses a 8 emprendimientos** de la ciudad en el área de economía circular a partir de **mentorías con expertos internacionales**.

2.1.1.5 Economía creativa y cultural

A través de **Ruta Naranja** se busca promover el fortalecimiento de los negocios creativos y culturales a través de una oferta especializada que integra el espacio físico para la conexión e innovación con la entrega de capacidades y el fomento, ajustándose a las necesidades puntuales de las iniciativas beneficiadas, para que estos negocios **“vivan de lo que aman hacer”**. Interesados en implementar tecnología o transformación digital en sus procesos para incrementar su competitividad.

Con este programa buscamos fortalecer los negocios creativos y culturales a través de una oferta especializada que integra el espacio físico de coworking como lo es Ruta Naranja para la conexión e innovación, la entrega de capacidades e incentivos de economía creativa, ajustándose a las necesidades puntuales de las iniciativas beneficiadas, para que los creativos de la ciudad.

Datos economía creativa 2021

- **500 millones de pesos en recursos apalancados.**

- **19 negocios beneficiados** a través de la cofinanciación con **El Pauer**.
- **\$1.338.300.000 recursos colocados**.
- **\$ 1.140.000.000 retanqueo** de la línea de crédito con **Bancóldex**.
- **7 talleres** por creadores en el primer piloto de **Ruta Naranja al barrio**.
- **5 tutoriales** de acercamiento a la **manufactura avanzada**.
- **27 prototipos funcionales** de productos y servicios.
- **30 prototipos conceptuales** de productos y servicios.
- Más de **310 inscritos en Rotalive** y tutoriales más de 4.600 visualizaciones.
- **Pre-filtros** para diagnosticar el **estado de madurez** de los negocios creativos y culturales.
- **Asentamiento** de 1 empresa **Filarmed**.
- **Participación GFACCT** gran foro mundial de artes cultura creatividad y tecnología con sede cada año en Medellín.
- **32 empresas acompañadas** de economías creativas y culturales.
- **10 empresas asentadas** en el lanzamiento de semana de prueba en Ruta Naranja.
- Más de **1.494 visitantes** a Ruta Naranja.

Datos economía creativa 2022

- A través de actividades de activación del **Distrito creativo Perpetuo Socorro**, desde la articulación con aliados para fortalecer el ecosistema creativo y cultural de la ciudad, como:
 - Espacio de trabajo tipo Coworking.
 - Laboratorio de Innovación (Espacio Físico) a través de actividades de acompañamiento en prototipado para emprendedores y empresas.
 - Diseño y ejecución de eventos propios.
 - Espacio de trabajo sin costo a través del programa “Sala abierta”.
 - Actividades conjuntas con el Distrito Perpetuo Socorro.
- Fortalecer los negocios de las **industrias creativas y culturales** para que los creadores y emprendedores vivan de lo que aman hacer.
 - Convocatoria permanente Ruta del emprendimiento CVS (Centros del Valle del Software).
 - Sesiones de jueves de taller.
 - Articulación con programas de fortalecimiento propios y de terceros.
 - Acceso a Incentivos para la economía creativa.

Como resultado de esta gestión tenemos los siguientes hitos:

- **80 negocios fortalecidos** a través de la Ruta del Emprendimiento.
- **80 empresas financiados** a través de los incentivos de economía creativa.
- **500 millones de pesos en recursos** apalancados para la financiación de proyectos a través de los Incentivos de Economía Creativa.
- **5 eventos de activación** en el Distrito Creativo y Cultural Perpetuo Socorro.

- **Más de 5.817** participantes en diferentes actividades realizadas en Ruta Naranja.
- **7 tutoriales creativos** con el objetivo de compartir conocimientos técnicos y especializados en temas de tendencia de manera práctica y ágil.
- **charlas con speaker internacionales** para el fortalecimiento de los negocios de las economías creativas y culturales.
- Participación en el **GFACTT**, el gran foro mundial de artes cultura creatividad y tecnología con sede cada año en Medellín, con sede en Ruta Naranja para la participación del recorrido en el distrito creativo y cultural. Además de diseñar, participar y ejecutar el Foro para mujeres creadoras que tuvo lugar en el Jardín Botánico.
- **9 empresas asentadas** en el espacio de Ruta Naranja, representados en 33 personas, para una ocupación del 35%.



EMPRESAS ASENTADAS EN EL ESPACIO



@virtualspace.agencia



@aristasstudios



@dot.arq



GRATU

@gratucolombia



@clickgreen.co



@lasmanosestudio



@innpulce



@medellinmusicweek

Datos relevantes del sector creativo y cultural

Sector creativo y cultural con potencial para generar desarrollo

- 51.2 M de personas ejercen actividades relacionadas a economías creativas y culturales en LinkedIn (Unesco 2021).
- 13.68 Billones de pesos en ingresos, generados por el sector creativo y cultural durante el 2018, en Colombia. Billones de pesos en ingresos, generados por el sector creativo y cultural durante el 2018, en Colombia.
- 1.000 iniciativas mapeadas de economías creativas y culturales durante el 2018, en Medellín y el Área Metropolitana.

2.1.1.6 Innspiramed

Iniciativa colectiva que surgió de instituciones públicas y privadas, creada con el fin de aportar con una solución de bajo costo en la producción de ventiladores

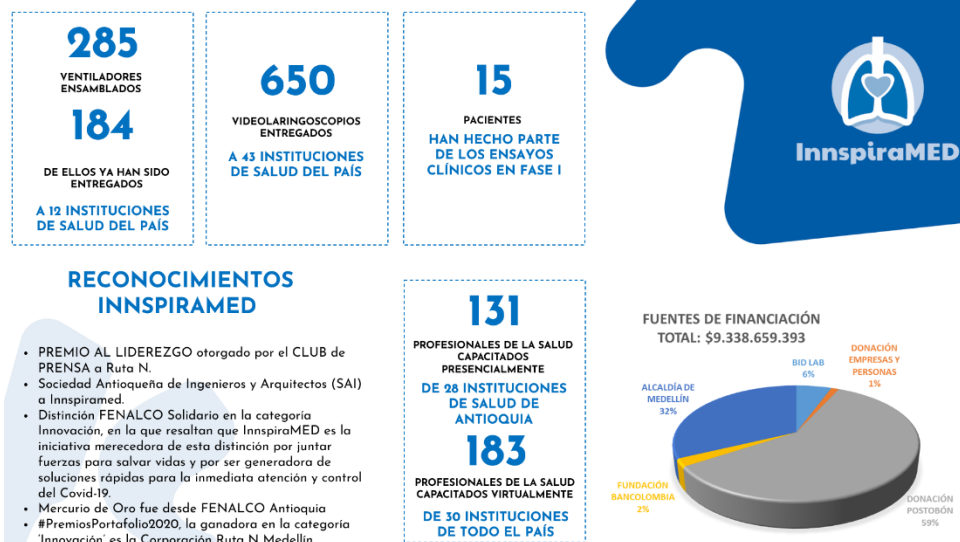
mecánicos para aquellos pacientes con dificultades respiratorias durante la emergencia de salud ocasionada a nivel mundial por el virus COVID-19.

Conscientes del desafío que se enfrentaba, el ecosistema de ciencia, tecnología e innovación de Medellín se activó y fue así como se desencadenó una interacción entre diferentes actores, como el personal médico, grupos de investigación de las universidades, actores privados con experiencia en desarrollos biomédicos, organizaciones con capacidades en ensamble y producción a escala, entre otros, que permitieran materializar el proyecto y crear dispositivos de una complejidad tecnológica elevada y, más aún, que se desarrollaran en condiciones sin precedentes en la región, donde el desarrollo se fundamentó en la idea de trabajar de forma colaborativa, en un esquema que trabajó intensamente la innovación abierta, con múltiples entidades involucradas, bajo el único propósito de salvar vidas.

Iniciativa que luego del gran esfuerzo realizado entre las diferentes instituciones, requiere de una gestión administrativa, legal y logística de la Corporación Ruta N, como actor articulador de la iniciativa. Trabajo que se viene desarrollando desde el año 2021 y que continúa en el 2022, gestionando con más de 43 entidades de salud a las que se le entregaron ventiladores y video-laringoscopios. Así mismo, la gestión administrativa y legal requerida con las entidades principales que participaron en el desarrollo de la investigación realizada ante el INVIMA.

Del total de 68 contratos/convenios generados bajo el proyecto se ha logrado a la fecha la liquidación de 36. Así mismo, se lo logró realizar la gestión requerida del traslado de materiales, insumos y ventiladores desde las entidades ensambladoras (AUTECA y HACEB), hacia las Universidades (EIA y UdeA), para que sean aprovechados y utilizados en proyectos de investigación.

Los principales logros del proyecto fueron:



2.1.2 Portafolio Negociar

Desde el portafolio negociar trabajamos por generar empleos de calidad, conectamos empresas locales con cadenas globales de valor, recibimos transferencia de conocimiento y tecnología por parte de las empresas que atraemos, aumentamos la base exportable de empresas de servicios de tecnología de la ciudad, mejoramos el acceso a la formación especializada, y articulamos para la formación con pertinencia principalmente en la industria TI. Lo logramos a través de diferentes frentes de trabajo: Atracción, Fidelización, LinkIT, Internacionalización y talento.

2.1.2.1 Atracción

Este eje de trabajo se encarga de convertir desconocidos en prospectos y prospectos en clientes. Atrae compañías nacionales y extranjeras de base tecnológica al ecosistema de innovación de la ciudad.

En **2021** nos pusimos la **meta de atraer 45 empresas**, logrando llegar a **35**, para un cumplimiento del **78%**. De las compañías que aterrizaron durante este período destacamos la llegada de MercadoLibre, empresa que comprende soluciones en comercio electrónico y servicios financieros, abrió su segundo Centro de Tecnología en Medellín que espera generar 500 puestos de trabajo. También destacamos la llegada de WIZELINE, empresa de Estados Unidos dedicada a tecnología B2B que ofrece soluciones de software para sus clientes por medio de inteligencia artificial y Big Data, su meta de contratación en Colombia para el 2022, es de 1.000 empleos en TI.

Para **2022** nos pusimos la **meta de atraer 50 compañías**, de las cuales hemos logrado aterrizar **61**, para un cumplimiento del **122%**. De las operaciones que llegaron a Medellín destacamos la de Majorel que es una empresa española especializada en la experiencia del cliente a través del uso de diferentes tecnologías y espera generar alrededor de 1.000 empleos en su primer año de operación en la ciudad. Por otro lado, destacamos la llegada de Amber Studios es un estudio de desarrollo de videojuegos de Rumania y esperan contratar alrededor de 200 personas en su primer año de operaciones y formar talento en la industria cultural y creativa.

Durante el período **2021-2023**, hemos logrado aterrizar en la ciudad **102 emprendedores y empresarios** nacionales y extranjeros de base tecnológica al Distrito.

Ruta N captura parte del valor que genera en el ecosistema. Gracias a la llegada de estas compañías a la ciudad, algunas a nuestro complejo, la Corporación ha obtenido **ingresos propios por \$10.954 millones de pesos en 2021, \$8.294 millones de pesos en 2022 y \$2.034 millones de pesos entre enero y marzo de 2023**; principalmente a través del arrendamiento de los espacios de oficina. En los últimos 2 años y 3 meses Ruta N ha obtenido ingresos propios por **\$21.282 millones de pesos**; sin incluir el arrendamiento del lote de Ruta N 2.

El principal reto que le queda al equipo de atracción de empresas es incrementar la eficiencia de la atracción proactiva de compañías.

2.1.2.2 Fidelización

Este eje de trabajo se encarga de convertir clientes en promotores y socios. Vela por el cumplimiento de la propuesta de valor de Ruta N, segmenta, se alinea con la estrategia de crecimiento de las empresas atraídas y realiza conexiones de valor. Antes de abril de **2021** Ruta N sólo alcanzaba a conectarse de manera efectiva con 35 de las compañías, durante el resto del año **logramos retomar la relación con 110 firmas**. Para **2022** hemos logrado caracterizar **más de 400 empresas, fortalecer 220 relaciones, realizar las dos primeras ruedas de negocios** en la cual participaron 47 vendedores, 92 compradores, se agendaron 260 citas, 169 fueron aceptadas, y participaron empresas de Colombia, Argentina, España y Estados Unidos principalmente. Para este equipo el próximo reto es crear la rueda de negocios de tecnología más reconocida de la ciudad.

2.1.2.3 LinkIT + Internacionalización

Este eje de trabajo realiza diagnóstico, alistamiento para la internacionalización, conexiones de valor y la articulación de una red de aliados para facilitar el acceso a cadenas globales de valor.

Se hizo el diagnóstico del estado para más de 100 empresas de la ciudad por medio de nuestra plataforma interna ODOT. El análisis de esta información nos permitió identificar mercados objetivos, brechas y conocer mejor las capacidades y necesidades de expansión de las empresas locales.

Entre los principales logros de alistamiento para la internacionalización se destaca la formación y capacitación en temáticas relacionadas con la internacionalización de más de 400 empresas y emprendimientos. Esto permitió fortalecer las capacidades de estas para crecer en nuevos mercados. Producto de este alistamiento se destaca que 130 compañías desarrollaron su plan de internacionalización, dándoles una hoja de ruta que los guiara en el proceso.

Se continuó la consolidación de la Red de Acceso a Mercados, logrando articular más de 80 aliados con experiencia, capacidad y alcance para brindar acompañamiento con el fin de cerrar brechas y dar servicios de valor en mercados específicos:

- **Más de 80 aliados mundiales** expertos en diferentes áreas.
- **+25 empresas acompañadas** accedieron a nuevos mercados.
- **+90 conexiones realizadas** entre empresas con necesidad de internacionalización y aliados con soluciones/servicios en ODOT.
- **+150 solicitudes de mentoría** en internacionalización atendidas.
- **+15 webinars realizados** con los aliados, donde tuvimos más de 1.500 participantes.

- Cursos y talleres especializados: **2 cursos de e-commerce** donde se certificaron a más de 620 personas.
- **Eventos:** Feria de Acceso a Mercados 2022
 - +14 horas con 18 ponentes de 5 países.
 - +700 participantes y más de 570 visualizaciones en YouTube.

Se logró generar **conexiones de valor por medio de LinkIT** donde se gestionaron 70 necesidades de clientes, los cuales estaban interesados en adquirir servicios digitales de empresas del ecosistema local, con un potencial de negocios en curso de hasta **\$4.000 millones** de pesos. Hasta la fecha de esta estrategia se han logrado conectar de forma exitosa **7 soluciones locales** que representan un cierre de negocios que se traducen en generación de **279 empleos de calidad**.

Los principales retos que le quedan a este equipo de trabajo son culminar con éxito el alistamiento de 160 empresas, consolidar la oferta de servicios de apoyo y acompañamiento y de productos (LinkIT) para los empresarios.

2.1.2.4 Talento

Este eje de trabajo se encarga de atraer, desarrollar y conectar el talento con habilidades digitales de la ciudad con oportunidades que permitan mejorar su calidad de vida.

Para **2021** los principales logros están relacionados con la inspiración de cerca de **2.260 talentos a través de charlas, talleres y eventos**, la conexión y visibilización de más de 2.400 talentos con habilidades digitales junior y seniors, 327 Personas capacitadas en Node JS, FullStack, Mobile, RPA y Arquitectura TI, 17 instituciones educativas se han unido para fortalecer el talento, la generación de más de 400 Bancos de talento y 286 Empresas TI apoyadas para encontrar talento.

En noviembre de **2021**, se realizó la **primera versión de la Feria MDTalent**, bajo un formato híbrido (presencial y vía streaming) en la que se logró la asistencia de 280 presenciales y 1615 virtuales. Durante la Feria tuvimos 21 actividades, entre charlas, talleres y una maratón de programación, 10 horas de formación en programación en Java y DevOps, la participación de 50 expertos nacionales e internacionales y 32 organizaciones, que tuvieron la tarea de inspirar, capacitar y continuar aportando al ecosistema TI de la ciudad.

En **2022** logramos publicar el **tablero en Power BI con la evolución de la oferta y la demanda de talento TI en Medellín**, articulamos **11 colegios de la ciudad en el Hub de Innovación Educativa** para inspirar talento, realizamos más de 35 eventos de atracción y conexión de talento, con la participación de más de 2.100 personas, entre los cuales se destacan la Feria MDTalent, Conexión Talento N – Hiring Day, Maratones de programación, Encuentro C-Tech, entre otros.

Adicionalmente, creamos mecanismos y alianzas para la aceleración del talento (Bootcamps, Fondo SumanTI, FORTE), contribuyendo con más de 500 nuevos

talentos en formación, logramos un trabajo articulado con más de 20 entidades de formación en habilidades digitales, acompañamos más de 150 empresas en la búsqueda de talento, entregando más de 500 bancos de talento con el fin de cubrir 1.530 vacantes; y finalmente, promovimos nuestra oferta de valor con especial foco en las empresas locales, que han generado más de 1.000 nuevos empleos en lo corrido del año 2022.

Durante el 20, 21 y 22 de septiembre se realizó la **segunda versión de la Feria MDTalent**, alcanzando los siguientes resultados: 953 Asistentes registrados, 30 experiencias interactivas, 56 aliados (colegios, empresas y entidades de formación), 62 speakers presenciales, más de 40 actividades entre charlas, talleres, paneles y maratón de desarrollo Fintech, 68 citas realizadas en la rueda de negocios y participación de 42 empresas y 65 personas, 230 vacantes promovidas durante la Feria y más de 120 oportunidades de formación con becas y descuentos.

Para este equipo el reto más importante y próximo paso es el relanzamiento de la plataforma [Medellín Digital Talent](#), la cual conecta entidades de formación, empresarios en búsqueda de talento con habilidades digitales, talento con habilidades digitales y diferentes tipos de aliados. 301 empresas nos han entregado la información de sus necesidades de talento a corto, mediano y largo plazo, donde claramente se nota una acelerada necesidad de más personas con habilidades digitales después del COVID-19.



Con respecto a la generación de empleo, los años 2021 y 2022 han aportado de manera significativa al logro de la meta del plan de desarrollo *Medellín Futuro* de crear 20 mil empleos de calidad. Durante 2021 se generaron **7.126 empleos** y en lo corrido de 2022, se han creado **3.321** para un total de 10.447 empleos, contribuyendo así al 52% del total.

El año 2022 terminó con **4.535** empleos generados y en el primer trimestre de 2023, tenemos **129** nuevos empleos certificados por empresas asentadas y locales.

Finalmente queremos destacar de este período:

- **Forte:** Iniciamos el proceso de convocatoria en marzo de 2022, a la que aplicaron 2.360 personas. Fueron seleccionadas 250 para ser formadas con academias de alto reconocimiento en el sector TI como Coding Dojo, Correlation One, Digital House, y Digital School (Intersoftware). La tasa de deserción promedio de formaciones tipo bootcamp como la de Forte oscila entre el 20% y 25%. Para el caso de Medellín la tasa fue del 13,6%, es decir, la ciudad mostró un desempeño superior al lograr que 220 estudiantes culminaran con éxito el entrenamiento. Actualmente el 55% de los egresados (122 personas) cuentan con empleo de calidad, y de ellos, 75 se han sido contratados específicamente por la industria TI.
- **Binance:** Es la compañía de intercambio de criptomonedas que proporciona una plataforma para comercializar más de 500 activos digitales. Actualmente es la más grande del mundo, y logramos firmar un acuerdo que nos permite inicialmente entrenar de manera gratuita a los ciudadanos del Distrito en temas como Introducción a la tecnología blockchain, fundamentos de criptomonedas, descentralización, entre otros. En la fase de convocatoria logramos un alcance de 567 personas y el primer seminario web se realizará el 27 de abril. Profundizar este acuerdo nos permitirá co-crear a futuro cursos con la empresa, además de diversos retos basados en la tecnología blockchain.
- **Oracle:** En febrero de 2023 impulsamos de nuevo la convocatoria para aprender a programar desde cero con la compañía, la cual decidió otorgar a la ciudad tantas becas como ciudadanos interesados existieran. A la fecha, se han otorgado 2.930 becas a estudiantes interesados principalmente de Antioquia. También se han inscrito personas interesadas de Bogotá D.C., Cundinamarca, Valle del Cauca, Santander, Cauca, Huila, Córdoba, Caldas, Boyacá, Atlántico, Bolívar, Risaralda, Norte de Santander y Nariño. El 36% de los candidatos son mujeres (1.057 personas), y el 59% tienen menos de 30 años de edad (1.721); realizando un aporte significativo al desempleo juvenil y a la creación de una nueva clase media de una manera acelerada. Esperamos que cerca de 1.000 personas culminen el entrenamiento, y que 500 consigan un trabajo con Oracle, sus partners en América Latina y/o los emprendedores y empresarios locales, nacionales y extranjeros conectados con el ecosistema de innovación de Medellín.

2.1.3 Portafolio Financiar

El portafolio financiero tiene como propósito habilitar recursos económicos y capital inteligente para el desarrollo, gestión y fortalecimiento de nuevos mecanismos y vehículos de financiación para empresas y emprendimientos en CTi y además, implementar procesos de Incubación aceleración y escalado para aumentar la base de emprendimientos tecnológicos de alto impacto y la calidad de los mismos, con el fin de lograr conexiones estratégicas con capital inteligente que los lleven de forma exitosa y exponencial al mercado.

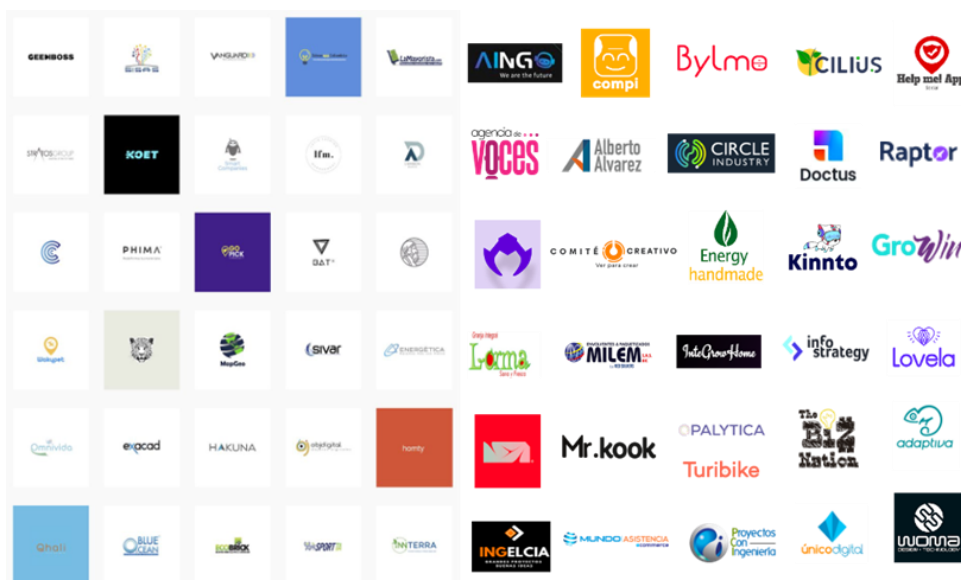
2.1.3.1 Aceleración de negocios CTi

En relación con los procesos de fortalecimiento de startups en las etapas de incubación, aceleración se adelantaron o están en proceso las siguientes estrategias:

- **Programa de alistamiento de negocios:** Su propósito es fortalecer las capacidades en las diferentes áreas del negocio que facilitarían la conexión con las aceleradoras y el capital inteligente, a través del siguiente proceso:
 - **Selección de startups:** Identificar los startups que cumplieran con los requisitos mínimos correspondientes para recibir el acompañamiento.
 - **El diagnóstico:** Entrevistas con expertos para la Identificación del nivel del alistamiento relacionado con los elementos esenciales del modelo de negocio (propuesta de valor, la definición de mercado, el alistamiento tecnológico, el marco competitivo y la estrategia de comercialización).
 - **Alineación:** Talleres basados en los casos reales que permitieron una mejor apropiación. Y la aplicación de los conceptos y las herramientas del programa.
 - **Asesoría personalizada especializada:** Asesoría, seguimiento y la retroalimentación con los expertos.
 - **Eventos de relacionamiento:** Interacción con los diferentes líderes del ecosistema empresarial nacional e internacional. Y de la validación del product-market fit y problem-solution fit.

Los principales resultados del programa en las dos cohortes realizadas fueron los siguientes:

- **61 empresas** beneficiarias,
- **47 nuevos empleos,**
- **22% crecimiento** en ventas,
- **\$ 590MM COP** promedio de crecimiento de las **ventas.**



2.1.3.2 Programa de aceleración de negocios CTI

El programa de aceleración brindó **acompañamiento a 9 empresas CTI** con el propósito de fortalecer las capacidades de las empresas en las diferentes áreas del negocio que facilitarían su crecimiento y conexión con capital inteligente, a través del siguiente proceso:

- **Selección de startups:** Identificación los startups que cumplieran con los requisitos mínimos correspondientes para recibir la aceleración.
- **Diagnóstico:** Por medio de una serie de entrevistas se detectaron las áreas de necesidad de cada uno de los participantes para así generar un plan de trabajo e indicadores alineados al crecimiento esperado.
- **Mentorías personalizadas:** cada startup contó con 3 mentores que trabajaron de manera continua con el startup y su plan de trabajo para alcanzar los indicadores previamente establecidos.
- **Programa Curricular:** Talleres y charlas impartidas por expertos en diferentes áreas esenciales del negocio.
- **Eventos de relacionamiento:** Eventos diseñados para fortalecer la comunidad, así como la red que cada uno de los emprendedores participantes del programa.

Los principales resultados del programa fueron los siguientes:

- **13 nuevos empleos,**
- **211% crecimiento** en ventas,
- La empresa **Runfalcon** logró Primeras ventas por **12.000 USD,**
- La empresa **Eatcloud** ARR: **2.7M USD** en Memberships + Subscriptions,
- **9 empresas** beneficiadas:



2.1.3.3 Programa de preparación para la inversión:

El programa de preparación para la inversión tenía como objetivo principal facilitar la conexión efectiva de los startups, con oportunidades de capital inteligente. Durante 12 semanas los startups seleccionados recibieron un acompañamiento de la mano de expertos para estructurar su ronda de inversión y a desarrollar una estrategia de conexión con potenciales inversionistas.

El acompañamiento consistió en un diagnóstico que evaluó las 6 principales dimensiones de análisis generales de la industria de venture capital, acompañamiento personalizado para la estructuración financiera y preparación de su One pager y Deck de inversión y por último una sesión práctica de pitch de inversión con expertos en levantamiento de capital e inversionistas.

Los principales resultados del programa fueron:

- **10.8MM USD** Expectativa de inversión,
- La empresa **Juanchotepresta** logró **550 USD** Ronda equity,
- La empresa **IN-OVA** logró **conexión** con **Bancolombia** y **Comfama**,
- El programa logró beneficiar **15 startups**,



2.1.3.4 Programa Ruta del emprendimiento

Estrategia que se encuentra actualmente en ejecución como convocatoria pública, abierta y permanente, la cual tiene como propósito brindar acompañamiento a emprendedores y empresarios en la creación y consolidación de sus negocios con componentes de base tecnológica. Este programa abarca desde la conceptualización de una propuesta de valor hasta su materialización, crecimiento, formalización y conexión con mercados locales, nacionales e internacionales.



El avance en la ejecución del programa a la fecha es el siguiente:

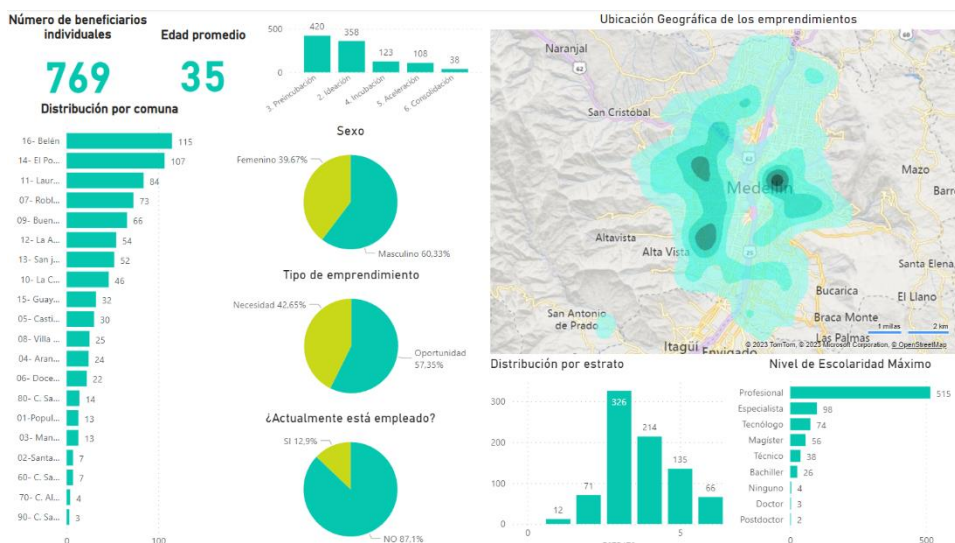
Avance en Selección y perfilamiento de emprendedores a acompañar

Estado de perfilación	Emprendimientos	Habilitados	No Habilitados	Direccionados para Acompañamiento
Ideación	623	444	90	388
Pre-incubación	530	479	4	421
Incubación	149	123	0	122
Aceleración	88	78	0	70
Consolidación	42	38	0	38
Empresa tradicional	340	0	340	0
N/A (domicilio fuera de Med.)	40	0	40	0
Pendientes por perfilar	127			
Total	1939	1162	474	1039

Avance en proceso de acompañamiento 2022

En las diferentes etapas de la ruta del emprendimiento se han acompañado, a 31 de marzo de 2023, 769 emprendimientos individuales de todo tipo y que hacen parte de todas las comunas y corregimientos de la ciudad.

Acompañados en todas las etapas de la ruta emprendedora, con corte a marzo 31 de 2023.



Acompañamiento proyectado a 30 de noviembre 2022

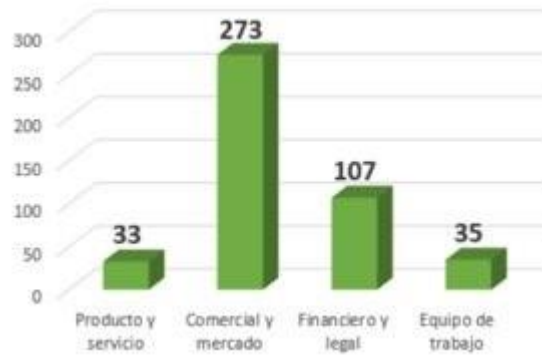
Etapa	Meta	Ejec. actual	% Cumpl.
Ideación	350	295	84%
Pre-incubación	310	251	80%
Incubación	100	122	109%
Aceleración	90	70	78%
Consolidación	50	38	76%
Meta total	900	776	85%

- 134 emprendimientos postulados a capital semilla desde pre-incubación.
- 66 emprendimientos postulados a capital semilla desde incubación.
- 49 emprendimientos ganadores de capital semilla.
- 19 postulados a incentivos de economías creativas y culturales.

Principales brechas identificadas en las etapas avanzadas del programa

El 61% de las necesidades identificadas, están asociadas a brechas en aspectos comerciales.

Un 24% de las brechas de los emprendimientos en todas las etapas están asociadas a brechas financieras y legales.



Avance en proceso de redención de vóucher para servicios especializados:

Se conformó el banco de proveedores con el fin de conformar el banco de oferentes de servicios especializados para el Programa Ruta del Emprendimiento, la Corporación Ruta N, realizó un estudio de mercado para recopilar información acerca de los servicios, costos, tiempos de ejecución, metodología, alcance y herramientas, así como conocer el grado de experiencia y capacidad de las empresas que desarrollan actividades de acompañamiento a emprendedores. Con base en la información recopilada de 24 entidades participantes, se realizó una homologación de 23 servicios que conforman el banco de servicios técnicos de la Ruta del emprendimiento. Durante el proceso de convocatoria se logró la aplicación y habilitación efectiva de 22 proveedores correspondientes a 23 contratos marco.

Posteriormente, se publicaron los términos de referencia para establecer los Acuerdos marco para la prestación de servicios especializados a través de la metodología de vóucher para el acompañamiento de emprendedores en la Ruta del Emprendimiento en el marco de la estrategia de los Centros del valle del Software.

Luego de la convocatoria los resultados a la fecha son:

- 23 servicios estandarizados.
- 23 proveedores con contrato marco que conforman el banco de proveedores.
- 428 servicios en proceso de asignación.

Avance en plataforma de gestión de la ruta del emprendimiento

Uno de los objetivos transversales de la Ruta del Emprendimiento es lograr el diseño e implementación de una solución digital que facilite un mecanismo digital/analógico que permita la suscripción, navegación, generación de consumo de información correspondiente al nuevo modelo de acompañamiento empresarial y centralice los procesos de diagnóstico, monitoreo, seguimiento y generación de valor en las diferentes etapas de la Ruta del Emprendimiento, de manera abierta y permanente, para que consultores, emprendedores y empresarios puedan hacer uso y beneficiarse de los componentes de la estrategia.

Dentro los principales logros obtenidos a la fecha se tienen:

- **Landing Page y plataforma activa:** En la [plataforma](#) se puede visualizar el primer contacto con los usuarios a la ruta, en la que se puede ver el detalle principalmente de: información de los Centros del Valle de Software; beneficios, términos de referencias y proceso general de la Ruta del Emprendimiento; detalles de los eventos del programa CVS, y el ingreso de usuarios o registro para la plataforma.

Imagen: Ubicación Centro del Valle del Software

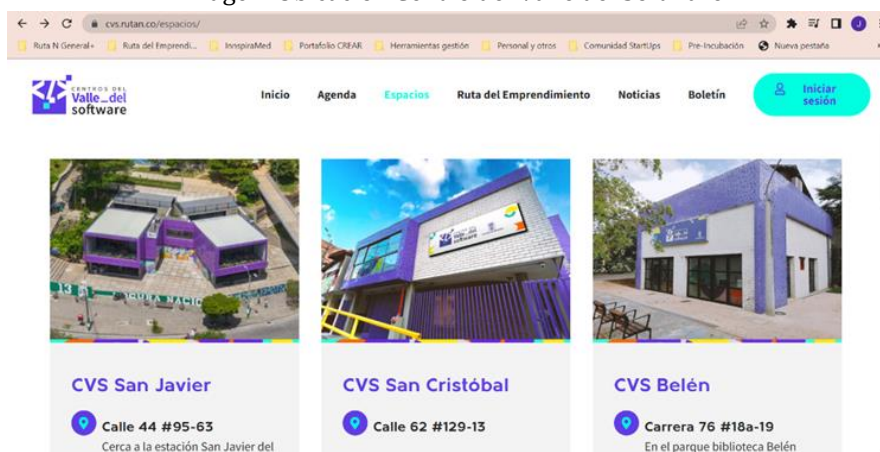


Imagen: Inicio Landing Page con información general



Imagen: Sección Ruta del Emprendimiento



El diseño de la Landing Page fue desarrollada en conjunto entre TUPROYECTO y Ruta N con la capacidad interna.

- Módulos de Registro de usuarios, Proyecto/empresas y Registro al programa Ruta del Emprendimiento:** Paso siguiente se realizó la parametrización de los módulos de Registro de usuarios, creación de Proyecto/empresas (Denominado “Entidades” en la plataforma), y Registro al programa Ruta del Emprendimiento. Esto permite los usuarios que deciden participar de la Ruta del Emprendimiento se deben registrar en la plataforma, crear un usuario, y pueden registrar uno o varios proyectos y/o empresas para postularse en la convocatoria.

Imagen: Registro de usuario

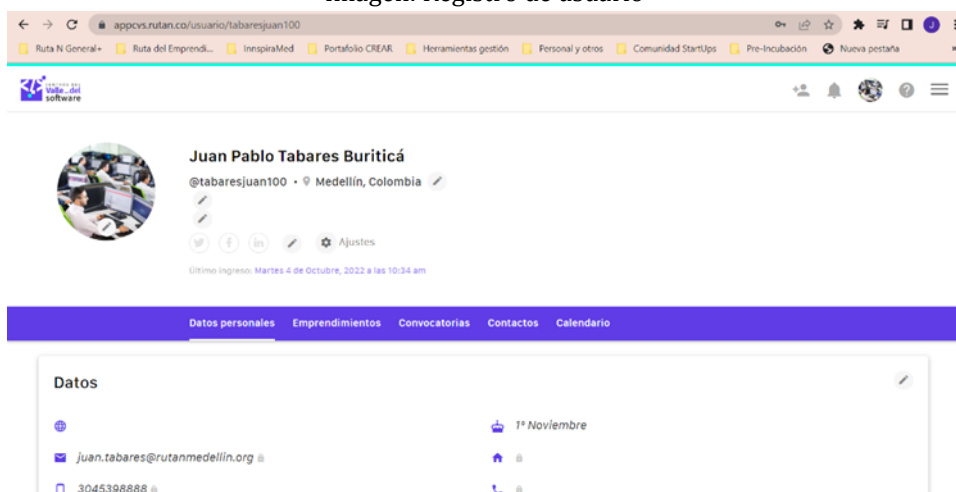


Imagen: Registro de Entidades (Proyecto y/o Empresa)

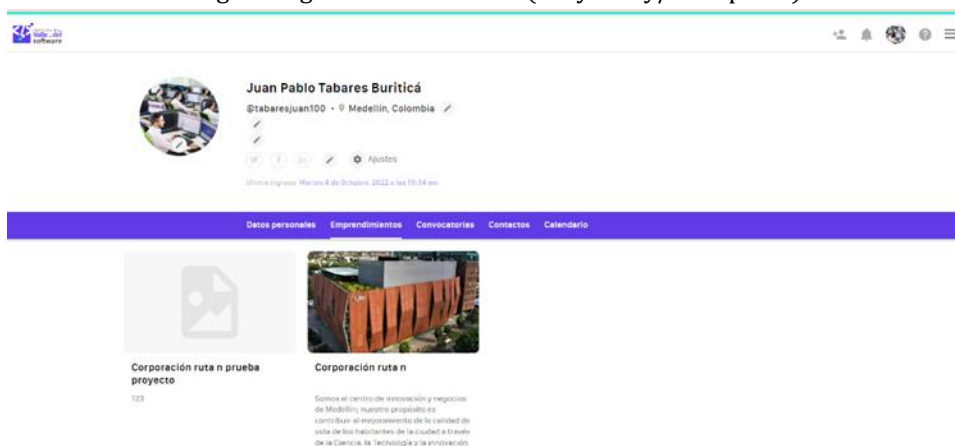
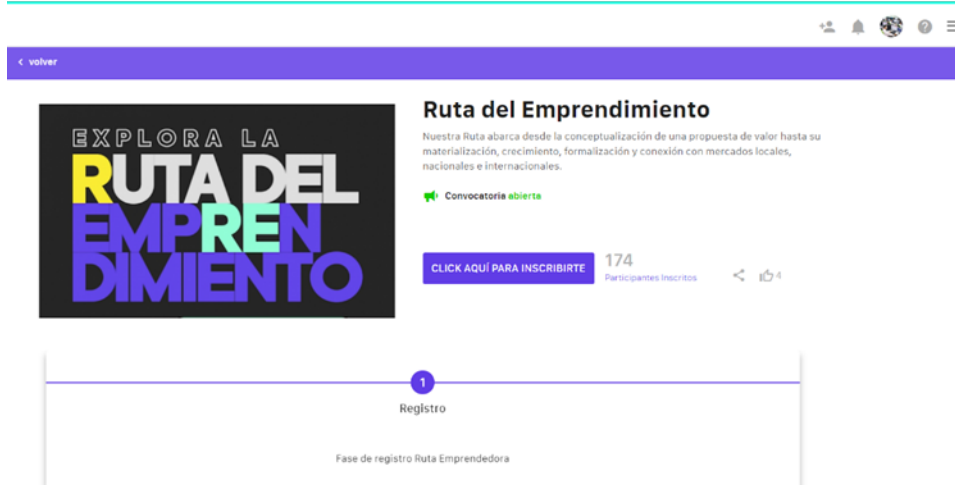


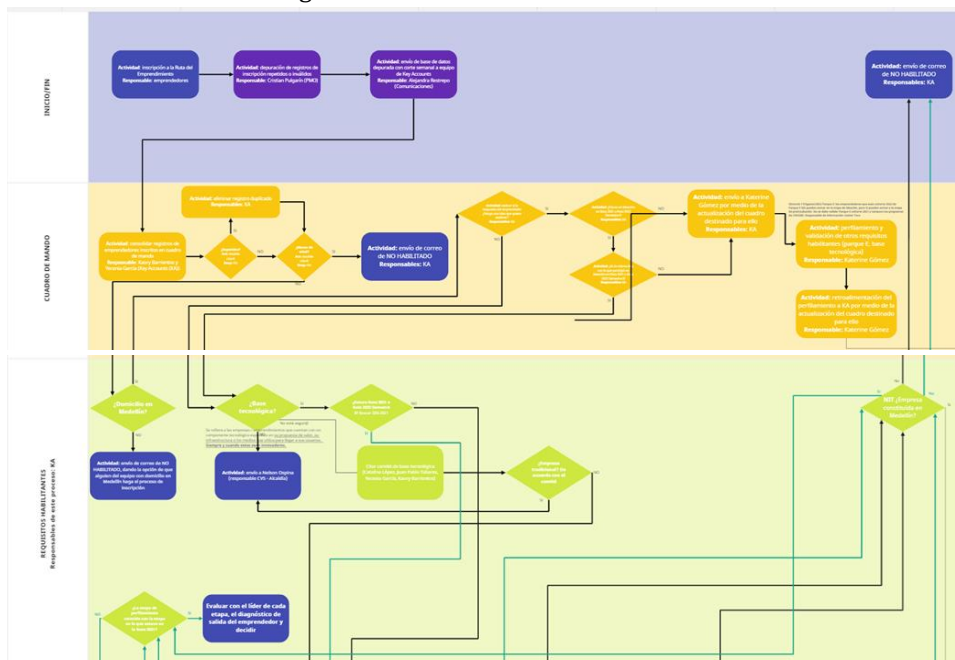
Imagen: Registro Convocatoria Ruta del Emprendimiento:

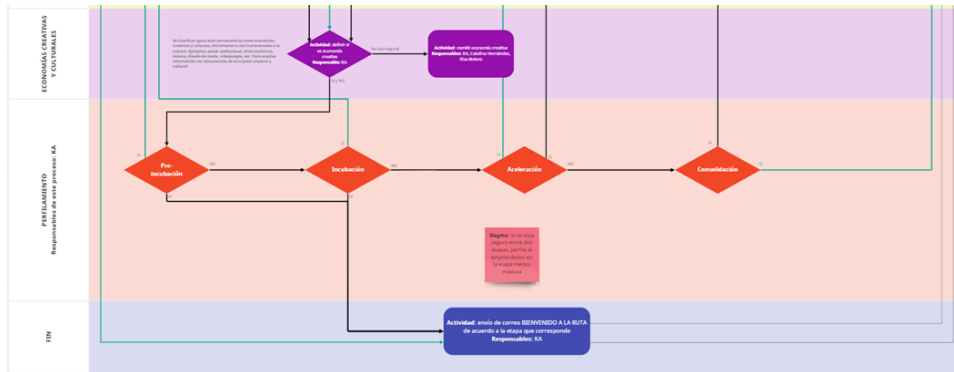


- Mapeo de los procesos de la Ruta del Emprendimiento:** De manera paralela se realizó un mapeo de los procesos de la Ruta del Emprendimiento, como ejercicio requerido para el levantamiento de necesidades hacia el proveedor (TUPROYECTO) con el objetivo de lograr una parametrización a la medida de nuestro proceso técnico de acompañamiento conforme la estructura de la plataforma y el alcance del contrato establecido entre las partes.

A continuación de muestran imágenes del proceso general de la Ruta levantado:

Imagen Proceso Detallado Perfilamiento:



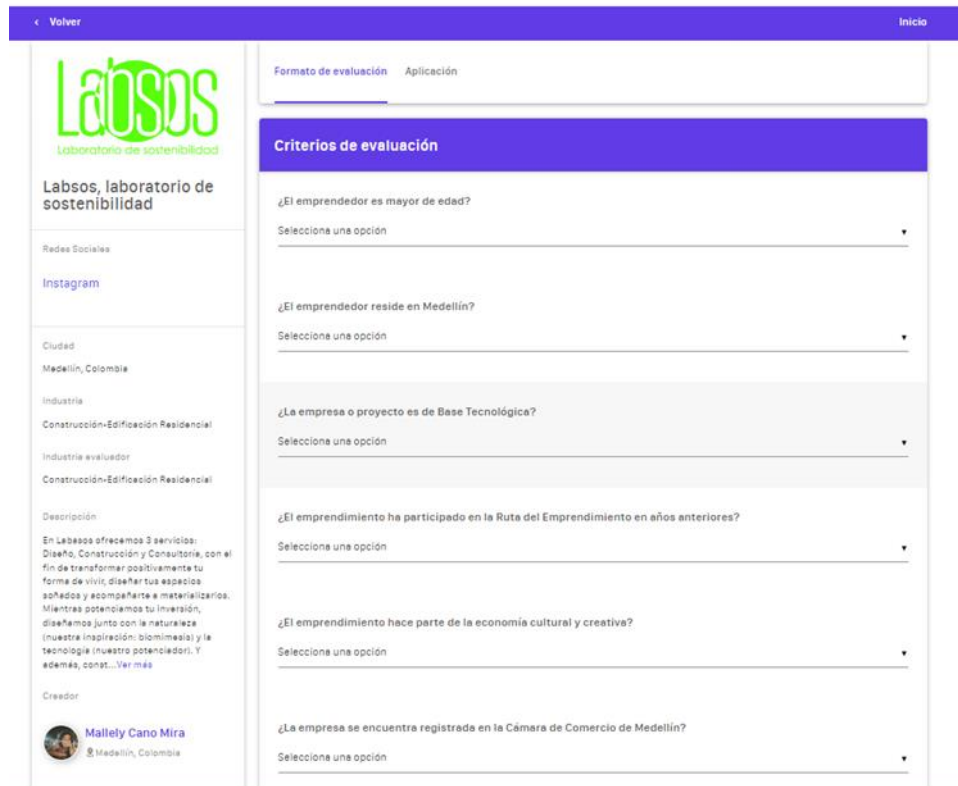


Las demás etapas y procesos se pueden visualizar en el siguiente [link](#) compartido.

A partir del levantamiento de procesos anteriormente mencionado que se comenzaron a realizar las parametrizaciones específicas de los procesos técnicos y administrativos requeridos en el acompañamiento de los empresarios/emprendedores.

- Proceso perfilamiento:** se realizó la parametrización del proceso de perfilamiento en plataforma. Este módulo permite categorizar y clasificar los proyectos o empresas que se presenten en la convocatoria de la Ruta del Emprendimiento, proporcionando una gestión automatizada y eficiente del envío de correos de notificación tanto al emprendedor como al líder de cada proceso. De esta manera, se asegurará el cumplimiento del proceso establecido actualmente.

A continuación, se muestra la visualización en plataforma donde se deja registro y trazabilidad de los criterios de evaluación:



Formato de evaluación Aplicación

Criterios de evaluación

¿El emprendedor es mayor de edad?
 Seleccione una opción ▼

¿El emprendedor reside en Medellín?
 Seleccione una opción ▼

¿La empresa o proyecto es de Base Tecnológica?
 Seleccione una opción ▼

¿El emprendimiento ha participado en la Ruta del Emprendimiento en años anteriores?
 Seleccione una opción ▼

¿El emprendimiento hace parte de la economía cultural y creativa?
 Seleccione una opción ▼

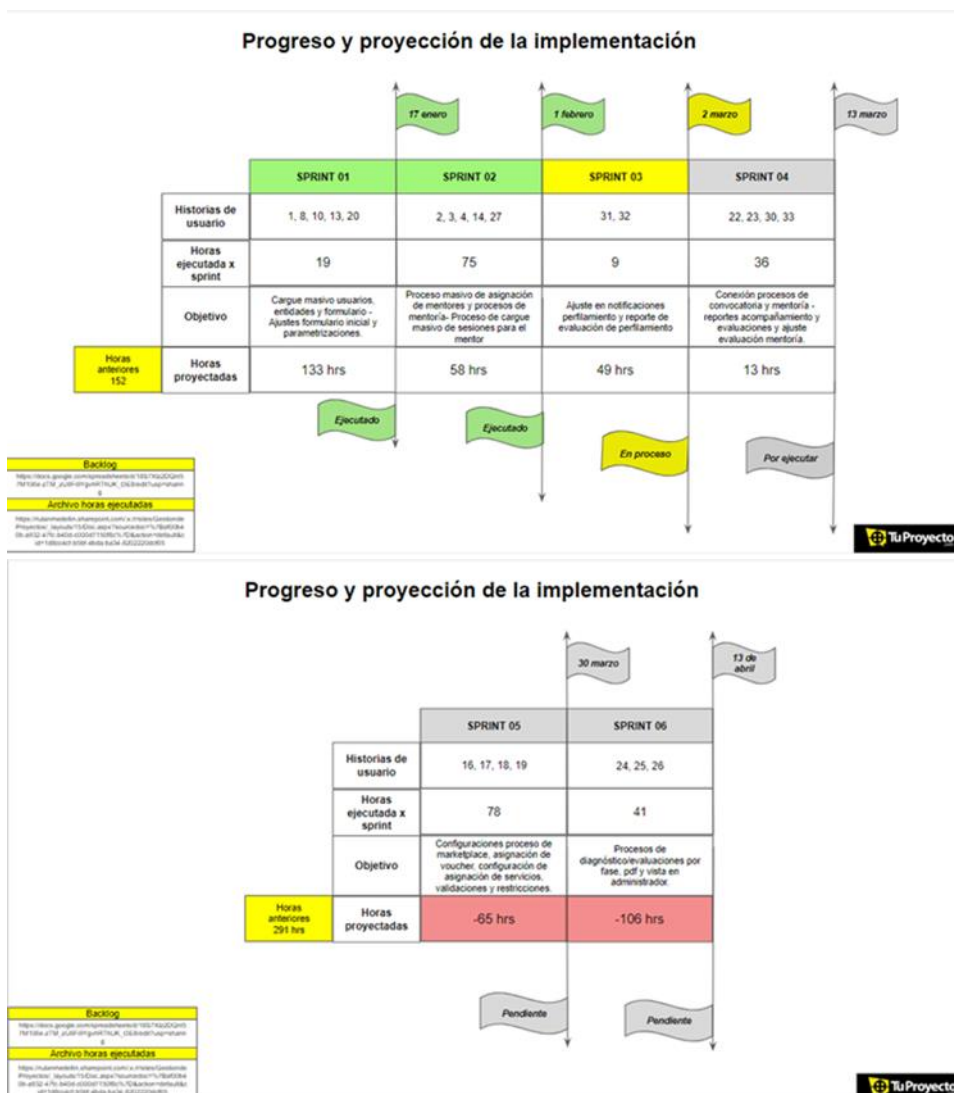
¿La empresa se encuentra registrada en la Cámara de Comercio de Medellín?
 Seleccione una opción ▼

- **Carga Masiva de Usuarios:** se realizó la carga masiva de información de los emprendimientos que están siendo acompañados y que ya se habían registrado al programa, se encontraban perfilado y en acompañamiento dentro de la ruta.

Posteriormente después de varias reuniones, se evidenció la necesidad de replantear el cronograma y la totalidad de solicitudes requeridas por Ruta N debido a la cantidad de horas disponibles de desarrollo y la capacidad limitada por parte del proveedor a la cantidad de requerimientos solicitados.

Fue así como el 01 de marzo se compartió el nuevo cronograma de trabajo y los sprint priorizados para los próximos meses conforme se evidencia en el siguiente link [Product Backlog Ruta del Emprendimiento](#).

Se comparte resumen del cronograma establecido:



Finalmente, y conforme las fechas establecidas en el cronograma y con corte a la fecha del presente informe que se tiene parametrizados en plataforma lo siguientes módulos/procesos:

- Registro de usuarios
- Registro de proyectos/empresas
- Registro Convocatoria Ruta del Emprendimiento.
- Reportes Únicos (Reporte inicial 209 y 200 formato Alcaldía).
- Proceso de perfilamiento
- Carga Masiva de usuarios
- Proceso y registro de información de acompañamiento (Se comparte link con la grabación de entrega del [módulo acompañamiento](#)).
- Modulo Marketplace (Se comparte link con la grabación de entrega del [Modulo Marketplace](#))
- Proceso de evaluación de servicios (Se comparte link con la grabación de entrega del [módulo evaluaciones](#))

Los procesos de acompañamiento, Marketplace y de Diagnóstico de salida y, de entrada, se encuentran en proceso de revisión y ajustes entre las partes.

Respecto al Sprint 06 se generaron algunos retrasos en la entrega, debido a los requerimientos de ajustes y revisión realizada por las partes, por lo que el módulo de diagnóstico de entrada y salida no se encuentra descrito en este informe.

Así las cosas y conforme el cronograma, la fecha de entrega de la solución digital con las parametrizaciones solicitadas, las revisiones y pruebas requeridas se entregará el 24 de mayo del 2023, como fecha final establecida en el contrato.

Para ver todos los detalles de los ajustes solicitados, observaciones y las horas de parametrización ejecutadas por cada solicitud, se puede consultar en el siguiente link [Product Backlog Ruta del Emprendimiento](#).

2.1.3.5 Financiación

En relación con la creación de nuevas líneas de financiación para facilitar el acceso a recursos a los emprendedores en el periodo del presente informe, se ha desarrollado los siguientes:

Nombre línea	Aliado	Estado	Aporte Ruta N	Capital habilitado	Créditos aprobados	Empresas beneficiadas
Alto Impacto Ruta N	Bancóldex	Cerrada	\$ 600	\$ 7.738	\$ 7.738	60
Línea de Factoring	Finaktiva	Cerrada	\$ 50	\$ 5.000	\$ 1.664	13
TOTAL			\$ 650	\$ 12.738	\$ 9.402	73
* cifras en millones de pesos						

Actualmente se está trabajando en la posibilidad de crear nueva línea de crédito multipropósito con Bancóldex y que tendría un cupo especial para apoyar a las MiPymes en sus procesos de reconversión tecnológica con tasas de redescuento que permitirían bajar los costos financiación y otorgar periodos de gracia. Esta posible línea tendría un factor multiplicador cercano a 11X, esto quiere decir que, por cada peso aportado por Ruta N, logramos habilitar 11 pesos para el financiamiento de la población objetivo.

Como parte de la **gestión de la red de capital inteligente y articulación de actores** alrededor de temas de capital, se realizaron los siguientes eventos entre talleres, capacitaciones y webinars en los que han participado en total más de 1.200 personas:

- Crowdfunding - A2censo (mayo 2021)
- Socialización oferta de financiación Ruta N (junio 2021)
- Socialización oferta de financiación Ruta N (septiembre 2021)

- Conversemos de Finanzas y Acceso a Capital (diciembre 2021)
- Planeación, gestión y diagnóstico Financiero
- Financiación para el crecimiento
- Toma de decisiones Estratégicas
- Gerencia de Costos para la toma de decisiones
- StartCo 2022 (abril 2022)
- Webinar financiación (Julio 2022)
- Cómo levantar capital
- Métodos alternativos de valoración
- Financiación para el crecimiento
- Canyon Ventures (agosto 2022)
- "Levantamiento de capital sin perder el control"
- Conversatorio (octubre 2022)
- Alistamiento legal para levantar capital
- Webinar financiación (noviembre 2022)
- Indicadores de Valor para la estructuración financiera de Negocios.
- ¿Cómo prepararse para una ronda de Inversión?
- Retos de las startups en procesos de cooperación

2.1.3.6 Lanzamiento Red de Capital Inteligente

Durante el primer trimestre del año 2023 se ha llevado a cabo una estrategia que permita reunir tanto a inversionistas profesionales, gestores de fondos, ángeles inversionistas y demás entidades que hacen parte de la industria de capital de riesgo, de forma tal que la Corporación Ruta N pueda contribuir al cierre de brechas de financiación existentes en el ecosistema de emprendimiento e innovación de la ciudad, permitiendo así, acercar a las startups con la oferta de capital y contribuir para que diferentes actores de la industria VC (venture capital) puedan intercambiar experiencias y conocimiento para su fortalecimiento y relacionamiento.

Es así, como el 30 de marzo del corriente se lleva a cabo el lanzamiento de la RCI (red de capital inteligente) con una participación inicial de cerca de 20 entidades, entre ellas fondos de capital privado, red de ángeles inversionistas, aceleradoras, entre otros, y hoy contamos con 11 de ellos inscritos en la Red y dispuestos a contribuir con sus capacidades y experiencia, para lograr conectar su capital disponible con las iniciativas empresariales de la región. Los inscritos a la fecha son:

- LinkU Ventures
- Phylo SAS
- Santa Maria Investment Group
- IMPAQTO Capital
- New Ventures Capital
- AgCenter (Hub Agrifoodtech)
- Alaya Capital
- Arkangeles

- Bolsa de Valores de Colombia
- Flori Ventures
- Asociación Colombiana de Capital Privado

2.1.3.7 Venture Capital

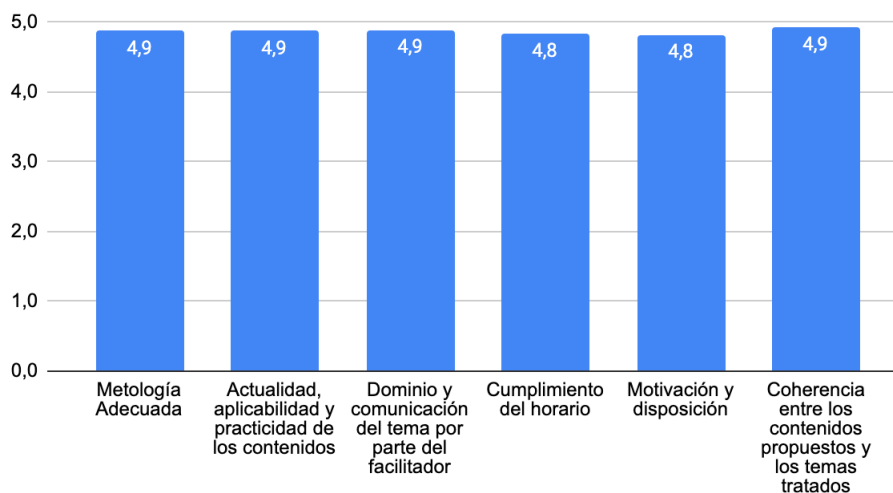
Durante el período del presente informe se desarrolló en alianza con la asociación de capital privado ColCapital, un programa de formación y acompañamiento en venture capital para 10 Family Offices y Familias Empresarias, el cual tenía como objetivo brindar herramientas que faciliten las conversaciones del día a día, la interacción con los pares y las decisiones de inversión, todo bajo la sombrilla del Venture Capital (VC).

El programa consistió en un curso de 18 horas prácticas, 6 sesiones personalizadas y un Demo Day en temas relacionados con: plataformas de inversión, asuntos contables, legales y tributarios, valoración de startups, gestión de venture capital y desempeño y seguimiento del portafolio.

Los resultados más representativos el programa fueron:

- Una evaluación del nivel de satisfacción de 4.8 sobre 5, por parte de los beneficiarios

Resultados generales del curso



Al finalizar el programa, todas las participantes sin excepción manifestaron el interés de crear nuevos vehículos de inversión de venture capital o en algunos casos fortalecer los vehículos de inversión de venture capital con los que ya cuentan.

2.1.4 Portafolio Persuadir

Se realizó un diagnóstico interno de las necesidades en términos de comunicaciones de la Corporación, el cual evidenció la necesidad de trabajar de manera principal en dos acciones inmediatas:

- Desarrollar una estrategia de mercadeo y comunicaciones que nos permitiera unificar la narrativa de la organización buscando fortalecer el posicionamiento de Ruta N como el principal agente de innovación, ciencia y tecnología de Medellín ante el equipo interno, la opinión pública y demás actores estratégicos.
- Redefinir la estructura del portafolio para atender mejor a las necesidades y retos que nos plantea la estrategia que hoy tenemos como Corporación, basados en el ADN.

A partir de esta estrategia, algunos de los resultados a resaltar:

- **Habilitar nuevos canales de comunicación - Medios Alternativos, Incluyentes, Comunitarios y Ciudadanos (MAICC) más preparados y mejor informados en temas de CTI.** Con esta iniciativa trabajada de la mano de la Secretaría de Comunicaciones de Medellín, buscamos que los Medios Alternativos, Independientes, Comunitarios y Ciudadanos (MAICC) amplíen su mirada crítica, cuenten con el conocimiento en temas de ciencia, tecnología e innovación, que les permita comprender el impacto que éstas tienen en las comunas y corregimientos de Medellín.



- **Podcastⁿ:** el Podcast que mantendrá actualizada a la ciudadanía sobre los temas que están siendo noticia en ciencia, tecnología e innovación.

Hemos pensado en el Podcast a la N como un espacio para aprender, para hacer una pausa y profundizar en temas que hoy son importantes y relevantes en ciencia, tecnología e innovación. Para mantenernos actualizados y, al mismo tiempo, entretenernos.

2.1.4.1 Fortalecimiento de las comunicaciones internas de la Corporación

Tras la pandemia que obligó al mundo a trabajar desde casa, a inicio del 2021 encontramos un equipo Ruta N que necesitaba fortalecer nuevamente su cultura y ambiente laboral, a partir de ahí, desde la Dirección Ejecutiva, Dirección de Operaciones y el portafolio persuadir, construimos y ejecutamos la estrategia de reconocimiento y reconexión de equipo, con el objetivo principal de generar espacios para conocer a las personas desde el ser, y solo así, poder conectarnos como equipo y trabajar por un mismo propósito superior.

Esta estrategia tuvo 3 momentos:

- **Momento 1:** identificar la visión de los líderes de la Corporación de sus equipos de trabajo. Para esto realizamos un taller con cada uno de los directores(as) y gestores(as).



- **Momento 2:** espacios de introspección y conversaciones sinceras en grupos de 20 personas, que nos permitieron conocernos mejor desde el ser a través de preguntas detonantes. En esta actividad logramos llegar a 95 personas del equipo Ruta N.



- **Momento 3:** una jornada completa con todo el equipo en la que desarrollamos actividades de reconocimiento de roles, responsabilidades y de fortalecimiento de lazos entre las personas de los equipos de trabajo de los proyectos y procesos y del equipo en general. Tuvimos una asistencia de 150 personas.



A partir de estos 3 momentos, en el mes de noviembre se hizo la entrega de los resultados, que permitirán proponer nuevas estrategias para continuar fortaleciendo el equipo y trabajar en otros temas como formación, liderazgo, feedback, entre otros. Las entregas fueron:

- Resumen de la visión del equipo de la Ruta N que sueñan.
- Entrega de cartilla a cada líder con: arquetipo, fortalezas, retos, estrategias conductuales y mapa de fortalecimiento de liderazgo.
- Mapa de calor del equipo de Ruta N entre 4 tipo de personalidades (soñadores, sensitivos, aventureros y lógicos).

2.1.4.2 Eventos de calidad de vida

Adicional a estos tres momentos, desde el proceso, desarrollamos eventos de calidad de vida como Amor y Amistad, Halloween, rifas, entre otras, buscando facilitar conversaciones cotidianas en las personas del equipo y fortalecer mucho más la cohesión y el orgullo por pertenecer a Ruta N.



2.1.4.3 Medios de comunicación interna

Para tener un equipo conectado es primordial que esté informado, por esta razón también fortalecimos nuestros canales internos de comunicación:

- En los comités directivos que se realizan cada semana se contextualiza a los líderes sobre las futuras comunicaciones que se compartirán al equipo Ruta N, de esta manera logramos que los directivos sean cada vez más los habilitadores y aliados de la comunicación interna.
- A través del canal del grupo de Ruta N de WhatsApp buscamos informar de manera ágil y fácil los avances del día a día de los proyectos y procesos de la Corporación.
- Compartamos lo que nos conecta es un espacio presencial en el que desarrollamos con más detalle los avances de los proyectos y procesos, además de presentar hitos importantes como el lanzamiento del Plan Operativo Anual 2022.



2.1.4.4 Medios de comunicaciones externos

Durante los meses de diciembre y enero, el Portafolio proyectó un plan de medios para la divulgación de los resultados obtenidos por la Corporación en el 2022, con

resultados muy positivos que impactan directa e indirectamente en el posicionamiento:

- Desayuno con medios locales y nacionales.



- Ronda de medios nacional con Blu Radio, Portafolio, Canal Uno, Semana, Valora Analitik, entre otros.



2.1.5 Portafolio Habilitar

Entendiendo que la Innovación es el factor trascendental para lograr la transformación económica y social de nuestra ciudad, desde Ruta N nos hemos propuesto desarrollar las iniciativas necesarias para fomentar y potenciar las capacidades y apropiación de la de las CTI. En este sentido, el portafolio, tiene como propósito habilitar los mecanismos y escenarios para potenciar la Innovación en Medellín y lo hacemos desde tres objetivos de trabajo que se convierten a su vez en los tres proyectos o líneas de gestión:

1. Facilitar la Innovación en la ciudad mediante mecanismos normativos acorde al propósito de transformación económica de la ciudad.
2. Incentivar y apropiar en la ciudadanía la ciencia, la tecnología y la innovación, generando cambios culturales que permitan el desarrollo de una sociedad del conocimiento.
3. Posibilitar a los actores del ecosistema de innovación de la ciudad el acceso a información relevante para la toma de decisiones en sus negocios.

PROYECTOS PORTAFOLIO HABILITAR 2022



PROMOVER POLÍTICAS PÚBLICAS QUE FOMENTEN LAS CT+I

1. Generar un trabajo articulado con los actores del ecosistema de innovación.
2. Definir y gestionar las herramientas jurídicas para consolidar el ecosistema.
3. Desarrollar las acciones que permitan a la ciudad apropiarse de la política pública.

FOMENTO DE LA CULTURA DE INNOVACIÓN EN LA CIUDAD

1. Implementar acciones que permitan a los ciudadanos acceder a la innovación.
2. Promover proyectos donde los innovadores puedan desarrollar nuevos negocios.
3. Promover y desarrollar comunidades de innovación que permitan el trabajo en red y la colaboración.

SISTEMA DE INFORMACIÓN INTELIGENTE DEL ECOSISTEMA CT+I

1. Consolidar un sistema de seguimiento de la Política Pública CT+i
2. Generación de información del estado y la prospectiva del ecosistema.
3. Entregar información a Ruta N para la gestión de proyectos.

A continuación, se detallan los resultados de los tres procesos en el año 2022:

2.1.5.1 Políticas Públicas de CTI

Mediante el acuerdo 048 de 2010, la Corporación Ruta N Medellín fue designada como la entidad que lidera “todos los temas de Ciencia, Tecnología e Innovación del Municipio de Medellín” y cuyo objeto es: “el direccionamiento, participación, coordinación, consolidación, organización, fomento, desarrollo, difusión y operación de la política y actividades de ciencia, tecnología, innovación y emprendimiento de base tecnológica, en todos los campos en los que sus Corporados lo requieran dentro de la política de desarrollo económico de la ciudad de Medellín (...)”.

En este sentido, Ruta N lideró la creación del **Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación Medellín 2011-2021**, el cual fue adoptado como política pública para el desarrollo de la innovación en la ciudad mediante el acuerdo 024 de 2012. Esta política, nombrada “como la hoja de ruta para el desarrollo de la innovación en la Ciudad”, y que ha sido implementada por Ruta N y otros actores del ecosistema CTI, ha servido como herramienta para impulsar el desarrollo económico de la ciudad. Sin embargo, luego de la prórroga realizada en el Concejo de Medellín que extendió la vigencia de esta política de diciembre del 2021 a diciembre del 2022, y en el marco del contexto socioeconómico actual de la ciudad es necesario actualizar la hoja de ruta que posibilitará continuar el desarrollo de la ciudad en los próximos años basado en CTI incluyendo la reindustrialización como elemento tractor de desarrollo.

Para ello la Corporación Ruta N estableció dentro de su portafolio de proyectos estratégicos el proyecto “Política Pública CTi y Reindustrialización 2021-2030”. En donde se busca que la ciudad establezca una política de CTi y Reindustrialización, cuya orientación sea la promoción de CTi como palanca para la solución de retos sociales y la habilitación de escenarios para emprender transiciones hacia modelos de producción y consumo más sostenibles.

- **Gestión del proyecto:**

En esta etapa del proceso de consolidación de la Política de Ciencia, Tecnología e Innovación para la ciudad, dado que ya se han surtido los procesos de investigación, análisis y cocreación con los diversos actores del ecosistema, se desarrolló el proceso de conciliación del texto borrador de la política de Ciencia, Tecnología, Innovación y Reindustrialización con los diferentes entes municipales para posibilitar el tránsito de esta Política Pública ante el Concejo de Medellín y generar las acciones pertinentes para que los diversos actores puedan conocer y apropiarse los alcances contenidos en ella, así como avanzar en su implementación.

Adicionalmente se buscó que la política fuera armónica y consecuente con los alcances, directrices y dinámicas que se definan en la reglamentación asociada con el acto legislativo por medio del cual se otorga la calidad de distrito especial de ciencia, tecnología e innovación a la ciudad de Medellín, procurando que la política sea armónica y consecuente con este proceso de alcance nacional cuya reglamentación se debe llevar a cabo en el Congreso de la República durante el 2022.

Así las cosas, en el transcurso del año, el equipo técnico definido para este propósito y luego de los estudios técnicos de soporte, desarrolló el documento técnico de soporte de la PP CTi+R y el articulado correspondiente a la misma política y entregó a la secretaria de Desarrollo Económico estos insumos técnicos buscando que el documento final obedeciera al proceso desarrollado internamente, a continuación, se hace un detalle técnico de este resultado:

- Ver documento final: [TITULO III FORTALECIMIENTO DE CTI PARA LA TRANSFORMACIÓN SOSTENIBLE DE MEDELLÍN 150922 v.RutaN.docx](#)

Como resultado de este proceso entonces se generan tres documentos estructurales de la Política Pública:

1. Documento técnico de la Política Pública.
2. Articulado propuesto de la Política Pública.
3. Exposición de motivos de la Política Pública.

Una vez se entrega la información a la Secretaria de Desarrollo Económico, ellos toman la decisión de adoptar solo una parte del enfoque de la política entregada y deciden gestionar una política pública de CTI y sostenibilidad como marco de actuación general para el Distrito pero que aparta a Ruta N en asuntos estructurales como la gobernanza, la medición del impacto de la política pública y la toma de decisiones estructurales en su implementación, dejando en un estado complejo el rol de la organización dentro del ecosistema local de innovación.

Recomendaciones:

Gestionar dentro de la Alcaldía la integración de Ruta N como actor fundamental en la implementación de la política, lo cual debería permitir la participación real de Ruta N dentro de la coordinación de la Política Pública.

Implementar un proceso de posicionamiento dentro del ecosistema que permita que el enfoque la Política Pública sea apropiado por los actores y se implementen las acciones propuestas.

Continuar con un equipo que ayude a consolidar proyectos que estén orientados a la articulación estratégica en el desarrollo de acciones que permitan el cumplimiento del enfoque propuesto en la Política Pública.

Alertas:

- La posición actual de Ruta N dentro de la Política Pública que presentará la Secretaría de Desarrollo Económico no es la más conveniente para la organización, puede representar problemas de sostenibilidad, pertinencia y rol dentro del ecosistema CTI del Distrito.
- La falta de participación de Ruta N en la construcción del plan CTI, puede afectar el rol de Ruta N en el ecosistema en relación con el liderazgo que la organización debería tener en estos procesos.
- La estrategia de la organización necesita redefinirse en función de los enfoques, herramientas y retos que propone la nueva PP, no hacerlo desactualizaría la organización y su función en la consolidación del ecosistema local.

2.1.5.2 Cultura de emprendimiento e innovación

Para cumplir con el propósito de nuestra organización, esto es mejorar la calidad de vida de los ciudadanos con CTI, es necesario liderar procesos de transformación y

de cambio que se implementan en el entorno, en la sociedad, en la cultura, en la ciencia, entendiendo cómo estos se aplican a través del reconocimiento de todas las capacidades y las experiencias del ciudadano.

Cultura de Emprendimiento e Innovación promueve el desarrollo de habilidades y destrezas para generar nuevos productos, servicios o procesos de inspiración y apropiación del conocimiento en los diferentes ámbitos de la sociedad, esto, a través de la entrega de herramientas y experiencias que acerquen a los diferentes públicos a las tecnologías 4.0 y a la innovación de manera libre, fluida y sistemática, promoviendo un ambiente abierto al cambio, que fomente la creatividad e impulse el emprendimiento.

Dicho proceso se enmarca en los Centros del Valle del software, espacios físicos ubicados estratégicamente en las comunas y corregimientos de Medellín, que sirven como plataforma para la transformación de la vocación económica de la ciudad en la que se pone a disposición de la población una oferta presencial y virtual que propicia condiciones y entrega herramientas para el desarrollo y fortalecimiento de emprendimientos y negocios de base tecnológica, apalancadas especialmente en tecnologías de las cuarta revolución industrial.

En este sentido se contemplan tres (3) componente específicos para el acercamiento a los diferentes públicos y a sus territorios específicos: **inspiración**, orientado a promover las condiciones y herramientas para que los ciudadanos se relacionen con las TIC y el emprendimiento como motor de evolución económica; **apropiación**, para desarrollar capacidades básicas en innovación y emprendimiento de acuerdo a las capacidades del territorio y las comunidades económicas existentes; y como soporte una **estrategia de gestión territorial** que permita llevar la oferta programática y acercar herramientas prácticas de la 4RI a los Centros del Valle del software ubicados en cada comuna y otros espacios comunitarios aliados, democratizando así la oferta existente de acuerdo a las oportunidades identificadas en cada territorio.



Gestión:

- La **implementación de la oferta en los barrios y comunas de la ciudad** nos ha permitido acercar a los ciudadanos a la Ciencia, la tecnología y la innovación. 25.482 personas han participado de nuestra oferta.



- Se han desarrollado **879 talleres en Centros del Valle del Software**, enfocados en temas de nuevas tecnologías y de conexión con las necesidades de los territorios.
- Se han desarrollado **100 socializaciones y muestras tecnológicas en colegios**, parques y espacios públicos de la ciudad.
- Se han hecho 291 **recorridos con actores** en los CVS.
- Se han implementado **107 CVS al barrio**, que es un programa de muestra de nuevas tecnologías y nuestra oferta en los barrios cercanos a los CVS.
- Se han implementado **2 Bootcamps** en alianza con terceros/otros programas de Ruta N:
 - Blockchain Ex (protocolo Celo, realizado en junio).
 - Bootcamp Zero a product (septiembre-octubre).
- Se han implementado **4 Bootcamps** desarrollados por Ruta N.
 - Bootcamp (16h) de UI/UX en videojuegos (realizado en julio).
 - Bootcamp Concept Art en cine y videojuego (realizado en julio).
 - Bootcamp E-Commerce (realizado en octubre).
 - Bootcamp Marketing Digital (realizado en octubre).
- Se han implementado **3 Maratones** desarrolladas con operador:
 - Ciudad sostenible (realizado en septiembre).
 - Ciudad Inteligente (realizado en octubre).
 - Innovación Social (realizada en octubre).

Resultados indicadores

DESCRIPCIÓN	META	AVANCE	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO
-------------	------	--------	----------------------------

Participantes en oferta	10000	10.180	101%
Procesos formativos tipo Hackathon, bootcamps, talleres	6	2	83%
Procesos formativos tipo Hackathon, bootcamps, talleres (En alianza con terceros)		3	
Maratones: estas ya se encuentran en ejecución, pero no han sido reportadas a PMO, por eso se dejan en 0 en reporte oficial)	4	0	0%
Personas que participan en los procesos formativos intensivos	100	93	93%
Estrategia implementada para promover y fortalecer comunidades	1	En ejecución	80%
Olimpiadas Tech	1	1	100%



Teatro al aire libre Talita Cumi - Manrique



CVS San Antonio de Prado



Biblioteca Pública de Granizal

Ver reporte: [37.Reporte Noviembre 15.pptx](#)

Recomendaciones:

- Ampliar el impacto del proceso de Cultura de emprendimiento e innovación a la Corporación, es decir, que este sea un proceso transversal de Ruta N atendiendo las necesidades que se tienen de inspiración y cultura en todas las iniciativas internas.

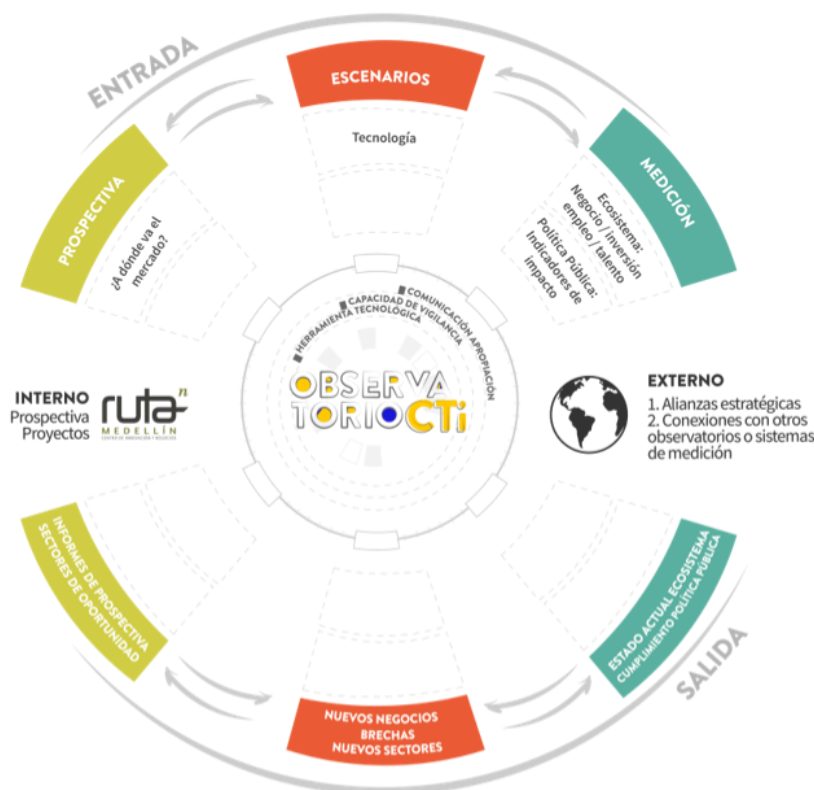
Alertas:

- Definir el modelo de operación de Cultura para el año 2023 de tal forma que pueda atender las necesidades del territorio.

2.1.5.3 Observatorio CTI

El Portafolio Habilitar tiene como objetivo crear las condiciones habilitantes para que el ecosistema se comporte en dirección a la innovación, entre sus objetivos misionales está la creación de los esquemas de regulación y cooperación pública para la innovación y generar los mecanismos de transferencia de información y coordinación entre actores. En este sentido el portafolio debe armonizar las exposiciones normativas que existen referentes a CT+I (Ciencia, Tecnología e Innovación), es decir que el portafolio tiene la necesidad de regular la Política Pública y en cuanto al sistema de información el portafolio está enfocado a brindar los criterios de decisión pertenecientes al sistema y los mecanismos de coordinación, esto permitirá mayor coordinación de los actores y sabrán cuando cómo y por qué actuar.

MODELO DE OPERACIÓN



Gestión:

- **Encuesta de Innovación:** La encuesta de innovación que se realiza cada año, para la medición del año 2021 se adelantó con el Centro Nacional de Consultoría quien entregó el informe final en el mes de marzo.
- **Startupblink:** Es el sistema de medición de ecosistemas de innovación más completo del mundo, Ruta N contrató con la plataforma tres productos específicos que buscaran mejorar la posición de Medellín en el ranking de innovación:

- Análisis del ecosistema, el cual permite identificar las variables de medición sus fuentes de bases de datos y el estado del ecosistema local.
 - Informe de acciones a corto, mediano y largo plazo que nos permita mejorar la posición del ecosistema local.
 - Portal dedicado a Medellín el cual nos permite mejorar el relacionamiento con la plataforma y la apropiación de los actores del sistema.
- **Plataforma Observatorio:** Con el equipo interno se ha trabajado en el mejoramiento de la plataforma de consulta de los informes del laboratorio la primera etapa consiste en la organización de la plataforma de Observatorio para que sea funcional y de esta manera lograr hacer el lanzamiento. La segunda etapa consiste en una propuesta que contemple la transición del código actual (está en HTML) a un WordPress, de manera que sea más funcional como gestor de contenidos y nos permita tener cierta autonomía para la actualización, adicionalmente integrar todas las plataformas en una sola.
 - **Relacionamiento:** Desde el Observatorio se vienen adelantando contactos con diversas entidades como universidades, grupos de investigación, y empresas internacionales. Esta labor ha arrojado resultados interesantes como la vinculación con Liga Ventures, para construir el mapa de emprendimientos por sectores de la ciudad, pensando en el escalamiento a nivel nacional ([VER](#)).
 - **Informes de vigilancia y cápsulas:** Se realizaron tres informes de vigilancia tecnología y 6 capsulas informativas, relacionadas a continuación:

AÑO	TEMÁTICA Informes de Vigilancia
2022	<i>Ciudades sostenibles: economía circular para la gestión integral de los residuos.</i>
2022	<i>Innovación transformativa: diseño de políticas públicas</i>
2023	<i>Inteligencia Artificial en la agricultura Urbana.</i>

AÑO	TEMÁTICA Capsulas de Información
2022	<i>Reindustrialización</i>
2022	<i>Responsabilidad de productores en economía circular</i>
2022	<i>Mecanismos de transición a economía circular</i>
2022	<i>Smartcities Biometría</i>
2022	<i>Smartcities Planeación</i>
2022	<i>Innovación y territorio para generación de políticas públicas (Innovación transformativa) *</i>
2023	<i>Inteligencia Artificial</i>
2023	<i>Crisis Banco de Silicon Valley</i>

Recomendaciones:

- Ante la importancia de tener un sistema de información interno que le genere valor e información al ecosistema, se recomienda establecer un presupuesto

anual adecuado que le permita a la iniciativa tener un crecimiento e impacto esperado, con equipo dedicado y presupuesto.

- Mantener la iniciativa en Ruta N y motivar a la Alcaldía que en la nueva vigencia de la Política Pública siga siendo Ruta N el encargado de desarrollar las acciones de medición del ecosistema.

Alertas

- El proyecto se ha mantenido con muy poco presupuesto, esto hace que los verdaderos impactos que puede lograr no sean perceptibles, en este sentido se hace apremiante una posición institucional frente al proyecto.
- De no contar con el presupuesto suficiente, esta plataforma seguirá siendo de uso marginal y sin aprovechar su verdadero potencial.

2.1.6 Portafolio Transformar

2.1.6.1 Proceso de Innovación Abierta:

El servicio de innovación abierta está diseñado para facilitar las conexiones empresariales a través de retos de innovación donde retadoras logren el objetivo de desarrollar con externos, proyectos con potencial innovador. De esta manera se potencia el ideal de Innovación abierta que es la apertura para que no se limiten a las capacidades internas y le den gran importancia a la cooperación con profesionales externos. Igualmente, esto genera oportunidades de negocio para empresas solucionadoras que han tenido intentos fallidos o que no han logrado acercarse a empresas con las capacidades que tienen.

Gestión:

El equipo de innovación abierta ha logrado hacer de este servicio un proyecto exitoso para Ruta N y de reconocimiento entre la comunidad empresarial. Luego del desafío de virtualización superado en el año 2020 se continuó la operación como un servicio virtual con una demanda constante y con creciente participación de empresas que buscan el acompañamiento y gestión eficaz para hacer una inmersión en procesos de innovación a través de conexiones empresariales.

A continuación, se listan los logros del año 2021 y 2022 del servicio:

- Durante el año **2021** se desarrollaron **4 ciclos** de los que se obtuvo como resultado la participación de **47 empresas retadoras con 57 retos publicados que se conectaron con 276 empresas solucionadoras** que fueron seleccionadas por las retadoras para reuniones de meetup.
- Durante el año **2022** se desarrollaron **3 ciclos** de los que se obtuvo como resultado la participación de **39 empresas retadoras con 58 retos publicados que se conectaron con 194 empresas solucionadoras** que fueron seleccionadas por las retadoras para reuniones de meetup. Actualmente, se encuentra en curso el ciclo 3 donde están participando 12 retadoras con 17 retos que están avanzando en reuniones de Mesa de trabajo y entrega de propuestas.
- Se sigue cumpliendo la promesa de valor **“Conexiones ágiles y efectivas a través de retos.”**
- Apropiación de innovación abierta en las empresas como método para desarrollar proyectos a través de conexiones.
- **Innovación abierta** (antes SUNN) pasó de ser sólo una plataforma de conexiones, y luego un piloto de servicio, a ser uno de los **proyectos de PMO** de Ruta N.

- Construcción de metodología para definición de retos que facilita a las retadoras traducir sus metas y problemas en retos que abran oportunidades de soluciones.
- **Fidelización de empresas retadoras** que han participado en más de 1 ciclo, como: Grupo Éxito, Astrazeneca, EPM, Dexco, ISA, Somex, Botero Soto, Alianza Team, Grupo Bolivar, Andercol, P&G, Coninsa, Bolsa Mercantil de Colombia, Offcorss.
- Hacer que las conexiones empresariales sean fáciles, esto debido a que muchas empresas retadoras tienen posibles proyectos frustrados por la carencia de tiempo y experiencia para gestionarlos.
- Fomento de **relaciones de cliente-proveedor** ya que las interacciones en el servicio no sólo se encaminan a la solución de retos, sino que también habilita la oportunidad para desarrollar otros proyectos y que una solucionadora quede como proveedor en los listados de las empresas retadoras.
- De los **32 casos de éxito** que se han materializado, 23 de ellos corresponden a retos de 2021 y 2022. Se seguirán sumando casos de las conexiones que están madurando de ciclo 2 y las que se generarán de ciclo 3.
- Colaboración con empresas o consultoras como **OPINNO** para apoyar convocatorias de retos.
- **Creación de landing con el primer caso de negocio documentado** como inicio de un portafolio de casos de negocio del servicio (32 casos por documentar) que permitirán desarrollar una nueva estrategia de innovación abierta desde soluciones existentes. Esta landing se adapta a la del histórico de retos y se agrega la información del servicio como el “home” de este espacio.
- Análisis de mercado para proceso de adquisición de licencia de plataforma de innovación abierta. Para esto se realizaron reuniones con 6 posibles proveedores para determinar aplicabilidad según requerimientos y obtener cotizaciones.

Recomendaciones:

- Tener un profesional de mercado y comunicaciones realmente concentrado en los esfuerzos que demande el servicio y evitar cambios de esta persona.
- Propiciar un acercamiento de parte del equipo directivo con el proyecto para diseñar estrategias que puedan potenciarlo como el referente de innovación abierta no sólo en el Distrito de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín sino en otras ciudades de Colombia, siendo conscientes de que este es un tema de demanda creciente y que se ha evidenciado que falta reconocimiento en comunidades especializadas.

- Potenciar la formulación de proyectos que acompañen al servicio de innovación abierta en la atención de grandes empresas, multinacionales, corporaciones y similares.
- Lograr un apoyo desde la dirección y secretaría general para poder concluir el proceso de contratación para la obtención de licencia de plataforma de innovación abierta ya que la proyección del servicio para este año estaba basada en la migración de operación manual a la plataforma.

Alertas:

- Contemplar el contar con nuevos integrantes para trabajo operativo, roles en torno a propiedad intelectual y realización de contratos para los casos de negocio. En la actualidad está delimitado a dos perfiles de contratistas.
- Destinar esfuerzos y recursos para el desarrollo o adquisición de plataforma de innovación abierta y gestión de proceso y comunidad.
- Contar con un plan de comunicaciones ya que sin él se cuenta con pocas acciones estratégicas para apoyar el proyecto en las convocatorias y el incremento de las comunidades participantes.
- Debido a temas presupuestales de la Corporación, se pone en riesgo el proyecto de adquisición de plataforma, lo que se significa que no se logrará llevar el beneficio de masificación, monetización y proceso auto gestionable y continuo a la comunidad de empresas. Siendo así, se deberá continuar con una operación manual y sin novedades para la comunidad de empresas.

2.1.6.2 Transformación Digital

Internacionalización:

La corporación Ruta N ofrece mentorías gratuitas para promover la internacionalización empresarial con aliados desde la Red de Acceso a Mercados. En la misma vía, a través de la plataforma ODOT, hacemos un diagnóstico y los conectamos con los aliados para el mercado específico que están buscando. En tercer lugar, genera contenidos educativos a través de webinars, talleres, artículos y videos, que están ayudando a cambiar la cultura de internacionalización de nuestras empresas las cuales han estado orientadas casi que exclusivamente a los mercados familiares y cercanos. Finalmente, ofrece grandes eventos como las Ferias de acceso a mercados. En conclusión, se trata de una de las puertas de entrada a una oferta de ciudad que, además, cuenta con una cantidad considerable de conocimiento virtual, físico e híbrido que podrán ayudar a aquellos que se atrevan a llegar más lejos.

A continuación, se listan los logros del año 2021, 2022 y 2023 del servicio:

Gestión:

Fortalecimiento de la Red de Acceso a Mercados:

2021

- Más de **50 aliados mundiales** expertos en diferentes áreas.
- **12 empresas acompañadas** accedieron a nuevos mercados.
- **28 conexiones realizadas** entre empresas con necesidad de internacionalización y aliados con soluciones/servicios en ODOT.
- **156 solicitudes de mentoría** en internacionalización atendidas.

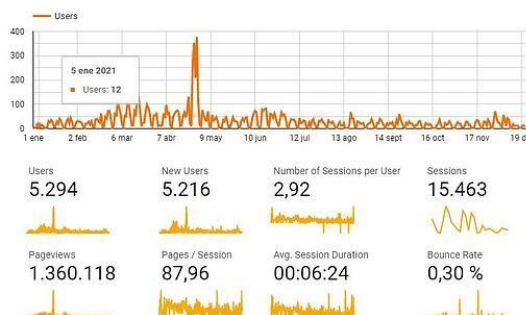
2022

- Más de **88 aliados mundiales** expertos en diferentes áreas.
- **62 conexiones realizadas** entre empresas con necesidad de internacionalización y aliados con soluciones/servicios en ODOT.

ODOT:

2021

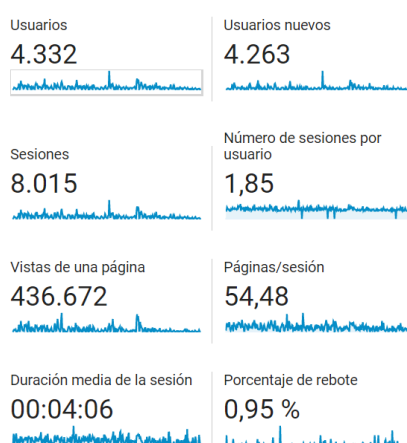
- **1124 usuarios registrados.**
- **219 aliados registrados.**
- **826 proyectos publicados.**
- **179 conexiones.**
- **Operación de Innpulstec:** Conectamos a 25 entidades de soporte al ecosistema de innovación -ESEIS- con 400 empresas, que recibieron transferencias de conocimientos y 40 de ellas redimieron un bono en dinero para servicios tecnológicos
- **18 webinars realizados** con los aliados, donde tuvimos más de 3.200 participantes. Así como **2 cursos de e-commerce** donde **certificamos a más de 620 personas.**
- **Generamos contenidos de valor** que den a conocer a los aliados desde sus diferentes experticias, a través de **40 artículos y noticias publicados** en nuestro blog.
- Dimos a conocer la **capacidad técnica y de infraestructura** para procesos de **I+D+i de 7 laboratorios** aliados a través de unos recorridos virtuales y presenciales.
- Más de 5.000 usuarios realizaron más de 15.000 visitas.



(Fuente: Google Analytics, diciembre 2021)

2022

- **1681 usuarios registrados.**
- **242 aliados registrados.**
- **1067 proyectos publicados.**
- **213 conexiones.**
- **16 webinars realizados** con los aliados, donde tuvimos **más de 1.600 participantes.** Así como **1 curso de reclutamiento de talento técnico TI** en desarrollo con **766 inscritos** y **más de 120 personas certificadas.**
- **Generamos contenidos de valor** que den a conocer a los aliados desde sus diferentes experticias, a través de **26 artículos y noticias publicados** en nuestro blog.
- Dimos a conocer la **capacidad técnica y de infraestructura** para procesos de **I+D+i de 2 laboratorios aliados** a través de unos recorridos virtuales.



(Fuente: Google Analytics, enero 1 a diciembre 31 de 2022)



(Fuente: Google Analytics, enero 1 a abril 15 de 2023)

2023

- **1702 usuarios registrados.**
- **246 aliados registrados.**

- 1068 proyectos publicados.
- 213 conexiones.
- 1 webinar realizado con los aliados, donde tuvimos 212 visualizaciones.
- 1 curso de reclutamiento de talento técnico TI con 1998 inscritos y más de 250 personas certificadas.

Alianza con Alibaba:

2021

- 3 equipos digitales y sus empresas representaron a Colombia en la semifinal mundial del Alibaba Global Digital Talent Challenge.
- 41 entrenadores locales certificados en transformación y emprendimiento digital.
- 600 personas cursaron el módulo de transformación digital, 135 el de emprendimiento digital y 100 certificados.

2022

- 135 personas continuaron y cursaron el segundo módulo de emprendimiento digital, de las cuales 100 fueron certificadas por Alibaba.

Market innovation Summit 2021

- 17 horas con 21 ponentes de 5 países.
- 500 participantes y más de 1.900 visualizaciones en YouTube.
- 14 empresas conectadas con 106 contactos comerciales de 12 países.

Market innovation program 2021:

- 150 empresas intervenidas con: capacitaciones sectorizadas, planes exportadores, rueda de negocios, consolidación de estrategias de internacionalización, aceleración internacional e inmersión en otros países.

Capital 2021:

- Atracción de capital por € 103,936 de la Unión Europea (aproximadamente \$471 millones de pesos colombianos).
- Ventas internacionales por USD\$ 47.8 millones (aproximadamente \$156 mil millones de pesos colombianos).

6 Charlas N, cultura 4.0 para más de 9.200 personas (mayo a octubre de 2021):

- El [e-commerce es una estrategia que sí vende](#): 3055 reproducciones
- El [marketing sí es rentable](#): 1381 reproducciones
- El [big data como optimizador de resultados](#): 1895 reproducciones

- La [analítica de datos nos ayuda a encontrar tendencias y valor](#): 1382 reproducciones
- [Cómo aplicar el Internet de las Cosas \(IoT\) en las empresas](#): 803 reproducciones
- [Los gamers y la industria de los videojuegos](#): 689 reproducciones

Formación de gestores de transformación digital/ diplomatura en marketing digital para mypimes 2021:

- **14 personas certificadas en el curso piloto** (info.rutanmedellin.org/gestores-transformación-digital)
- En la convocatoria recibimos **más de 800 empresas interesadas** en participar, lo que evidencia la necesidad de continuar apoyando a estas iniciativas con formación y herramientas para lograr una verdadera reactivación económica.
- **200 empresas** que querían dar sus primeros pasos **hacia la transformación digital participaron de la formación**, de las cuales 100 fueron certificadas por Ibser y la Universidad Lasallista.

Innovation week Medellín 2022:

Taller organizado por CAF en el marco del Programa de Apoyo a la Innovación Empresarial (I+D+I), realizado con el apoyo de Ruta N. Fueron 32 horas+1 hora de asesoría personalizada para 24 equipos de medianas y grandes empresas en etapas tempranas de su proceso de innovación.

Curso de negocios digitales: Proyecto (200150) Fortalecimiento de Procesos Digitales 2022

- **199 mypimes fueron acompañadas**, de las cuales 176 recibieron su certificación en negocios digitales por Ruta N y Platzi.
- **104 de estas empresas aprobaron o completaron al 100% los cursos de la ruta de aprendizaje** al 30 de noviembre del 2022.
- **102 proyectos de negocios digitales se crearon**. Y **8 beneficios se entregaron**, cada uno por 2 millones de pesos, para la implementación de los proyectos seleccionados por el jurado.
- **169 empresas asistieron** a las sesiones sincrónicas o a las sesiones de mentoría.
- **Las 199 mypimes continúan con licencia activa de Platzi** hasta junio del 2023 para que puedan seguir con su formación y certificación en otros temas de interés.

II Jornada STIC 2022:

Con la asistencia de más de 3.000 personas de 31 países diferentes, tanto de forma presencial como online, durante los tres días del evento y la participación de más de 50 ponentes de reconocido prestigio, este “Capítulo Colombia” ha reunido por segundo año consecutivo a empresas e instituciones de ambos lados del Atlántico

entorno a un amplio programa de actividades que se llevó a cabo con el apoyo de Ruta N como aliado estratégico.

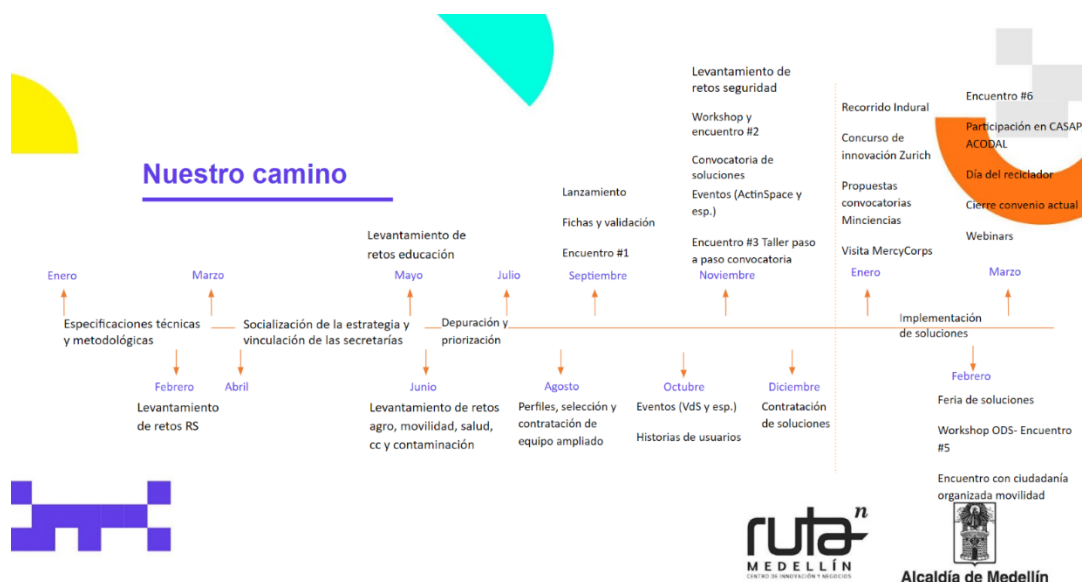
Nodos de innovación especializados 2022:

Dinamizamos los **ecosistemas locales** a través de la articulación de actores en torno a **10 áreas prioritizadas** (salud, agroindustria, educación, movilidad, contaminación, cambio climático, residuos sólidos, govtech, servicios públicos, seguridad) para la **generación de soluciones, conocimientos y relacionamiento, apoyados en CTel.**

Tenemos **150 retos identificados de los cuales 16 fueron priorizados** por los diferentes actores de la quíntuple hélice, y **15 finalizaron la implementación de las propuestas de soluciones**, con un recurso inicial de hasta 95 millones para cada una, para un total de 1.520 millones invertidos en ciencia, tecnología, innovación e investigación aplicadas a las necesidades del Distrito. ([ver el resumen de las soluciones](#)) en:

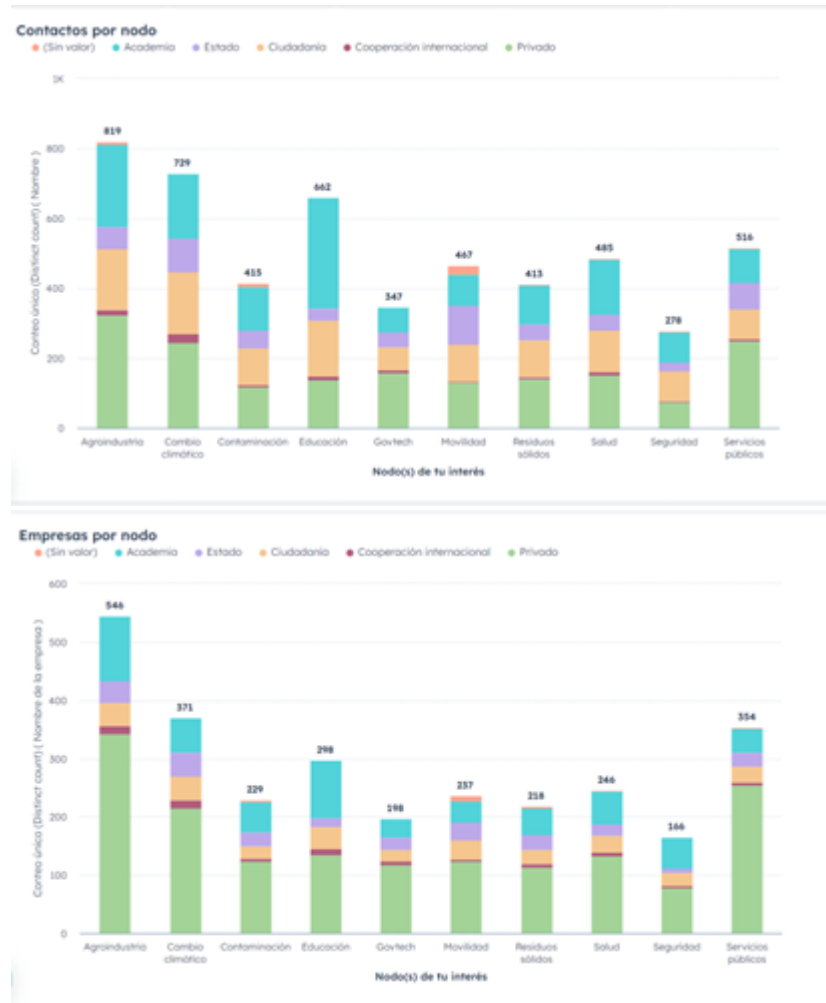
<https://info.rutanmedellin.org/nodos>

A continuación, se detallan los hitos cumplidos entre el 2022 y 2023:



El pasado 1 de febrero se llevó a cabo en Ruta N la Feria de Soluciones, donde se visibilizaron 47 iniciativas para las 10 áreas temáticas, se contó con la asistencia de más de 320 personas, se recibieron más de 530 solicitudes de reunión con las propuestas de soluciones. Contamos con ponentes de Misión de sabios, Oracle, Universidad de Antioquia, Área Metropolitana y Alcaldía. Así mismo, se conocieron los 2 casos de éxito en implementación de la ESU y EPM, los nodos de seguridad y servicios públicos respectivamente.

Se está consolidando una comunidad para cada uno de los nodos, que incluya los actores de la quintuple hélice, así va su vinculación:



(Fuente: Hubspot, abril de 2023)

Recomendaciones:

- Se hace importante tener una definición estratégica con ODOT, teniendo en cuenta la comunidad que está allí sin ser atendida y con una alta expectativa sobre el potencial de la plataforma. Es evidente que se ha tenido un crecimiento, aunque no muy significativo dadas las condiciones de evaluación del proyecto durante estos 2 años, pero se ha reducido casi a la mitad el uso de la plataforma como reflejan las cifras de Analytics.
- La operación de proyectos de terceros (como el caso de Innulsatec) así como las alianzas con entes internacionales (Alibaba, Jornadas STIC, Innovation Week), favorece el crecimiento de nuestra población impactada, a la vez que beneficia a nuestra oferta y la posición de Ruta N en el ecosistema mundial.

- La atracción de recursos y oportunidades para los emprendedores de la ciudad debe ser un punto frecuente dentro de la agenda. Para esto, se hace importante para el equipo Nodos, incluso podría ser para gran parte del equipo Ruta N, la capacitación en cuanto a gestión de recursos públicos y privados, participación en convocatorias, cooperación e inversión internacional, y similares.
- La generación de cultura 4.0 seguirá siendo importante para cerrar las brechas y disminuir los mitos frente a CTI a través de inspiración y actualización con contenido de valor, pero también se hace necesario un llamado a la acción/ implementación y acompañamiento en este, para que la teoría logre aplicarse y medir su impacto en los negocios. En este sentido, nuestra labor es ampliar el concepto de transformación digital, por ende, su campo de aplicación desde victorias tempranas que permitan al emprendimiento sentir que lo están logrando; pero también encontrar una forma diferente de apoyar la transformación digital de los negocios a la que ofrecen hoy varios actores en el mercado (mal uso y abuso del concepto).
- Los Nodos no podrán ser un ejercicio más de prototipado, sino que deberá cumplirse la promesa de solución de problemas globales, donde se hace importante la voluntad política pero también la participación de todos los actores. Así mismo se hace necesario buscar nuevas formas de financiar el proyecto, sea a través de privados u otros municipios que le den mayor alcance y continuidad a esta estrategia por su impacto a nivel ciudad.

Alertas:

- Los cambios en la Administración implicaron la descomposición del comité directivo del proyecto Nodos; así mismo, la terminación de los contratos del equipo técnico de la Alcaldía entre noviembre y marzo, podrían impactar negativamente en el desarrollo de los procesos ya adelantados, lo que implicaría retrasos en los proyectos y por ende posiblemente en el cumplimiento de algunos indicadores. En este mismo sentido, se hace importante la continuidad del proyecto luego de marzo 31 del presente año, fecha en que finaliza el convenio y por ende el recurso actual, dados el posicionamiento y los compromisos adquiridos con cada uno de los 10 ecosistemas locales se hace inviable su suspensión.
- La incertidumbre generada por las decisiones contractuales de la Alcaldía con Ruta N para la entrega de los recursos al proyecto, han afectado la estabilidad del equipo ya consolidado y por ende el relacionamiento y confianza de los actores, esto se evidencia en la renuncia de 2 dinamizadores, que se llevan un know how y una curva de aprendizaje importantes.
- No se ha logrado la vinculación de la Alcaldía desde sus equipos técnicos designados de cada una de las secretarías relacionadas, ni desde los delegados de comunicaciones, lo que no ha favorecido la visibilización y escalamiento de las soluciones implementadas.

2.1.6.3 Gestión digital e infraestructura tecnológica

El proceso de Gestión Digital está encaminado en el diseño, desarrollo y administración de la infraestructura tecnológica de la Corporación Ruta N, desde los diferentes ámbitos organizacionales, logrando la apropiación de tecnología habilitadora para alcanzar los objetivos organizacionales.

A continuación, se listan los logros del año 2021 y 2022 del servicio:

Optimización de los recursos:

- A través del análisis y evaluación de las necesidades se logró una **reducción de costos operacionales del renting tecnológico en un 43%**, pasando de \$76'943.212 a \$43.821.836 mensuales dado que no se requieren el número de dispositivos acordados en el contrato inicial. Esta reducción se verá reflejada en la ejecución del contrato de renting hasta el mes de agosto de 2023.
- **Optimización (ahorro) de recursos económicos**, por concepto de desarrollos adicionales y scripts para **bases de datos para aplicaciones como Medellín Digital Talent (MDT) y pagina web**, en donde a través de la aporte proactivo y experto del equipo de TI se logró ejecutar de manera directa alrededor de 320 horas de trabajo, evitando cobros adicionales para la corporación por \$43 millones de pesos s aproximadamente.
- **Reducción de posibles sobre costos en la personalización de la plataforma del CVS tu proyecto**, en donde el equipo de TI, a través de argumentación técnica logra el NO cobro de 109 horas de desarrollo adicionales por un valor aproximado de \$20 millones de pesos.
- **Reducción de costos por asesorías para la elaboración y/o actualización de documentos tales como:** Diagnóstico para modelo de seguridad y privacidad de la información (MSPI), informe de estado actual de la arquitectura y mejoras a la infraestructura de red y matriz de riesgos de TI, los cuales apoyan al cumplimiento de la estrategia de entidad desde el área de TI. Se estima que la reducción de estos costos es de \$60 millones de pesos aproximadamente; este valor es basado en contrataciones realizadas por entidades gubernamentales para estos propósitos.

Implementación de office 365 en 2022:

- **Capacitación e implementación en toda la Corporación** en solo 4 meses en el uso de la licencia.
- **Aumentó en un 257% el uso de la plataforma.** En promedio pasó de 89 usuarios en el mes de marzo de 2022 a 229 en enero 2023.
- **Implementación de licencias E3 para todos los servidores de la corporación** con las cuales es posible hacer uso del paquete de aplicaciones de Office en el escritorio, lo que representa una mejora sustancial sobre las licencias E1 con las que contaba la entidad que solo permitía el uso de las mismas en la nube.
- **Depuración de plataformas de OFFICE 365.**

Implementación de Licencias de Diseño adobe Suite V.I.P

- Renovación de licencias 8 licencias de la suite de adobe
- Ahorro por licencia de 200% al valor comercial debido a que se registró la entidad como sin ánimo de lucro ante el fabricante para obtener beneficios.
- Se realizó centralización del licenciamiento mediante la plataforma de administración.

Implementación de automatización de formato de entrega digital:

Desde el equipo transformarse se estandarizó y automatizó proceso de entrega de equipos en formato digital con un flujo automático centrado en controlar el inventario de los equipos tecnológicos.

SOLICITUD, ENTREGA Y DEVOLUCION DE RECURSOS TECNOLOGICOS

Yo Con cedula de ciudad Numero: Declaro que estoy Devolviendo Los recursos tecnologicos relacionados en este documento.

DATOS DEL RECURSO TECNOLOGICO

TIPO: Portatil MARCA: HP MODELO: S/N: MEMORIA RAM: 4GB CPU: Intel Core i5

DISCO: 500GB ESTADO: PLACA: ACCESORIOS: Buscar elementos

OBSERVACIONES

Consideraciones para el usuario que recibe los recursos tecnológicos: Ruta N hace entrega de los recursos tecnológicos relacionados para que el usuario-trabajador realice sus labores. es de anotar que el Usuario-Trabajador es responsable por cualquier daño presentado en los elementos tecnológicos entregados, siempre y cuando se compruebe que se dio un mal uso de parte de este. En caso de robo de recursos tecnológicos físicos (portátiles o tablets) bajo la modalidad de atraco, el usuario deberá informar inmediatamente al proceso de TI y colocar la correspondiente denuncia ante la policía Nacional. Esto servirá para iniciar el proceso de reposición ante empresas aseguradoras según el caso. En caso de robo por descuido, el usuario deberá informar inmediatamente al proceso de TI/Mesa de ayuda para proceder con el correspondiente análisis del caso. Cabe aclarar que los usuarios son responsables por la seguridad del recurso asignado. Consideraciones para el usuario que entrega los Recursos Tecnológicos Es responsabilidad de cada colaborador que tenga asignado un recurso tecnológico físico, entregarlo al articulador de TI/Mesa de ayuda en los siguientes casos:
 •Vacaciones (Se devolverá al retomar labores)
 •Compensatorios o incapacidades (Se devolverá al retomar labores)
 •Despidos
 •finalización de vínculo laboral.
 Todos los trabajadores con vinculación directa y contratistas deberán entregar la información digital y física correspondiente al objeto de su contrato a su supervisor, gestor de portafolio o articulador antes de finalizar el contrato. Esta información incluye aquella que se encuentre en el DRIVE, disco duro del computador asignado etc. El proceso de TI tiene la autonomía para solicitar la información contenida de los equipos tecnológicos de la corporación Ruta N en cualquier momento, Compromiso de Confidencialidad.El uso de los elementos tecnológicos proporcionados por la Corporación Ruta N es netamente laboral, no está permitido instalar aplicativos no autorizados, guardar archivos con propósitos personales.El uso indebido de recursos tecnológicos o la información de la Corporación Ruta N) tendrá sanciones disciplinarias y acciones jurídicas según el caso. En constancia firman:

ENTREGA/RECIBE (TI)	RECIBE/DEVUELVE (USUARIO)
Nombres y apellido: <input type="text"/>	Correo electrónico envío de constancia: <input type="text"/>
<div style="border: 1px solid #ccc; width: 100%; height: 100%;"></div>	<div style="border: 1px solid #ccc; width: 100%; height: 100%;"></div>
<div style="background-color: #4CAF50; color: white; padding: 5px 15px; border-radius: 5px; display: inline-block;">Enviar</div>	
07/02/2023	



Apoyo para nueva empresas Torre C y Landing:

- Apoyo para terminación de contrato de cableado estructurado para la empresa ABA TECH asentada en torre C.
- Apoyo para instalación y alquiler de dispositivos de red (SWITCH) para la empresa BPO TREE asentada en torre C.
- Apoyo en la instalación de servicio de internet para la empresa KEIFI que se encuentra en torre A landing.
- Apoyo en el cambio de servicio de internet para la empresa DAYVO que se encuentra en torre A landing.
- Apoyo para asesoría tecnológica y servicios de internet empresa TASKUS que está interesado en establecerse en el complejo.

Renovación de renting tecnológico:

- Se proyectó documento con la nueva infraestructura tecnológica para la renovación (RFI).
- Se mejoró la infraestructura actual simplificando 11 equipos de red, mejorando la eficiencia financiera.
- Se realizó estudio de mercado, proyecto el valor del renting tecnológico por los próximos 48 meses.
- Se proyectó la justificación de renting tecnológico, además de los anexos ficha técnica.
- Se proyectó términos de referencia de renting tecnológico, además de anexo de propuesta económica.

Incremento de la seguridad para la gestión sistemas de información y equipos electrónicos:

- Implementación de firma electrónica desde la vigencia 2021.
- Implementación de antivirus para “endpoints”, inicialmente solo una persona en la corporación tenía antivirus lo cual comprometía la seguridad de la información de la entidad. Se adquirieron 60 licencias en la vigencia 2022 para cubrir las necesidades del equipo de vinculados.
- Solución de seguridad para correos electrónicos en la nube (defender para office 365).
- Implementación de sistema de monitoreo PRTG que permite la identificación y anticipación de eventos de interrupción que afecten la operación normal de la entidad.
- Implementación en las cuentas administrador de autenticación de doble factor, para fortalecer la seguridad de la plataforma y administración de office 365.
- Concientización y capacitación seguridad informática de estrategia de ataques por correo electrónico phishing
- Borrador de documento de modelo de seguridad y privacidad de la información (MSPI).

Atracción de nuevos ingresos:

- Biblioteca pública piloto: Propuesta metodológica de innovación abierta enfocada en la experiencia de usuario - Ingresos por \$356'669.418 derivados de contrato en el que la entidad fue contratista.
- Alquiler de espacios en el data center de Ruta N para nodo de red de Internexa.
- Proyección de cotización evento DIAN.

Gestión documental

- Actualización del sistema de gestión documental SAIA v8 y migración del servidor a una nube privada con la integración de la firma electrónica reduciendo los costos y la cantidad de servidores en nube que anteriormente se tenían.

Publicación de la página web de la entidad:

- Lanzamiento de la nueva versión de portal corporativo vigencia 2022.
- Lanzamiento de observatorio CT+I que es una plataforma tecnológica de Ruta N que busca brindar información relevante a los actores de emprendimiento en la ciudad de Medellín.

Publicación de MVP de aplicación Medellín Digital Talent - MDT:

- Lanzamiento de la nueva [versión 2023](#).

Actualización de documentación de procesos

- Actualización del proyecto de documento de la planeación estratégica de tecnologías de la información (PETI), en donde inicialmente se identificó las necesidades de conformación de un equipo sólido y multifuncional de profesionales, que en conjunto con herramientas tecnológicas logren identificar, analizar, mejorar y tomar acciones ante aquellos aspectos o procesos que la corporación requiera para fortalecer la resiliencia ante los retos tecnológicos futuros.
- Gestión de herramienta de auto diagnóstico del modelo de seguridad y privacidad de la información (MSPI), con el que se identifica de forma específica los controles implementados y faltantes tanto para la gestión de TI como de la infraestructura tecnológica, además tener insumos fundamentales para la fase de planificación.
- Actualización de matriz de riesgos de TI para el año, la cual se utiliza para determinar las mejoras futuras que podrían implementar en la infraestructura tecnología y los planes de mitigación ante incidentes y/o problemas en los servicios.
- Levantamiento de arquitectura de red y propuesta de mejoramiento para 2023 con el cual se logrará realizar un análisis mejor análisis del estado de la infraestructura tecnológica interna de la corporación, optimizando los recursos y estableciendo lo que realmente necesita la corporación para su continuo crecimiento y contribución al ecosistema de la región.
- Actualización de plan de mejoramiento de control interno del portafolio transformar.

Recomendaciones:

Continuar con el apoyo al área de TI ante las iniciativas y objetivos que se tienen planteados para el 2023 proveyendo al equipo de herramientas, capacitaciones y recursos mínimos requeridos para continuar con el mejoramiento y fortalecimiento de los procesos y/o proyectos:

- Suministrar equipo para gobierno y gestión de datos.
- Mejora continua en la infraestructura tecnológica.

- Continuidad con el apoyo para el fortalecimiento del equipo de TI.
- Actualización de plan de mejoramiento de control interno del portafolio transformar.

Alertas:

Actualmente el equipo de TI se encuentra en proceso de fortalecimiento tanto de profesionales con alta experiencia como en la adquisición de herramientas tecnológicas que permitan la gestión, administración y anticipación de evento por lo que variaciones sustanciales en estos aspectos pueden comprometer la seguridad, la disponibilidad y la capacidad de la infraestructura tecnológica y la información de la corporación.

2.1.6.4 Convenio colaboración y aportes entre EPM y Ruta N

Convenio de colaboración y aportes suscrito **entre Empresas Públicas de Medellín (EPM) y la Corporación Ruta N Medellín** que tiene por objeto *“Aunar esfuerzos para crear el Centro de Innovación, Emprendimiento y Transformación Digital -CIET-, el cual se apoyará en el ecosistema de innovación y emprendimiento local, nacional e internacional.”* y tiene una **vigencia de tres (3) años** contados a partir de la fecha de suscripción del mismo (16 de diciembre de 2020 al 31 de diciembre de 2021).

Valor: \$12.000.000.000 destinados al portafolio de programas, proyectos y actividades del convenio, de los cuales EPM aportará hasta DIEZ MIL OCHOCIENTOS MILLONES (\$10.800.000.000) y RUTA N aportará la suma de hasta MIL DOSCIENTOS MILLONES DE PESOS (\$1.200.000.000), de los cuales el aporte en efectivo será de hasta ochocientos noventa y nueve millones novecientos sesenta mil pesos (\$899.960.000) y en especie trescientos millones cuarenta mil pesos (\$300.040.000) en especie:

AÑO	EPM	RUTA N	TOTAL
AÑO 2020	\$1.080.000.000	\$120.000.000	\$1.200.000.000
AÑO 2021	\$2.275.000.000	\$200.000.000	\$2.475.000.000
AÑO 2022	\$3.845.000.000	\$280.000.000	\$4.125.000.000
AÑO 2023	\$3.600.000.000	\$299.960.000	\$3.899.960.000
ESPECIE	\$0	\$300.040.000	\$300.040.000
TOTAL	\$10.800.000.000	\$1.200.000.000	\$12.000.000.000

Gestión:

Proyectos de crecimiento y competitividad:

- **Consultoría Servicios de Futuro:** Contratación de una consultoría de servicios de futuro que derivó en la conceptualización, priorización y prototipado de los servicios del futuro que podría prestar EPM y sus fundamentales, construyendo escenarios a corto, mediano y largo plazo, considerando las tendencias

regulatorias, tecnológicas y de consumidor. Incluyendo referenciación de otras empresas de servicios que hayan tenido que cambiar o ajustar su rol o portafolio de servicios para sus clientes, incluso si son de otros ámbitos (ejemplo: salud, financiera, seguros, consumo masivo, etc.).

- **Proyecto Retos EPM:** consiste en propiciar el acompañamiento metodológico que permita la estructuración de retos, identificación de posibles solucionadores, conexión entre retadores y solucionadores, selección de una solución que pueda atender el reto planteado y desarrollo de pilotos para validar la solución identificada. A continuación, se presentan las cifras más relevantes:
- **Retos con piloto contratado:** A la fecha tres (3) retos se encuentran en ejecución (Fugas, Fusibles Inteligentes y el Reto Ambiental).
- **Retos en procesos de contratación:** Un (1) reto en etapa de revisión y pre contractual (Reto Gas)
- **Retos en selección de solucionadora:** Reto Gestión de Innovación, reto Obtención de Hidrógeno, Reto Moneda Digital, Reto Activos Digital Bonos de Carbono y Reto modelo de Negocio Bonos de Carbono.
- **Cifras relevantes de los retos:**
 - 133 empresas se han postulado a los 14 retos lanzados.
 - 116 empresas pasaron el primer filtro y 47 empresas han avanzado a la etapa de mesas de trabajo.
 - 14 retos lanzados, 09 están vigentes, 4 se han suspendido: fraudes, embalse, aguas residuales, medidores prepago y ambiental reformulado.
 - 47 colaboradores de EPM han participado en los equipos retadores.
 - colaboradores de EPM son enlaces con Ruta N y las empresas solucionadoras.
- **Evaluación Financiera:** Se ha propiciado el acompañamiento metodológico que permita a través de la evaluación financiera de nuevos negocios y/o iniciativas determinar la viabilidad de los mismos. A la fecha se ha acompañado la modelación financiera de cuatro iniciativas nuevas para determinar la viabilidad de su implementación: 1, Acueductos Inteligentes. 2, Energy As A Service. 3, Generación en Redes de Acueducto. 4, Solución Batería De Respaldo.



2.1.6.5 Articulación de actores del ecosistema:

- **ExpoDubai:** En la ejecución del convenio se han adelantado actividades que propiciaron la interacción con varios actores del ecosistema, siendo un ejemplo de estas interacciones, la participación en ExpoDubai 2021 en donde se adelantaron esfuerzos para posicionar y promover la ciudad de Medellín e impulsar su desarrollo económico. Esta iniciativa conecta programas como Internacionalización, CVS, Comunicaciones (fortalecimiento de marca) y el CIET, así como, se han adelantado de varios eventos con el ecosistema local.
- **Lab EPM:** Se ha realizado la presentación y divulgación al Ecosistema del espacio del LAB EPM, cuyo propósito es generar sinergias entre los emprendedores, la academia, los inversionistas y las empresas que desean aportar a un mejor mundo por medio de soluciones alrededor del emprendimiento, la innovación, la transformación digital y los servicios públicos. Así mismo, está en ejecución el plan de comunicaciones, con el cual se busca: Reconocimiento propio a través de las plataformas digitales, generación de contenido con mayor frecuencia, comunicación bidireccional y relacionamiento con los públicos objetivos. Lo que se espera con esta estrategia es poder contar con criterios sobre el uso y administración de la información como insumo para la toma de decisiones del Comité Directivo.

A través de la ejecución del convenio se han realizado 72 encuentros que han reunido a 1.720 actores del ecosistema, academia, emprendimientos, delegaciones y colaboradores EPM y Ruta N; además de la generación de contenidos para las plataformas digitales de EPM y Ruta N para visibilizar los espacios de transferencia de conocimiento y la estrategia de los retos.

2.1.6.6 Proyectos y programas de capacidades de innovación:

- **Innnóvate:** Se ha desarrollado el acompañamiento en comunicaciones y modelación financiera de algunas de las iniciativas de la estrategia Innóvate de EPM que tiene por objeto promover competencias de innovación y emprendimiento, dentro y fuera de EPM, fortaleciendo el relacionamiento con los grupos de interés y buscando soluciones que permitan el desarrollo sostenible del Grupo. Resultados del apoyo a Innóvate:
 - Ejecución de Innóvate Grupo EPM – Descubriendo: participación 16 instituciones educativas públicas y privadas del valle de Aburrá y oriente antioqueño: 70 maestros e impactando aproximadamente 1000 estudiantes.
 - Acompañamiento en el diseño y ejecución del programa Innóvate Emprendiendo Avanzado con los 5 ganadores del 2022.
 - Acompañamiento en la construcción de Innovar + 2023.
 - Postulación premios “CincoDías” a la innovación empresarial más innovadora en RSE.
 - Postulación Premios Portafolio 2022- Categoría Innova.
 - Estudio de mercado Innóvate Grupo EPM – 2023.

Así mismo, en el cuarto trimestre 2022 se realizaron varios encuentros con cuatro de los cinco grupos ganadores de Innóvate para construir de manera conjunta los beneficios económicos de cada iniciativa:

- Ciudades inteligentes (EEGSA): Arrendamiento de sensores a 32 USD mensuales, VPN: 564 K; TIR: 33%.
- Medidores Inteligentes (Antofagasta): Renovación de los equipos de medición de agua en Antofagasta; VPN: 936 K; TIR: 34%.
- Recompensa (ENSA): Solución de recolección de reciclaje para Ciudad de Panamá; VPN: USD 2,25 MM; TIR: 26%.
- Se analizó el E-Paid (Afinia) y caso de éxito WeBank: Compañía que en el segundo año de operación generó utilidad, con un ROE de 32% Vs 5,9% en promedio de los bancos europeos y una base de clientes de 323 millones (cifras en dólares).

- **La Ruta del Emprendimiento:**

2020:

Fueron perfilados y se les asignaron unos vouchers para ser acompañados por empresas expertas en los aspectos que deben fortalecer.

- Relevante: Energetic +: Incubación. Energetic + y Producción hortícola fueron ganadores de capital semilla, ganan hasta 10 millones para utilizarlo en algo que la empresa necesite.
- Energetic +: Formalización empresarial y laboral y asesoría en identidad de marca.
- Iforware: Incubación. Desarrollo de estrategia de mercadeo y marketing, y afinación en el modelo de negocio del pitch.
- MAPPEX SAS: Aceleración. Consultoría jurídica y legal para temas de operación.
- Producción hortícola para ciudades inteligentes: Incubación. Afinación del modelo de negocio y preparación pitch; diseño y ejecución de estructuras y estrategias comerciales; y estructura de costos, presupuesto y fijación de precio.

2022:

Se perfilaron y el acompañamiento iniciará en 2023:

- REcompENSA: Incubación
- Proyecto Lectura Remota Mejillones: Aceleración
- Cens Coin: Incubación
- Ciudades Inteligentes: Incubación
- E-paid: Preincubación

Recomendaciones:

- Seguir promoviendo el desarrollo de pilotos que contribuyan no solo en la innovación y transformación digital, sino que tengan un impacto relevante en el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de Medellín y el Valle de Aburrá.
- Continuar con el posicionamiento del convenio a través de los eventos con el ecosistema que permitan seguir dinamizando el desarrollo del emprendimiento, la innovación y la transformación digital en la región.
- Seguir promoviendo el trabajo articulado con los actores del ecosistema que permitan la materialización de programas y proyectos para el incremento en el conocimiento en emprendimiento, innovación y transformación digital.

Alertas:

- El incumplimiento de objetivos debido a la no identificación y señalamiento de alcances y entregables específicos, lo cual puede generar un espectro muy amplio de lo que realmente se trata el convenio.
- Retrasos en las entregas debido a la falta de alineación con estándares técnicos, arquitectura y normas tecnológicas.

2.1.7 Alineación estratégica con la Junta Directiva

En el 2022 se realizó un proceso de co-creación con la Junta Directiva y el equipo directivo para identificar recomendaciones hacia el proceso de actualización de la estrategia de la Corporación, cuyo ejercicio generó en resumen las siguientes recomendaciones:

- La Junta Directiva ve en este momento un resurgir de la Corporación donde esta vuelva a innovar e innovarse a sí misma para **recuperar un rol estratégico y referente** internacional desde el ejemplo y los casos de éxito. Se invita a recordar cómo Ruta N inspiró la vocación de innovar en la ciudad y ha sido un gran aporte a la misma.
- La Junta Directiva visualiza un futuro donde la Corporación se convierte en un espacio donde los actores pueden **cocrear el futuro de la ciudad**, momento a momento, mirando las necesidades de la sociedad y usando la tecnología como herramienta para esa evolución. Espacios de experimentación con ciudadanos, emprendedores y empresarios alrededor de necesidades reales que con la tecnología se puedan abordar de una forma distinta e innovadora.
- **Un Hub de conocimiento** donde las experiencias de aprendizaje estén orientadas a generar nuevas oportunidades de negocio para los emprendedores y empresarios que se acerquen a la ciudad. Para eso se sugiere un portafolio de programas y proyectos donde exista un valor diferencial claro, focalizado y sugerente para los actores del ecosistema.
- La Junta Directiva cree que las capacidades para acometer estos cambios y la evolución necesaria están en el equipo actual. Probablemente, es necesaria más determinación y celeridad para poder dar forma a ese futuro que ya es presente.

Sumado a lo anterior, las recomendaciones principales de la junta directiva para la estrategia son:

- Tener **una posición relevante** como referente nacional e internacional en su rol estratégico en el posicionamiento de la innovación, la articulación del ecosistema y la conexión con los desafíos de la ciudad.
- Ser el **modelador de futuro** de la ciudad.
- **Aceleración y escalamiento.** orientar el portafolio hacia un abanico de productos y servicios que ayuden a acelerar y escalar los emprendimientos/pymes. Esta orientación debe potenciar el impacto en la generación de innovaciones, patentes o crecimiento en la facturación.
- **Ser un Hub del conocimiento, orientar** el portafolio a productos y servicios compartidos que ayuden a los actores del ecosistema a tener acceso a una tecnología, conocimiento y experiencias que no puedan tener por sí solos.
- **Espacio para la experimentación.** La Corporación como un espacio de intersección de talentos, conocimientos y experiencias.

- **Reconectar la estructura.** Repensar su diseño para que pueda estar orientada y más conectada con la misión y visión, con talento y procesos especializados y gestión de conocimiento aplicado.
- Evolucionar a un **modelo de sostenibilidad** que le permita tener cada vez mayor autonomía en la gestión de recursos y proyectos. Ser facilitador, pero no operador

2.1.8 Oficina de Control Interno

2.1.8.1 Datos generales

GENERALIDADES	
Nombre del titular responsable (jefe de Control Interno):	Andrés Santiago Arroyave Álzate
Cargo	Jefe de control interno de la Corporación Ruta N
C.C.	1.128.398.947
Entidad	Corporación Ruta N Medellín
Correo electrónico del titular:	Andres.arroyave@rutanmedellin.org
Fecha de corte del presente Informe:	15 de abril de 2023

Jefe de Control Interno

El sistema de control interno, es un sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.

El ejercicio de control interno debe consultar los principios de igualdad, moralidad, eficiencia, economía, celeridad, imparcialidad, publicidad y valoración de costos ambientales. En consecuencia, deberá concebirse y organizarse de tal manera que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos existentes en la entidad, y en particular de las asignadas a aquellos que tengan responsabilidad del mando.

El control interno se expresará a través de las políticas aprobadas por los niveles de dirección y administración de las respectivas entidades y se cumplirá en toda la escala de estructura administrativa, mediante la elaboración y aplicación de técnicas de dirección, verificación y evaluación de regulaciones administrativas, de manuales de funciones y procedimientos, de sistemas de información y de programas de selección, inducción y capacitación de personal.

En tal sentido, la Oficina de Control Interno de la Corporación Ruta N Medellín ha desempeñado funciones enmarcadas en la valoración del riesgo, acompañamiento y asesoría, evaluación y seguimiento, fomento de la cultura del control y relación con los entes externos. Dentro de las funciones desarrolladas se destacan:

- a. Planear, dirigir y organizar la verificación y evolución del Sistema de Control Interno.
- b. Verificar que el Sistema de Control Interno esté formalmente establecido dentro de la organización y que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos y, en particular de aquellos que tengan responsabilidad de mando.
- c. Verificar que los controles definidos para los procesos y actividades de la organización se cumplan por los responsables de su ejecución y en especial, que las áreas o empleados encargados de la aplicación del régimen disciplinario ejerzan adecuadamente esta función.
- d. Verificar que los controles asociados con todas y cada una de las actividades de la organización, estén adecuadamente definidos, sean apropiados y se mejoren permanentemente, de acuerdo con la evolución de la entidad.
- e. Velar por el cumplimiento de las leyes, normas, políticas, procedimientos, planes, programas, proyectos y metas de la organización y recomendar los ajustes necesarios.
- f. Servir de apoyo a los directivos en el proceso de toma de decisiones, a fin de que se obtengan los resultados esperados.
- g. Verificar los procesos relacionados con el manejo de los recursos, bienes y los sistemas de información de la entidad y recomendar los correctivos que sean necesarios.
- h. Fomentar en toda la organización la formación de una cultura de control que contribuya al mejoramiento continuo en el cumplimiento de la misión institucional.
- i. Evaluar y verificar la aplicación de los mecanismos de participación ciudadana, que, en desarrollo del mandato institucional y legal, diseñe la entidad correspondiente.
- j. Mantener permanentemente informados a los directivos acerca del estado de control interno dentro de la entidad, dando cuenta de las debilidades detectadas y de las fallas en su cumplimiento.
- k. Verificar que se implante las medidas respectivas recomendadas.

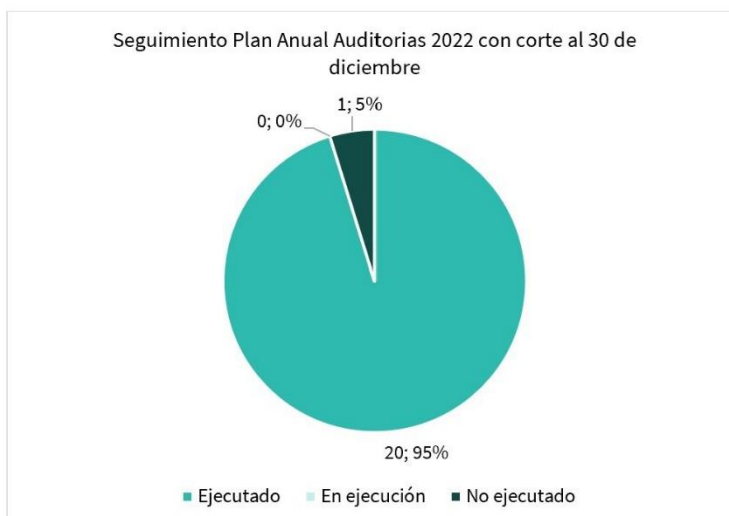
2.1.8.2 Principales resultados

- Aprobación del Proceso de Auditorías Internas de la Corporación.
- Gestiones para la aprobación de la Política de Riesgos de la Corporación.
- Fortalecimos el sistema de control interno de la Corporación a través del cambio de Oficina de Control Interno a Dirección de Control Interno, con el objetivo reducir los riesgos y generar mayores procesos de aseguramiento desde la asesoría en lo administrativo, la reevaluación de los planes establecidos y en el establecimiento de los correctivos necesarios para el cumplimiento de las metas u objetivos previstos por Ruta N.
- Construimos y aprobamos el Plan Anual de Auditoría 2022 “Generar Valor”, el cual permite la planificación, y el establecimiento de los trabajos a cumplir anualmente para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de riesgo y control. Se convierte en la hoja de ruta para la Oficina de Control Interno de la Corporación Ruta N.

- Desarrollamos un ciclo y procedimiento para las auditorías efectuadas, el cual comprende la planificación, ejecución, comunicación de resultados preliminares y finales, adopción y seguimiento, cumplimiento de los planes de mejoramiento; este último como resultado de la auditoría, además de la evaluación efectuada por el auditado, en aras del mejoramiento de la auditoría respecto de la generación de valor a la entidad.
- Logramos que las actividades de aseguramiento y consultoría se circunscriban a la presentación de informes de auditoría, informes de Ley, seguimiento a planes de mejoramiento, asistencia a comités, atención a entes externos de control; y la comunicación de recomendaciones para la mejora continua a los gestores de los portafolios, director de operaciones, equipo de proyectos y procesos y la Dirección Ejecutiva, al Comité Institucional de Coordinación de Control Interno, (CICCI) y a la Junta Directiva.
- Creamos el kit del auditor de Ruta N, el cual comprende instrumentos tales como:
 - Programa de trabajo (proceso auditable)
 - Comunicación Informe preliminar de auditoría
 - Informe preliminar de auditoría
 - Comunicación Informe final de auditoría
 - Informe final de auditoría
 - Plan de mejoramiento.
- Estos instrumentos conforman el kit básico del auditor de la oficina de control interno de la Corporación Ruta N Medellín, y son el insumo fundamental para apoyar a la alta dirección en su tarea de potenciar sus recursos y gestiones mediante la adecuada planeación, inversión de los recursos, aprovechamiento de sus insumos, la consolidación de sus procesos y procedimientos y mediante las auditorías y acciones para la reducción y prevención del riesgo.

2.1.8.3 Seguimiento al plan anual de auditoría 2022


Evaluamos de manera independiente y objetiva los controles de segunda línea de defensa para asegurar su efectividad y cobertura; así mismo, evalúa los controles de primera línea de defensa que no se encuentren cubiertos. A continuación, se presenta el seguimiento al Plan Anual de Auditoría 2022:



El Plan Anual de Auditoria 2022 tuvo una ejecución del 95% con corte al 30 de diciembre de 2022, en tanto que, de las 21 auditorías de ley priorizadas para ejecutar en dicha vigencia, se han cerrado el 95% de estas, y solo una de las auditorias no fue ejecutada.

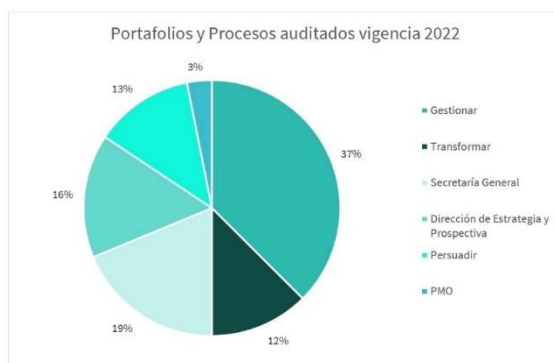
Seguimiento Plan Anual Auditorias 2022 con corte al 30 dic				
	<i>Ejecutado</i>	<i>En ejecución</i>	<i>No ejecutado</i>	<i>Total</i>
#	20	0	1	21
%	95%	0%	5%	100%

El objetivo del Plan Anual de Auditorías es establecer de manera ordenada las actividades de auditoría, así como las relacionadas con los roles e informes de competencia de la oficina, que adelanta el jefe de la Dirección Control Interno; para agregar valor y mejorar las operaciones de la Corporación. Estas actividades ayudan a la Corporación Ruta N a cumplir con sus objetivos, mediante la aplicación de un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, controles y gobierno.

PLAN ANUAL DE AUDITORÍA DE CONTROL INTERNO			
Evaluación y Seguimiento:	TEMA/AUDITORÍA/ASESORÍA	Estado	Avance %
1	Verificación y seguimiento Ley de cuotas.	Ejecutado	100%
2	Evaluación independiente del estado del Sistema de Control Interno y Evaluación del Estado del Sistema Institucional de Control Interno SICI. MECI - (DAFP)	Ejecutado	100%
3	Informe de Evaluación Institucional por Dependencias.	Ejecutado	100%
4	Evaluación del Gobierno Corporativo	Ejecutado	100%
5	Informe Austeridad del Gasto.	Ejecutado	100%
6	Seguimiento a los contratos publicados en la plataforma del SECOP y verificación de la Publicación del Plan Anual de Adquisiciones.	Ejecutado	100%
7	Verificar Publicación de Planes Integrados (Decreto 612 de 2018)	Ejecutado	100%
8	Plan de Mejoramiento Institucional - Entes de Control y Auditorías.	Ejecutado	100%
9	Auditoría - Evaluación Proceso de Gestión de Riesgos	Ejecutado	100%
10	*Seguimiento Avance del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano. *Seguimiento Mapa de Riesgos de Corrupción. *Reporte Actos de corrupción - Cuando se detecten.	Ejecutado	100%
11	Seguimiento de Litigios y Conciliaciones. 2. Verificar en Comité de Conciliaciones, estudios para acción de repetición.	Ejecutado	100%
12	Seguimiento inscripción trámites en el Sistema Único de Información de Trámites - SUIT	Ejecutado	100%
13	Evaluación del Sistema de Control Interno Contable. Contaduría General de la Nación	Ejecutado	100%

14	Seguimiento Reporte Información Contaduría General de la Nación - CHIP. (Sistema Consolidador de Hacienda e Información Pública)	Ejecutado	100%
15	Evaluación Implementación Gobierno Digital	Ejecutado	100%
16	Verificar Informe de Legalidad de uso del Software	Sin ejecutar	0%
17	*Seguimiento de Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias; y de Operación Oficina de Atención al Usuario. *Seguimiento publicación Información en la WEB (ITA)	Ejecutado	100%
18	Seguimiento Actualización Gestión Transparente - Contraloría General de Medellín.	Ejecutado	100%
19	Seguimiento a Rendición de la Cuenta - Contraloría General de Medellín.	Ejecutado	100%
Cumplimiento con corte al 4 de noviembre de 2022			95%

Los equipos con mayores procesos auditados son gestionar con el 37%, Secretaría General con el 19%, Dirección de Estrategia y Prospectiva con el 16%, Transformar con el 12%, Persuadir con el 13%, mientras que con el 3% se encuentra la PMO.



Durante la vigencia 2023, para establecer de manera ordenada las actividades de auditoría, así como las relacionadas con los roles e informes de competencia de la Dirección, que adelantará el equipo de Control Interno para agregar valor y mejorar las operaciones de la Corporación Ruta N; ayudando a cumplir sus objetivos mediante la aplicación de un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar la gestión de riesgos y controles, se aprobó:

- **20 auditorías de ley**, con el objetivo reducir los riesgos y generar mayores procesos de aseguramiento conforme a la normatividad vigente para la Corporación Ruta N.
- **espacios de desarrollo de otros roles de la Dirección de Control Interno** (*Atención visita organismo de control, Asistencia Comité Institucional de Coordinación de Control Interno, Asistencia Comité Distrital de auditoría interna, y Asistencia Comité de Contratación*).
- **espacios de Jornadas de capacitación** (Inducción, Reinducción y Reuniones por portafolio, procesos o Direcciones).

A la fecha, se han desarrollado 11 procesos de auditoría, de los cuales, 5 se encuentran ejecutados en un 100%, 4 se encuentran en etapa de informe preliminar, y 2 planeados no ejecutados dado las directivas presidenciales de cambio en las fechas de reporte de estas auditorías. En ese sentido, las auditorías desarrolladas son:

TITULO DE LA AUDITORÍA	PROCESO O PORTAFOLIO A AUDITAR (INSUMOS DE AUDITORÍA)	Seguimiento	%
Evaluación independiente del estado del Sistema de Control Interno y Evaluación del Estado del Sistema Institucional de Control Interno SICI. MECI - (DAFP)	Dirección de Control Interno Dirección de Estrategia y Prospectiva	Planeado	5%
Evaluación del Sistema de Control Interno Contable. Contaduría General de la Nación	Portafolio Gestionar	Informe Definitivo	100%
Informe Austeridad del Gasto	Portafolio Gestionar	Informe Preliminar	80%
Seguimiento Reporte Información Contaduría General de la Nación - CHIP. (Sistema Consolidador de Hacienda e Información Pública)	Portafolio Gestionar	Informe Preliminar	80%
Acreencias	Portafolio Gestionar	Informe Preliminar	80%
Medición Estado de Avance del Modelo Estándar de Control Interno MECI en el marco de MIPG a través de FURAG en cada vigencia	Dirección de Control Interno Dirección de Estrategia y Prospectiva	Planeado	5%
Informe sobre posibles actos de corrupción. (en caso de evidenciarse)	TODA LA CORPORACIÓN	Informe Definitivo	100%

Informe Semestral sobre la atención prestada por la entidad, por parte de las Oficinas de Quejas, Sugerencias y Reclamos.	Portafolio Gestionar	Informe Definitivo	100%
Informe de evaluación a la gestión institucional (Evaluación por dependencias)	TODA LA CORPORACIÓN	Informe Definitivo	100%
Informe de derechos de autor software	Portafolio Transformar Portafolio Persuadir	Informe Definitivo	100%
Informe de seguimiento al plan de mejoramiento con el organismo de control (cuenta anual)	Secretaría General Portafolio Gestionar Portafolio Transformar Portafolio Persuadir	Informe Preliminar	80%

Recomendaciones

- Fortalecer los procesos de planeación y prevención de la Primera línea de defensa, encargada de aplicar las medidas de control interno en las operaciones del día a día de la Corporación; y la Segunda línea de defensa, quien realiza labores de supervisión sobre temas transversales para la entidad y rinden cuentas ante la alta dirección, esto permite hacer un seguimiento o autoevaluación permanente de la gestión, de manera que pueda orientar y generar alertas a la primera línea de defensa, así como a la alta dirección, áreas de gestión, supervisión y control.
- Como parte de la planeación, se identifica la necesidad de acceder a los aplicativos institucionales, tales como SAIA, por lo que se ve la necesidad de generar un módulo en el aplicativo para el ejercicio de auditoría interna Ruta N, para contar con los permisos de usuario de consulta a que haya a lugar.
- Continuar con el proceso de fortalecimiento de la Dirección de Control Interno a través de la contratación de un equipo cualificado que desarrolle las actividades de aseguramiento y consultoría, suscribiéndose a la presentación de informes de auditoría y cubrir el universo auditable de la Corporación y auditorias basadas en riesgos, informes de Ley, y seguimiento a planes de mejoramiento.

Conclusiones

- La auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de la organización. Ayuda a la organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno. Desde la Oficina de Control Interno, Generamos Valor Agregado, para lo cual lideramos un conjunto de estrategias y acciones diseñadas para contribuir, desde el componente de Control, a la consolidación, afianzamiento y sostenibilidad de los propósitos de la Corporación Ruta N.
- Generamos valor agregado la gestión de la Corporación Ruta N a través de actividades de aseguramiento y consultoría ejecutada desde la Oficina de Control Interno durante el año 2022, proporcionando aseguramiento razonable sobre la eficacia de gobierno, evaluación de la gestión de riesgos y control interno, incluidas las maneras en que funcionan la primera y segunda líneas.
- La actividad auditora entonces, se constituye en un ejercicio de “control de controles” por lo cual el diseño, implementación y mantenimiento del Sistema Institucional de Control Interno y la “ejecución de los controles establecidos es una responsabilidad de los encargados de los diferentes procesos de la Entidad y no de la Oficina de Control Interno, a la cual le corresponde un papel de evaluador y asesor independiente en la materia”.

3. SITUACIÓN DE LOS RECURSOS

A continuación, se presentan los saldos del estado de situación financiera y estado de resultados, así como los principales indicadores financieros de la Corporación Ruta N con corte al 31 de diciembre de 2021, 31 de diciembre de 2022 y el 16 de abril de 2023, periodo en el cual ejerció como Director Ejecutivo Iván Darío Castaño:

3.1 Estado de situación financiera

El Estado de Situación Financiera presenta en forma clasificada, resumida y consistente, la situación financiera de la entidad a una fecha determinada y revela la totalidad de sus bienes, derechos y obligaciones, y la situación del patrimonio.

Los estados financieros básicos y demás información, según los lineamientos definidos por la Contaduría General de la Nación.

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2021

Concepto	Valor (Pesos)
Vigencia fiscal 2021 al 31 de diciembre de 2021	
Activo Total	136.161.387.432
- Corriente	51.434.172.009
- No corriente	84.727.215.423
Pasivo Total	9.892.343.127
- Corriente	2.547.386.853
- No corriente	7.344.956.274
Patrimonio	126.269.044.304

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2022

Concepto	Valor (Pesos)
Vigencia fiscal 2022 al 31 de diciembre de 2022	
Activo Total	128.457.357.993
- Corriente	47.445.487.310
- No corriente	81.011.870.683
Pasivo Total	4.957.635.274
- Corriente	1.986.391.846
- No corriente	2.971.243.428
Patrimonio	123.499.722.719

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE MARZO DE 2023

Concepto	Valor (Pesos)
----------	---------------

Vigencia fiscal 2022 al 31 de marzo de 2023	
Activo Total	126.395.754.216
- Corriente	45.866.099.337
- No corriente	80.529.654.879
Pasivo Total	8.450.312.065
- Corriente	2.256.061.817
- No corriente	6.194.250.248
Patrimonio	117.945.442.151

A continuación, se detalla el patrimonio de la entidad a 31 de diciembre de 2021, 31 de diciembre de 2022 y 31 de marzo de 2023:

Concepto Patrimonio	Valor (Pesos)
Al 31 de diciembre de 2021	
Capital Fiscal	70.520.650.903
Impactos por transición a NIIF	3.509.981.999
Déficit acumulado 2018-2019	-3.488.801.968
Reservas 2019 proyecto Ruta N 2	12.000.000.000
Excedentes 2019 apropiados en activos fijos	33.881.996.990
Excedentes 2020 apropiados en activos	1.290.867.415
Excedentes 2020 por ejecutar en 2022	1.423.276.105
Excedentes del ejercicio 2021	7.131.072.860
Total patrimonio	126.269.044.304

Concepto Patrimonio	Valor (Pesos)
Al 31 de diciembre de 2022	
Capital Fiscal	70.520.650.903
Impactos por transición a NIIF	3.479.981.999
Déficit acumulado 2018-2019	-3.488.801.968
Reservas 2019 proyecto Ruta N 2	12.000.000.000
Excedentes 2019 apropiados en activos fijos	33.378.804.986
Excedentes 2020 apropiados en activos	1.011.136.897
Excedentes 2021 por ejecutar en el año 2023	370.218.845
Excedentes del ejercicio (enero a diciembre 2022)	6.227.731.057
Total patrimonio	123.499.722.719

Concepto Patrimonio	Valor (Pesos)
Al 31 de marzo de 2023	
Capital Fiscal	70.520.650.903
Impactos por transición a NIIF	3.479.981.999
Déficit acumulado 2018-2019	-3.488.801.968
Reservas 2019 proyecto Ruta N 2	12.000.000.000
Excedentes 2019 apropiados en activos fijos	33.253.006.985

Excedentes 2020 apropiados en activos	1.009.202.917
Excedentes 2021 por ejecutar en 2023	324.908.739
Excedentes 2021 por ejecutar en el año 2023	5.691.533.356
Excedentes del ejercicio (enero a marzo 2023)	-4.845.040.780
Total patrimonio	117.945.442.151

Se adjunta estados financieros con corte a 31 de diciembre de 2022 con sus respectivas notas contables dictaminados por revisoría fiscal de la Corporación Ruta N.

Adicionalmente se anexan los estados financieros intermedios con corte a marzo 31 de 2023.

3.2 Estado de Resultados

El estado de resultados presenta las partidas de ingresos, gastos y costos de la entidad, con base en el flujo de ingresos generados y consumidos durante el periodo.

Concepto	Valor (Pesos)
Vigencia fiscal 2021 del 1 de enero de 2021 al 31 de diciembre de 2021	
Ingresos Operacionales	33.092.831.466
- Costos Operacionales	-13.770.660.631
- Gastos Operacionales	-14.187.221.345
= Excedentes Brutos	5.134.949.490
Ingresos No Operacionales	3.443.243.683
- Gastos No Operacionales	-1.447.120.313
= Excedentes netos a 31 de diciembre de 2021	7.131.072.860

Concepto	Valor (Pesos)
Vigencia fiscal 2022 del 1 de enero de 2022 al 31 de diciembre de 2022	
Ingresos Operacionales	34.942.631.057
- Costos Operacionales	-17.136.701.897
- Gastos Operacionales	-12.351.001.721
= Excedentes Brutos	5.454.927.439
Ingresos No Operacionales	4.039.854.244
- Gastos No Operacionales	-3.267.050.626
= Excedentes netos a 31 de diciembre de 2022	6.227.731.057

Concepto	Valor (Pesos)
Vigencia fiscal 2023 del 1 de enero de 2023 al 31 de marzo 2023	
Ingresos Operacionales	1.663.923.889
- Costos Operacionales	-5.671.046.583
- Gastos Operacionales	-2.314.723.927
= Excedentes Brutos	-6.321.846.621

Ingresos No Operacionales	1.476.848.495
- Gastos No Operacionales	42.654
= Déficit neto a marzo 2023	-4.845.040.780

3.3 Bienes Muebles e Inmuebles

A continuación, se detalla las cifras al 31 de diciembre de 2021, al 31 de diciembre de 2022 y al 31 de marzo de 2023 del rubro de propiedad, planta y equipo y propiedades de inversión:

Concepto	Valor (Pesos)
Vigencia fiscal 2022 al 31 de diciembre 2021	
Terrenos	18.640.415.200
Edificaciones	58.299.174.939
Maquinaria y equipo	647.161.383
Equipo de transporte	87.210.900
Equipo de comunicación y cómputo	1.693.799.998
Muebles, enseres y equipo de oficina	3.555.988.544
Depreciación acumulada edificaciones	-7.344.970.016
Depreciación acumulada maquinaria y equipo	-541.858.474
Depreciación acumulada equipo de transporte	-47.310.900
Depreciación acumulada equipo de com. y computo	-1.469.685.072
Depreciación acumulada muebles, enseres y equipos de oficina	-3.125.104.935
Total, activos fijos a diciembre 2021	70.394.821.567

Concepto	Valor (Pesos)
Vigencia fiscal 2022 al 31 de diciembre 2022	
Terrenos	18.640.415.200
Edificaciones	58.299.174.939
Maquinaria y equipo	645.234.284
Equipo de transporte	87.210.900
Equipo de comunicación y cómputo	1.576.425.100
Muebles, enseres y equipo de oficina	1.471.522.814
Depreciación acumulada edificaciones	-8.517.441.892
Depreciación acumulada maquinaria y equipo	-604.157.139
Depreciación acumulada equipo de transporte	-60.610.900
Depreciación acumulada equipo de com. y computo	-1.499.620.405
Depreciación acumulada muebles, enseres y equipos de oficina	-1.396.439.192
Total, activos fijos a diciembre 2022	68.641.713.709

Nota: a partir del mes de diciembre de 2022, los saldos de las cuentas de terrenos y edificaciones se ven reflejados en la cuenta de “Propiedades de Inversión”, ya que se reclasificaron de la cuenta de “Propiedad, Planta y Equipo”.

Concepto	Valor (Pesos)
Vigencia fiscal 2023 al 31 de marzo 2023	

Terrenos	18.640.415.200
Edificaciones	58.299.174.939
Maquinaria y equipo	645.234.284
Equipo de transporte	87.210.900
Equipo de comunicación y cómputo	1.576.425.100
Muebles, enseres y equipo de oficina	1.471.522.814
Depreciación acumulada edificaciones	-8.808.545.755
Depreciación acumulada maquinaria y equipo	-619.967.486
Depreciación acumulada equipo de transporte	-63.935.899
Depreciación acumulada equipo de com. y computo	-1.507.044.441
Depreciación acumulada muebles, enseres y equipos de oficina	-1.408.595.814
Total, activos fijos a marzo 2023	68.311.893.842

3.4 Indicadores financieros

A continuación, se detalla los indicadores financieros al 31 de diciembre de 2021 y 31 de diciembre de 2022

Nombre del indicador	Dic. 2021	Dic. 2022
Razón Corriente	20.2	23.89
Nivel de Endeudamiento	7.3%	8.26%
Concentración Endeudamiento a C.P.E	25.8%	40.1%
Capital de Trabajo (KT) <i>(Expresado en millones de pesos)</i>	\$ 51,434	\$47.468
Capital de trabajo Neto (KTN) <i>(Expresado en millones de pesos)</i>	\$ 48,887	\$45.481
%Capital de trabajo Neto (%KTN)	95.0%	95.8%
Margen Operativo	11.4%	17.5%
Margen Neto	21.5%	29.0%
Rentabilidad del Patrimonio (ROE)	5.6%	8.0%
Rentabilidad de los Activos (ROA)	5.2%	16.9%
EBITDA <i>(Expresado en millones de pesos)</i>	\$ 10,208	\$11.783
Margen EBITDA	30.8%	33.7%
Carga Administrativa	37.3%	28.5%
Carga Operativa	41.6%	49.0%
Crecimiento Ingresos Operacionales	-\$ 5,685	\$1.850
Margen Bruto	58.4%	51.0%
Comportamiento Gastos Operacionales	78.9%	77.6%

3.5 Castigo de cartera de difícil recaudo

En la vigencia 2022, luego de clasificar la cartera, las obligaciones irrecuperables deterioradas al 100%, y de acuerdo, con los diferentes soportes que acreditaban la imposibilidad de recaudo previa gestión del proceso de cartera de la entidad y de

Trébol Jurídico SAS; empresa encargada de realizar la gestión de la cartera de difícil recaudo, se reconoció castigo de cartera por valor de \$218.788.789, previa aprobación del Comité Técnico de Sostenibilidad Contable, en la sesión No 8 del 25 de enero de 2023.

Tanto el reconocimiento del deterioro como el castigo de cartera fueron presentados previamente al Comité Técnico de Sostenibilidad Contable, instancia que fue creada mediante acto administrativo del 30 de noviembre de 2020, y que tiene entre otras funciones evaluar el estado de la cartera y recomendar a la Dirección Ejecutiva, de acuerdo con los soportes presentados el reconocimiento del deterioro y castigo de la cartera.

Para el reconocimiento de dichas transacciones, se presentó el informe de cartera por edades al 31 de diciembre de 2022, el informe de gestión de recaudo por parte de la empresa Trébol Jurídico SAS y el cálculo del deterioro tanto de la cartera a corto plazo como de largo plazo, por un valor acumulado de \$411.427.422; de los cuales, \$218.788.789, ya cumplían los requisitos para ser castigados, por estar 100% deteriorados y además por demostrarse la imposibilidad de recaudo de la cartera.

Así las cosas, en la sesión del Comité No 8, realizado el 22 de enero de 2023, se recomendó y autorizó realizar este reconocimiento contable; quedando entonces un deterioro acumulado de \$192.638.565, después del reconocimiento de castigo de cartera.

3.6 Deterioro de cartera por Préstamos

Los préstamos por cobrar para la vigencia 2022 presentaron un saldo de \$4.981.130.687, los cuales se clarificaron en el activo no corriente, ya que corresponden a saldos por préstamos a largo plazo. Con respecto al año 2021, registraron una disminución del 9.9% por valor de \$544.343.966, la cual obedece básicamente al reconocimiento del deterioro de cartera de los préstamos de difícil recaudo.

3.6.1 Contratos Negocios Estratégicos

La línea de financiamiento de Negocios Estratégicos se creó para definir el segmento de los proyectos disruptivos, entendidos como negocios estratégicos que tienen el poder de lograr cambios en uno o varios ordenes de magnitud en los indicadores estratégicos del ecosistema de innovación de la ciudad de Medellín.

Para esta línea de financiamiento el procedimiento que se surtió fue realizar la validación técnica de la correcta ejecución del recurso de acuerdo con los planes de inversión de cada uno de los proyectos; dicha validación técnica determinó la correcta aplicación de los recursos y la necesidad de llevar al Comité Financiero y de Inversión la problemática actual con la empresa Encarro Medellín SAS sobre la imposibilidad de retornar los recursos a la Corporación Ruta N Medellín.

Así las cosas, el Comité Financiero y de Inversión evaluó y recomendó a la Dirección Ejecutiva el deterioro de cartera de este contrato de financiamiento, una vez se demuestre que se ha surtido toda la etapa persuasiva que derivó en un informe de títulos y bienes, lo cual determinó que la empresa en mención tuvo un dictamen negativo para el cobro de la cartera.

Por último, se procedió en la sesión No 8 del Comité Técnico de Sostenibilidad Contable la presentación tanto de los problemas técnicos como financieros de acuerdo con los comités anteriores y se definió reconocer deterioro contable del saldo adeudado por la empresa Encarro Medellín SAS, por valor de \$14.583.333.

En cuanto a las demás empresas y valores adeudados, a la fecha de revisión no se había presentado mora en el pago del capital e intereses pactado o no había finalizado el periodo muerto pactado en uno de los contratos, por lo tanto, no entraron dentro del análisis de deterioro de cartera.

A continuación, se detallan las empresas y el valor adeudado por cada una en la línea de Negocios Estratégicos y su respectivo deterioro de cartera:

CONCEPTO	SALDO POR COBRAR	DETERIORO DE CARTERA
Contratos de Financiamiento Negocios Estratégicos	2.570.250.000	-14.583.333
Digital Américas Pipeline Initiative SAS	1.574.000.000	0
Lifefactors S.A.S	915.000.000	0
Manufactura Cohesiva SAS	37.500.000	0
Encarro Medellín SAS	43.750.000	-14.583.333

3.6.2 Contratos Financiamiento Fomento

La línea de financiamiento Fomento se diseñó para cubrir las necesidades técnicas y de producción, para la comercialización de tecnologías/desarrollos/productos que posean o estén en proceso de obtención de patente y que pretendan licenciar, ceder o explotarla directamente.

Para esta línea de financiamiento el procedimiento que se surtió fue realizar la validación técnica de la correcta ejecución del recurso de acuerdo con los planes de inversión de cada uno de los proyectos; dicha validación técnica determinó la correcta aplicación de los recursos y la necesidad de llevar al Comité Financiero y de Inversión la problemática actual con las empresas Natunova SAS, Materiales Asertivos SAS, Inorks SAS sobre la imposibilidad de retornar los recursos a la Corporación Ruta N Medellín.

Así las cosas, el Comité Financiero y de Inversión evalúa y recomienda a la Dirección Ejecutiva el deterioro de cartera de este contrato de financiamiento, una vez se demuestre que se ha surtido toda la etapa persuasiva que derivó en un informe de títulos y bienes, lo cual determinó que las empresas en mención tienen un dictamen negativo para el cobro de la cartera.

Por último, se procedió en la sesión No 8 del Comité Técnico de Sostenibilidad Contable la presentación tanto de los problemas técnicos como financieros de acuerdo con los comités anteriores y se definió reconocer deterioro contable del saldo adeudado por las empresas Natunova SAS, Inorks SAS y Materiales Asertivos SAS por valor de \$51.754.824.

En cuanto a la Corporación Biointropic, a la fecha de revisión no se había presentado mora en los pagos pactados en el contrato, por lo tanto, no entró dentro del análisis de deterioro de cartera.

A continuación, se detallan las empresas y el valor adeudado por cada una en la línea de Fomento y su respectivo deterioro de cartera:

CONCEPTO	SALDO POR COBRAR	DETERIORO DE CARTERA	SALDO DE CARTERA
Contratos de Financiamiento Fomento	188.717.500	51.754.824	136.962.676
Natunova SAS	60.000.000	19.998.000	40.002.000
Inorks SAS	60.000.000	19.998.000	40.002.000
Materiales Asertivos SAS	35.280.000	11.758.824	23.521.176
Corporación Biointropic	33.437.500	0	33.437.500

3.6.3 Contratos Financiamiento Ruta N Capital

La línea de financiamiento Ruta N Capital, se diseñó para entregar recursos vía financiamiento, con el objetivo de brindar acompañamiento dentro del marco de desarrollo de negocios innovadores.

Para esta línea de financiamiento el procedimiento que se surtió fue realizar la validación técnica de la correcta ejecución del recurso de acuerdo con los planes de inversión de cada uno de los proyectos; dicha validación técnica determinó la correcta aplicación de los recursos y la necesidad de llevar al Comité Financiero y de Inversión la problemática actual con las empresas OTC Factex SAS, Tecnomil SAS, Exante SAS, Mintrace Colombia SAS, Betiply SAS, Nipu SAS, Future Trends Group SAS, Likeu SAS, Heuristic Group SAS y Front Row SAS sobre la imposibilidad de retornar los recursos a la Corporación Ruta N Medellín.

Así las cosas, el Comité Financiero y de Inversión evalúa y recomienda a la Dirección Ejecutiva el deterioro de cartera de estos contratos de financiamiento, una vez se demuestre que se ha surtido toda la etapa persuasiva que derivó en un informe de

títulos y bienes, lo cual determinó que las empresas en mención tienen un dictamen negativo para el cobro de la cartera.

Por último, se procedió en la sesión No 8 del Comité Técnico de Sostenibilidad Contable la presentación tanto de los problemas técnicos como financieros de acuerdo con los comités anteriores y se define reconocer deterioro contable del saldo adeudado por estas empresas, por valor de \$629.903.705.

Con la empresa Betiply SAS, durante el año 2021 se reconoció deterioro de cartera por \$65.000.000, alcanzando así un deterioro acumulado con todas las empresas de \$694.903.705. En cuanto a la empresa Fitpal SAS, a la fecha de revisión no se había presentado mora en los pagos pactados en el contrato, por lo tanto, no entró dentro del análisis de deterioro de cartera.

A continuación, se detallan las empresas y el valor adeudado por cada una en la línea de Ruta N Capital y su respectivo deterioro de cartera:

CONCEPTO	SALDO POR COBRAR	DETERIORO DE CARTERA
Contratos de Financiamiento Ruta N Capital	2.054.997.687	694.903.705
Front Row SAS	465.209.807	155.069.936
Tecnomil S.A.S	360.000.000	120.000.000
Nipu SAS	251.575.000	83.858.333
Betiply S.A.S	195.000.000	130.000.000
Fitpal SAS	165.286.392	0
Likeu SAS	152.320.000	50.773.333
Mintrace Colombia S.A.S	114.487.642	38.162.547
Ex-ante SAS	100.000.000	33.333.333
Future Trends Group SAS	96.767.276	32.255.759
Heuristics Group SAS	78.020.599	26.006.866
Otc Factex SAS	76.330.971	25.443.657

3.6.4 Instancias para la aprobación del reconocimiento del deterioro de cartera de financiamiento.

El análisis para el reconocimiento del deterioro de cartera de las tres líneas de financiamiento presentadas anteriormente, fueron evaluadas previamente por el Comité Técnico para los Mecanismos de Financiamiento, el Comité de Inversión y Financiero y por el Comité Técnico de Sostenibilidad Contable de la entidad.

El Comité Técnico para los Mecanismos de Financiamiento, fue creado el día 6 de junio de 2022 como instancia asesora, cuyo objeto principal consiste en realizar revisión y seguimiento de los diferentes programas de inversión de la entidad, y ejecuta desde los aspectos técnicos, la viabilidad financiera, viabilidad de mercado

de todas las inversiones y recursos colocados a través de los diferentes mecanismos de financiación estructurados por la Corporación Ruta N Medellín, en sus diferentes programas de financiación.

El Comité de Inversión y Financiero, fue creado el día 8 de septiembre de 2021 como instancia asesora de la Dirección Ejecutiva, cuyo objeto principal es realizar el seguimiento de la colocación de recursos, retorno de la inversión y en general presentar recomendaciones a la Dirección Ejecutiva sobre las acciones de mejora necesarias para el cumplimiento de la misión y de los objetivos estratégicos de la Corporación en el marco de la dinamización del emprendimiento y de la innovación para el cumplimiento del propósito de la Corporación y su direccionamiento estratégico.

Y el Comité Técnico de Sostenibilidad Contable es una instancia que fue creada mediante acto administrativo del 30 de noviembre de 2020, y que tiene entre otras funciones evaluar el estado de la cartera y recomendar a la Dirección Ejecutiva, de acuerdo con los soportes presentados el reconocimiento del deterioro y castigo de la cartera.

4. PLANTA DE PERSONAL

La estructura organizacional de la Corporación, que fue aprobada en Junta Directiva del mes de octubre de 2019, responde a un principio de flexibilidad, la cual permite configurar los equipos de trabajo con base en las necesidades de la operación.

El organigrama de la Corporación Ruta N Medellín se caracteriza por su forma circular, dónde se identifican las diferentes dependencias y subdependencias. Este ha sido diseñado con la finalidad de representar la estructura interna de la organización, su cadena de mando y aquellas responsabilidades asociadas a sus dependencias y subdependencias. En el centro del organigrama se presenta un círculo central que marca el Core principal para el cumplimiento del objeto misional basado en la gestión de proyectos y servicios.



La planta de personal aprobada por Junta Directiva es de 67 personas, de los cuales 14 son de nivel directivo, 36 profesionales y 17 técnicos. La Corporación no cuenta con trabajadores en carrera administrativa. Los empleados se vinculan bajo contrato de trabajo a término indefinido o a término fijo de acuerdo con la duración de los proyectos, excepto el del jefe de Control Interno, quien se vincula a través de acto administrativo de la alcaldía de Medellín por un periodo de 4 años, con contrato a término fijo.

Actualmente, se cuenta con 21 vacantes que corresponden a 1 cargos de nivel directivo, 3 de nivel gerencial, 6 de nivel profesional senior, 6 de nivel profesionales y 5 de nivel técnico.

CORTE	TOTAL # DE CARGOS DE LA PLANTA DE PERSONAL	# DE CARGOS PROVISTOS	# DE CARGOS VACANTES
Cargos de nombramiento y remoción			
Al iniciar la gestión	2	2	0
Al culminar la gestión	2	2	0
Cargos de Carrera Administrativa			
Al iniciar la gestión	0	0	0
Al culminar la gestión	0	0	0
Cargos por contrato laboral a término indefinido			
Al iniciar la gestión	66	60	6
Al culminar la gestión	60	1	21
Cargos por contrato a término fijo			
Al iniciar la gestión	1	0	0
Al culminar la gestión	6	0	0

4.1 Organización del personal y listado contractual

FUNCIONARIOS DE PLANTA	
NOMBRE DEL CARGO	PLAZAS
Director Ejecutivo	1
Director Desarrollador de Soluciones CTi Nivel 5	4
Gerente/Gestor Desarrollador de Soluciones CTi Nivel 4	9
Profesional/Articulador/Experto Desarrollador de Soluciones CTi Nivel 3	36
Profesional Junior Desarrollador de Soluciones CTi Nivel 2	9
Auxiliar/Técnico Desarrollador de Soluciones CTi Nivel 1	8
TOTAL, PLANTA DE PERSONAL	67

4.2 Cargos y funciones

4.2.1 Director Ejecutivo (Nivel 6)

A través de la Dirección Ejecutiva se establece el rumbo y los criterios generales para la definición de los objetivos y el desarrollo del trabajo en la Corporación. Además, se garantiza el cumplimiento de las normas y procedimientos de estas.

4.2.2 Director Operaciones (Nivel 5)

Encargado de liderar la ejecución operativa de los diferentes programas, proyectos y servicios, que materializan el cumplimiento de la planeación estratégica de Ruta N. La Dirección de Operaciones tiene a cargo las subdependencias la PMO y los portafolios de la corporación quienes a través de sus diferentes especialidades ejecutan los proyectos y servicios para el logro de los objetivos corporativos.

4.2.3 Director Estrategia y Prospectiva (Nivel 5)

Apoya el proceso de formulación de estrategias para el desarrollo de la Corporación. Identifica posibles desafíos y oportunidades buscando potenciar la mayor participación en el ecosistema de innovación de la ciudad y el país.

4.2.4 Director C4RI (Nivel 5)

Se encarga de generar confianza y el intercambio de conocimiento para la cooperación global sobre las últimas tendencias y aplicaciones tecnológicas, así como los marcos regulatorios necesarios para diferentes industrias y países, en temas de: inteligencia artificial, blockchain e internet de las cosas, además de los impactos de esta revolución en la vida de las personas y los gobiernos.

4.2.5 Control Interno (Nivel 5)

Responsable de acompañar, validar, orientar, asesorar y recomendar acciones dirigidas a prevenir riesgos en la implementación de los procesos, proyectos y políticas de la Corporación. Sirviendo como tercera línea de defensa (MECI) y promoviendo la eficiencia y efectividad en la misionalidad y el cumplimiento de los objetivos e indicadores de la entidad mediante el desarrollo de auditorías y acciones de prevención y fortalecimiento del sistema de planeación y gestión.

4.2.6 Secretaría General (Nivel 4)

Tiene la responsabilidad de asesorar, asistir y defender la Corporación en todos los asuntos jurídicos y administrativos internos y externos. Así mismo, apoyar de manera integral los procesos de contratación que se adelanten según las necesidades y dando cumplimiento a los establecido en la normatividad vigente.

4.2.7 Gestor de PMO (Nivel 4)

Es la oficina de control de proyectos y servicios del portafolio corporativo. Sus responsabilidades principales son:

- Apoyo a la planificación, seguimiento y cierre de proyectos.
- Gestión de indicadores de impacto, operativos.
- Centralización de datos y evidencias de proyectos y servicios.
- Seguimiento del presupuesto de ejecución de los proyectos.

4.2.8 Gestor de Portafolio Gestionar

Se encarga de la gestión de los recursos administrativos, físicos y financieros de Ruta N. Sus responsabilidades principales son:

- Garantizar procesos, procedimientos, políticas claras, simples, eficientes, eficaces para que la operación de la Corporación logre su estado óptimo.
- Asegurar el control sobre el uso correcto de los recursos financieros de la Corporación.
- Diseño de las políticas mínimas necesarias para el funcionamiento de la Corporación.
- Revisión y actualización permanente de los procesos, políticas para su correcta aplicación.
- Monitorear de manera continua la operación de la corporación para hacer eficientes los procesos.
- Actualizarse permanentemente e incorporar buenas prácticas de administración en la Corporación.
- Garantizar el cumplimiento del marco normativo y regulatorio nacional aplicable a la Corporación.

4.2.9 Gestor de Portafolio Persuadir

Se encarga de definir la estrategia de comunicación y sus campañas a todos los niveles, gestionando el contenido a comunicar por parte de la Corporación, asegurando coherencia y consistencia en los mensajes tanto a nivel interno como externo. También está dentro de sus funciones:

- Diseñar e implementar estrategias de mercadeo y posicionamiento de los diferentes proyectos de la Corporación. Con el fin de conectarlos con sus públicos de interés a nivel nacional e internacional.
- Ha de asegurar que Ruta N tenga un mensaje claro y único sobre su quehacer interna y externamente.
- Incorporar en la Corporación buenas prácticas para el manejo de la comunicación interna y externa.
- Garantizar el diseño e implementación de la estrategia de mercadeo y comunicaciones que busca entender y ayudar a concretar las necesidades de la corporación para estructurar y ejecutar soluciones dinámicas de mercadeo y comunicaciones para los proyectos y que generen impacto en las prioridades estratégicas de Ruta N.

4.2.10 Gestor de Portafolio Habilitar

Se encarga de generar las condiciones, normativas y culturales necesarias que faciliten la innovación en el ecosistema y en la ciudad. Responsabilidades principales:

- Monitorear y analizar las tendencias en política pública para la Cti y desarrollar estrategias para que el ecosistema esté a la vanguardia de las exigencias del entorno.
- Desarrollar y promover políticas públicas que se ajusten a las tendencias y brechas identificadas en el ecosistema.
- Facilitar la conexión de los instrumentos, políticas y herramientas de nivel nacional y departamental, con las iniciativas locales.
- Ser referente a nivel nacional e internacional en buenas prácticas para el desarrollo de políticas públicas.
- Diagnosticar y hacer seguimiento a los proyectos ejecutados por la Corporación y el ecosistema y velar por que estén articulados con la política Pública de CTi vigente.
- Garantizar los escenarios que permitan que los actores del ecosistema apropien la Política Pública CTi vigente.
- Promover y desarrollar proyectos y programas orientados a instalar en la ciudadanía y los actores del ecosistema una cultura de innovación y emprendimiento enfocado en la CTi.
- Consolidar un sistema de gestión de información y datos que permita, la toma estratégica de decisiones por parte del ecosistema, asegurar el seguimiento y medición del cumplimiento de la Política Pública vigente.

4.2.11 Gestor de Portafolio Financiar

Encargado de diseñar y poner en marcha estrategias y acciones orientadas a generar conexiones de alto potencial con oportunidades de capital. Responsabilidades principales:

- Habilitar recursos económicos y capital inteligente para el desarrollo, gestión y fortalecimiento de nuevos mecanismos y vehículos de financiación para empresas y emprendimientos en CTi, a través de actores estratégicos de la industria.
- Diseñar, atraer e implementar procesos de aceleración y escalado para aumentar la base de emprendimientos tecnológicos de alto impacto y la calidad de estos, con el fin de lograr conexiones estratégicas con capital inteligente que los lleven de forma exitosa y exponencial al mercado.
- Habilitar el desarrollo de mecanismos de financiación para el cierre de brechas del ecosistema CT+I, así como el acceso a dichos mecanismos por parte del público al cual van dirigidos.
- fortalecer las relaciones entre las diferentes instituciones que tienen entre su oferta financiación, tales como corporate venture, fondos, family office, entidades financieras de primer y segundo piso y entidades estatales

4.2.12 Gestor de Portafolio Negociar

Se encarga de atraer empresas, negocios y talento a nivel nacional e internacional, para realizar alianzas estratégicas que se conecten con el ecosistema y la Ciudad.

Responsabilidades principales:

- Definir, mapear y gestionar la atracción de organizaciones, empresas, talento y alianzas a nivel nacional e internacional.
- Definir el perfil de empresas, negocios y talento que requiere el ecosistema para alcanzar su visión estratégica.
- Mapear talento, empresas y negocios a nivel nacional e internacional, que sean potenciales para atraer a la ciudad.
- Definir y ejecutar las estrategias que permitan atraer talento, empresas y negocios a la ciudad.
- Promover la internacionalización de emprendedores y empresarios locales, nacionales y extranjeros conectados con el ecosistema de innovación de Medellín.

4.2.13 Gestor de Portafolio Crear

Encargado de propiciar el acceso a formación capital, conocimiento, infraestructura, plataformas tecnológicas, conexiones y relacionamiento para crear negocios donde la ciencia, la tecnología y la innovación sean la base de su sostenibilidad y competitividad. Fortalecer las capacidades que requiere el ecosistema para decidir en qué innovar y realizar conexiones que generen valor.

- Identificar las principales brechas de acceso y capacidades del ecosistema y generar estrategias de cierre, buscando fortalecer el ecosistema.
- Diseñar proyectos que generen las acciones necesarias para que el ecosistema alcance el nivel deseado.
- Fortalecer las relaciones entre los actores individuales y las instituciones con el fin de articular y aprovechar la oferta del ecosistema en beneficio de este.
- Implantar y desarrollar el trabajo colaborativo como comunidad entre el ecosistema. Facilitar el desarrollo de estrategias y proyectos de impacto social o que estén orientados a cerrar las brechas de equidad en el territorio.

4.2.14 Gestor de Portafolio Transformar

Encargado de desarrollar acciones que permitan el crecimiento de las empresas a través de la digitalización de servicios con una mirada hacia los mercados internacionales. Logrando una cultura digital, reflejada en la optimización de los procesos a través de herramientas digitales, con el objetivo de crear valor agregado en los servicios y productos ofrecidos y en la experiencia del cliente.

Responsabilidades principales:

- Propender por el aumento de capacidades de innovación y transformación digital del tejido empresarial.

- Identificar la demanda de productos y servicios tecnológicos por parte del tejido empresarial con el fin de conectarla con la oferta.
- Articular con actores del sector público y privado la ejecución de iniciativas relacionadas con la implementación o adopción de tecnologías y mecanismos de innovación.
- Apoyar a Ruta N en la definición de estrategias de administración y uso de información.
- Gestionar la infraestructura tecnológica para garantizar su operación, así como propender por la digitalización de los procesos internos de la entidad.

4.3 Bienestar corporativo y formación del talento

Las actividades realizadas por Gestión Humana para el equipo de trabajo están establecidas en la política de bienestar de la Corporación, donde se comunican los beneficios legales y extralegales, que concede la Corporación a sus colaboradores vinculados a través de contrato laboral y en algunos casos se hace extensivo a los contratistas.

En cuanto a los procesos de formación en la corporación estos se dan a través del beneficio establecido en la Política de Bienestar, el cual establece que cada trabajador tiene derecho a 2.7 SMMLV para formación en temas asociados a competencias blandas y uso del ocio y el tiempo libre, y 2.7 SMMLV para formación técnica corporativa. Articulado al Plan Anual de Capacitación y Formación, de acuerdo con las necesidades identificadas por la Corporación durante la vigencia y al Plan Individual de Acompañamiento y Crecimiento, construidos teniendo en cuenta las competencias requeridas para el óptimo desempeño del cargo que surgen del manual de funciones, los resultados de la evaluación de desempeño que muestran el nivel de desarrollo de las competencias de cada colaborador y lo ubican en una posición dentro del Mapa de Talentos, orientando las acciones para el desarrollo del colaborador que, deben implementarse en su plan individual, priorizando acciones formativas en los siguientes ejes temáticos:

Línea	Acciones Formativas	Pertinencia
Formación específica	Educación Formal Educación Continua Certificaciones	La educación formal, continua y/o las certificaciones complementarias afines al perfil, cargo, rol, responsabilidades y funciones que desempeña el ocupante del cargo, fortalecen las competencias disciplinares y desarrollan habilidades técnicas que impactan positivamente el desempeño del colaborador.
Idiomas	Inglés Francés Portugués Alemán Chino	El aprendizaje de idiomas además de favorecer la neuro plasticidad cerebral, es considerado pieza clave en las habilidades del siglo XXI que deben desarrollar las organizaciones globales, innovadoras, resilientes y dinámicas en su talento humano clave.

Informática u Ofimática	Manejo avanzado de herramientas ofimáticas y/o de software de gestión de procesos.	El dominio avanzado de herramientas ofimáticas y software indispensables para la ejecución de las funciones del ocupante del cargo, permite la optimización de los procesos, el aprovechamiento de los recursos, el alcance de metas y el cumplimiento de los indicadores del área.
Capacidades dinámicas transversales	Metodologías ágiles, Analítica de datos, Presentación de datos, Manejo de bases de datos, Planeación y/o Desarrollo de flujos de trabajo	Se trata de formaciones que favorecen el desarrollo de las capacidades dinámicas que de manera transversal aportan a los objetivos misionales de la organización y atienden a la adaptabilidad en entornos VUCA y BANI que demandan agilidad en la gestión de procesos, en el análisis de datos y por supuesto en la toma de decisiones.
Gestión de equipos	Liderazgo, Negociación, Resolución de conflictos, Gestión de personas, Inteligencia emocional, Pensamiento crítico y Toma de decisiones	Especialmente seleccionadas para líderes de procesos y/o colaboradores con personal a su cargo, en los que se requiere desarrollar competencias y habilidades transferibles, que permiten la adaptación del individuo en cualquier contexto y que pueden ser transferidas a nivel social, cognitivo y emocional durante la gestión de equipos, para favorecer un liderazgo colaborativo, inspiracional y transformacional.

4.4 Clima Organizacional

La estructura del clima organizacional les facilita a los integrantes de la organización identificar qué conductas pueden presentar o cuáles pueden inhibir. Un clima laboral abierto y humano alienta la participación y conducta ajustada de todos los miembros de la organización; si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que el clima laboral se los permite y en este sentido se entiende como una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia y el éxito. El clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, abarcando el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional.

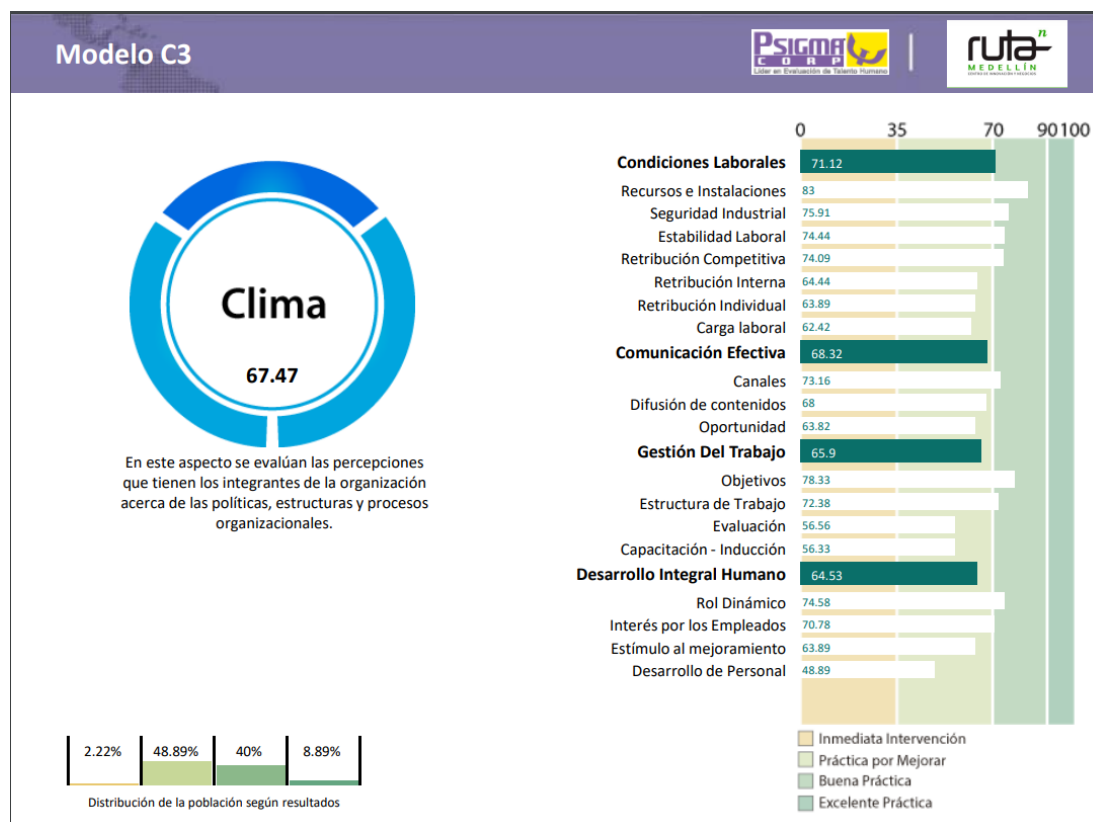
Por lo anterior, en la vigencia 2022 se realizó la triangulación de la medición de este elemento clave para las dinámicas organizacionales, a través de 2 herramientas y metodologías:

4.4.1 C3: Clima y Cultura de PSIGMA

Que a nivel de clima explora 4 Factores asociados a buenas prácticas para la gestión del clima organizacional: I. Gestión del Trabajo Forma como la organización dispone y estructura sus procedimientos para organizar, planear y evaluar las responsabilidades de los empleados. II. Desarrollo Integral Humano, Políticas que establece la Organización para posibilitar el avance personal y laboral de los empleados. III. Comunicación Efectiva, Evalúa que tanto la Organización provee un

contexto adecuado para la divulgación de información clara y oportuna a los empleados. IV. Condiciones Laborales, medida en que la organización brinda los recursos y la estructura para que los empleados puedan realizar su trabajo.

Los resultados generales de la evaluación de Clima se ubican en el rango medio – alto de la categoría de “Prácticas por Mejorar”, esto lleva a considerar que en general las practicas percibidas por los colaboradores para la organización requieren de atención y desarrollo; algunas con mayor nivel de criticidad – Capacitación Inducción, Desarrollo del Personal y Evaluación.



4.4.2 Great Place to Work

Mide el “nivel de confianza” desde 3 perspectivas: del líder, el individual y el organizacional, se capturan las percepciones de los colaboradores aplicando la encuesta denominada Trust Index®, que mide cinco dimensiones claves: Credibilidad, Orgullo, Respeto, Imparcialidad y Compañerismo. Los resultados indican que, las dimensiones demandan atención con planes de acción orientados al mejoramiento del clima y la implementación de prácticas que, propicien óptimas condiciones de calidad de vida laboral, para llevar la gestión al siguiente nivel, siendo la meta inicial estabilizar la siguiente medición en un clima satisfactorio.

Índice del Ambiente Laboral

Dimensión	Valoración
Credibilidad	Baja
Respeto	Baja
Ecuanimidad	Media (-)
Compañerismo	Baja
Orgullo	Muy baja
Apreciación general	Muy baja
Índice del Ambiente Laboral	48.5
Estadio de Valoración	Demanda atención

¿Qué tanto la organización y la experiencia compartida responden a las necesidades y expectativas de los colaboradores?



Ambiente Laboral | Valoraciones

VARIABLES	VALORACIÓN	VALORACIONES	CANTIDAD
Información	Baja	Excelente	0
Accesibilidad	Media (+)	Muy alta	0
Coordinación	Baja	Alta	0
Delegación	Media (+)	Media (+)	7
Visión	Crítica	Media (-)	6
Confiabilidad	Baja	Baja	6
Honestidad	Media (-)	Muy baja	3
Desarrollo	Crítica	Crítica	3
Reconocimiento	Media (+)	Índice del Ambiente Laboral	48.5
Colaboración	Media (+)	Brecha frente a la Excelencia	44.5
Entorno de trabajo	Media (-)	Estadio de Valoración	Demanda atención
Vida personal	Baja		



Ambiente Laboral | Valoraciones

VARIABLES	VALORACIÓN	VALORACIONES	CANTIDAD
Equidad en la remuneración	Media (+)	Excelente	0
Equidad en el trato	Media (-)	Muy alta	0
Imparcialidad	Media (+)	Alta	0
Justicia en el trato a las personas	Media (-)	Media (+)	7
Capacidad de apelación	Media (+)	Media (-)	6
Fraternidad	Media (-)	Baja	6
Hospitalidad del lugar	Media (-)	Muy baja	3
Hospitalidad de las personas	Baja	Crítica	3
Comunidad	Baja	Índice del Ambiente Laboral	48.5
Orgullo por el trabajo personal	Crítica	Brecha frente a la Excelencia	44.5
Orgullo del equipo	Muy baja	Estadio de Valoración	Demanda atención
Orgullo de la organización	Muy baja		
Apreciación general	Muy baja		



Cabe destacar niveles de resultados satisfactorios en la gestión de liderazgo, que se comportaría como un factor de protección para apalancar las transformaciones requeridas en los planes de acción priorizados.

Índice del Estilo de Liderazgo de mi líder vs los líderes

Competencias	Mi líder	Los líderes
Apoyo	Media (-)	Media (-)
Competencia	Baja	Baja
Comunicación	Media (-)	Baja
Empoderamiento	Media (+)	Media (+)
Liderar con el ejemplo	Media (+)	Media (-)
Colaboración	Media (+)	Media (-)
Transparencia	Media (-)	Baja
Visión	Crítica	Crítica
Índice del Estilo de Liderazgo	50.2	48.6
Estadio de Valoración	Satisfactorio	Satisfactorio



En coherencia con estos resultados se han implementado acciones de mejora a través de la política integral de bienestar Política ¡Quiero Estar! Enfocada en las siguientes dimensiones:

- **Balance de la vida personal y trabajo:** que explora elementos claves para el bienestar de los colaboradores como:
 - Modalidad laboral híbrida y teletrabajo
 - Horario flexible
 - Beneficios por antigüedad
 - Licencias no remuneradas
 - Formación en intereses y bienestar
- **Carrera profesional (desarrollo):** estructurada de manera conjunta con el Plan de Formación y los rubros asignados a éste, incluye el acceso a créditos directos con la Corporación para Formación.
- **Apoyo a la economía personal y familiar:** contempla alivios financieros en situaciones críticas para el núcleo familiar como la incapacidad del trabajador, que en muchas ocasiones es el proveedor primario del hogar, por lo cual el reconocimiento y pago de las prestaciones sociales derivadas de incapacidades, se reconocen al 100% del IBC sin importar su origen (común o laboral). Así mismo, se cuenta con el respaldo del Fondo de Empleador al que se afilian los trabajadores de manera voluntaria y pueden acceder a sus múltiples beneficios.
- **Lineamientos transversales para todos los Colaboradores Ruta N:** independiente del tipo de vinculación (civil o laboral) se cuenta con acciones como:

- Espacios flexibles
- Disfrute de espacios
- Actividades y beneficios de Equipo
- Celebración y conmemoración de fechas especiales
- Beneficios para la salud y el bienestar
- Acceso a parqueaderos (sin costo)
- Plan de formación transversal

4.5 Cultura Organizacional

Evaluada de manera conjunta con el clima, en la medición de PSIGMA, teniendo en cuenta los factores asociados a las prácticas de Cultura Organizacional se clasifican en 4 tipos de cultura: I. La cultura Proactiva indica la orientación del área de trabajo a anticipar las demandas del entorno y responder a estas de manera proactiva, a través de la planeación y la orientación al cliente, a los resultados y al cambio. II: La cultura Consistente, describe aquellas prácticas que evidencian la identificación de los trabajadores con la Entidad, haciendo contribuciones a las políticas y en general a la misión corporativa. III. La cultura Constructiva, evalúa la orientación que tenga la empresa a brindar autonomía y empoderar a los trabajadores, por tanto, evidenciando características como la flexibilidad, la innovación, el aporte de los trabajadores y el cambio. IV. La cultura Afiliativa, indica en qué medida el estilo organizacional está más orientado a interacciones, al fomento de prácticas relacionales basadas en el respeto, la cordialidad y la colaboración.

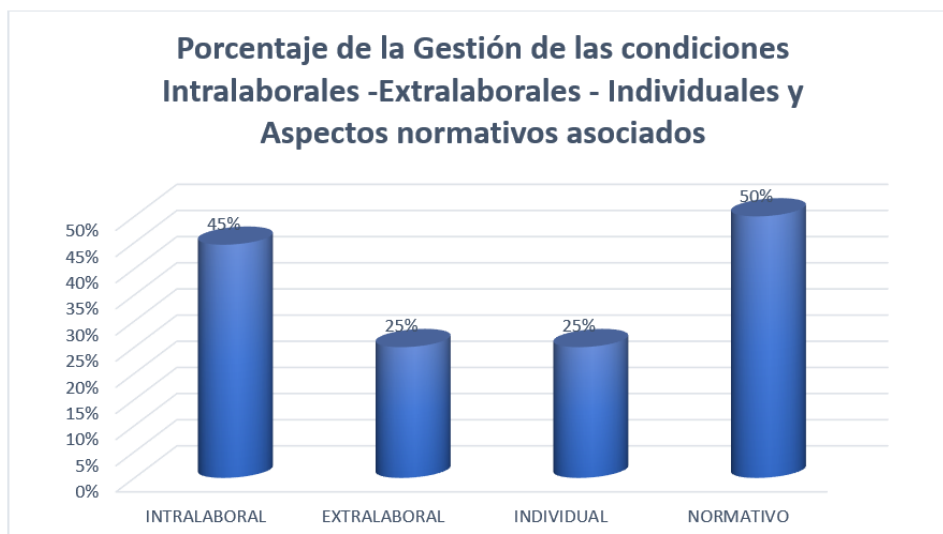
Los resultados ubicaron a la Corporación con mayores fortalezas en los elementos que constituyen una CULTURA AFILIATIVA, ya que es mayor el promedio entre las Prácticas relacionadas con la Cultura Afiliativa – Orientada al buen ambiente laboral. La cordialidad y el trabajo en equipo. Aunque es claro que la Cultura afiliativa es la predominante, es importante considerar que donde mayores promedios se observan es en los Intrafactores de Cultura Consistente – Orientada a la organización desde el cumplimiento de la Misión y su Objetivos. Por lo tanto, podría concluirse que, la organización busca la homeostasis entre el ser y el hacer.



4.6 Gestión del Riesgo Psicosocial

Se realizó la evaluación del Estado de la Gestión Organizacional para la Prevención del Riesgo Psicosocial según metodología de ARL SURA, con el objetivo de describir el estado de la gestión de los factores psicosociales en la organización y la existencia de fuentes, situaciones o actos con potencial de causar daño en la salud psicosocial de los colaboradores y definir las características de estos, bajo los lineamientos de la resolución 2646 de 2008.

Encontrando la necesidad de priorizar acciones de mejoras desde la gestión de lo humano para intervenir el riesgo psicosocial y sus efectos, desde la fuente en el diseño de puestos de trabajo, procesos, mecanismos de interacción y condiciones de trabajo que puedan disparar las demandas laborales, incrementando la percepción de malestar psicosocial.



Teniendo en cuenta que, la Resolución 2764 de 2022 establece que la intervención primaria de los factores de riesgo psicosociales debe realizarse en la fuente a través de cambios organizacionales, controles administrativos y controles operacionales, necesarios para el mejoramiento de las condiciones de trabajo y la intervención secundaria en el trabajador a través de acciones y estrategias para la promoción de la salud y la prevención de efectos adversos de la exposición a factores psicosociales.

Por lo anterior y con el propósito de nivelar los porcentajes de la gestión de las condiciones intralaborales, extralaborales, individuales y de los aspectos normativos asociados a la prevención del riesgo psicosocial, se definieron las siguientes acciones prioritarias:

Evaluación de riesgo psicosocial: contratado con Consultoría de Riesgo Suramericana y llevada a cabo el 23 de noviembre de 2022. Además del informe general, la propuesta incluye el análisis y triangulación de la información a través de pruebas complementarias con énfasis en otros factores desencadenantes y/o moderadores del Estrés: I. Escala de sintomatología asociada al estrés. II. Patrones de conducta. III. Estrategias de afrontamiento. IV. Tamizaje de Bienestar Financiero. V. Tamizaje de Fatiga. VI. Priorización del riesgo por áreas. VII. Definición propuesta de intervención.

Efficient Profiles - Construyendo el perfil ideal de cada puesto: acción orientada al diagnóstico del área de talento humano y la actualización de 35 cargos bajo la metodología de Colores de THT Consulting, que abarcan: I. Perfil ideal del cargo, II. Perfil DICS del puesto, III. Gráfica de puesto de trabajo, IV. Arquetipo de puesto de trabajo y V. las Competencias del puesto de trabajo. Se realizó una medición de impacto del área de talento humano, encontrando las siguientes fortalezas y retos:

CONSULTORÍA: IMPACTO DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO



INDICADOR	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
Activista creíble	Nivel de impacto de Talento Humano como activista creíble	Bajo: 41%
Guía de cambio y cultura	Nivel de impacto percibido por el área de Talento Humano sobre la gestión de la cultura y el cambio organizacional	Bajo: 41%
Gestor del talento	Nivel de impacto percibido por parte del talento humano sobre la gestión del talento y el diseño organizacional	Bajo: 46%
Arquitecto de estrategia	Nivel de incidencia percibida por parte de talento humano en la formulación de la estrategia corporativa de la organización	Bajo: 42%

Aspectos de atención:

1. Los procesos de Talento Humano están en maduración
2. Talento Humano podría asumir rol estratégico y como gestor de cultura
3. Establecer modelo integral de gestión del talento que incluya diferentes estrategias

Fortalezas:

1. Competitividad salarial
2. Inversión en formación y desarrollo
3. Equilibrio de género
4. Actividades de bienestar
5. Beneficios
6. Modelos de evaluación madura

*MEDICIÓN NOVIEMBRE 2022

Evaluación de desempeño: se realizó bajo la metodología ADN de Psigma, inicialmente mediante una Línea Basal que permita identificar el nivel de desarrollo de las competencias y ubicar a los colaboradores en un punto de salida del mapa de talentos, de manera que se identifiquen las necesidades de formación requeridas para llevarlos al siguiente nivel, siendo insumo para la construcción de los planes individuales de desarrollo con los que se ejecutarán los recursos de Formación Dura de la Política integral de bienestar ¡Quiero Estar! La evaluación de desempeño por competencias permite evaluar los comportamientos que contribuyen a un ejercicio exitoso en un puesto de trabajo, analizando el nivel de desarrollo que cada persona tienen de las competencias y determinar las brechas que puedan existir entre el nivel requerido por el perfil y el de los ocupantes de la posición. Para la línea basal se definieron los siguientes grupos de competencias por nivel de cargo, así:

NIVEL CARGO	COGNITIVAS	INTERPERSONALES	PRODUCTIVIDAD	LIDERAZGO	INTRAPERSONALES
DESARROLLADOR DE SOLUCIONES CT+I NIVEL 1	Aprendizaje continuo	Relaciones interpersonales Empatía	Seguimiento de procedimientos Organización Trabajo en equipo	N/A	Flexibilidad Manejo emocional
DESARROLLADOR DE SOLUCIONES CT+I NIVEL 2	Análisis de información Pensamiento crítico	Comunicación escrita Empatía	Practicidad Planeación	Seguimiento de gestión	Autoconfianza
DESARROLLADOR DE SOLUCIONES CT+I NIVEL 3	Negociación Enfoque investigativo	Persuasión Comunicación efectiva	Desarrollo de proyectos Proactividad	Desarrollo de otros	Flexibilidad
DESARROLLADOR DE SOLUCIONES CT+I NIVEL 4	Proyección estratégica Innovación y creatividad	Formación de otros Manejo de conflictos	Manejo de recursos Orientación al cliente	Dirección de equipos	Competitividad
DESARROLLADOR DE	Toma de decisiones estratégicas	Escucha activa Inteligencia social	Precisión Supervisión de la calidad	Delegación Desarrollo de otros	Apertura a la experiencia

SOLUCIONES CT+I NIVEL 5					
DESARROLLADOR DE SOLUCIONES CT+I NIVEL 6	Proyección estratégica Toma de decisiones estratégicas	Inteligencia social Manejo de conflictos	Urgencia Orientación al logro	Dirección de equipos	Autosuficiencia

4.7 Equidad de Género

El asunto de Equidad de Género ha sido un tema de gran importancia en la actual gestión directiva, de manera que, se realizaron varias mediciones generales, transversales y específicas para determinar el Status Quo de la Corporación en materia de género y se definieron acciones para garantizar una adecuada participación y acceso de los Stakeholders de manera transparente y equitativa a todos los proyectos, programas y convocatorias de la corporación. Para establecer la hoja de ruta en materia de Equidad de Género, se han implementado las siguientes medidas:

- **Estudio de igualdad de género 2022:** Realizado con la información de la entidad a corte del primer trimestre del 2022. Se anexa al presente informe.
- **Informe ley de cuotas:** Realizado por el área de control interno a corte del 07 de octubre de 2022. Se anexa al presente informe.
- **Comité EDI:** la Corporación creó el Comité de Equidad, Diversidad e Inclusión - EDI para promover y garantizar la equidad, diversidad e inclusión, así como, la eliminación de la discriminación en todos los órdenes de la vida; impulsando una transformación sociocultural basada en la plena e igualitaria participación de todas las personas en la vida social, política, laboral. En este sentido el Comité EDI será la instancia dentro de la Corporación encargada de identificar, orientar y acompañar las desigualdades debido a género, orientación y/o identidad sexual, capacidades especiales, raza y etnia, entre otras condiciones de discriminación frente a una persona o un grupo humano en condiciones de vulnerabilidad, y orientar en el desarrollo de las acciones dirigidas a la identificación y cierre de brechas en este sentido.

El Comité de Equidad, Diversidad e Inclusión de la Corporación Ruta N, estará integrado por siete (7) miembros permanentes, así:

- La o el Director Ejecutivo o a quien designe.
 - 1 gestor de Portafolio de la Corporación.
 - 1 representante de Gestión Humana.
 - colaboradores de la Corporación elegidos por votación
- **Certificación Equipares:** El Sello Equipares es un programa de certificación, que reconoce a las empresas y organizaciones que implementan correctamente el Sistema de Gestión de Igualdad de Género, la Corporación avanza en el proceso de certificación de esta certificación, que es otorgada por el Ministerio del Trabajo y la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer, con el apoyo

técnico del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD (Programa Naciones Unidas para el Desarrollo), cuyo propósito fundamental es lograr la transformación cultural y emocional de los entornos de trabajo para construir una experiencia de inclusión en cada uno de ellos. La entidad logró la certificación con un reconocimiento especial por calificación superior al 90%



REPORTE FINAL DE RESULTADOS
Evaluación - EQUIPARES PYMES



El futuro es de todos

Gobierno de Colombia

ORGANIZACION: RUTA N
FECHA: 2022-11-29
TIPO DE EVALUACIÓN: EVALUACIÓN

6.3.	Garantizar que licencias de maternidad/paternidad permisos, vacaciones y demás beneficios y garantías, se otorgue de manera igualitaria a hombres y mujeres. Incentivando principalmente el uso de esta licencia por parte de los hombres.	100%
OBSERVACION	La empresa brinda 5 días adicionales a los establecidos por ley y toman en cuenta la adopción de mascotas ya que se les brinda 3 días de licencia. Dichas actividades tienen una vigencia mayor a un año y llevan implementándose más de 2 años. : 2022-11-29 16:19:21	
6.4.	Crear espacios de sensibilización donde todas las personas de la organización identifiquen y reconozcan la estrategia con la que cuenta la empresa para garantizar el equilibrio entre la vida personal, familiar y laboral.	100%

RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE CERTIFICACIÓN

A continuación, encontrarás los resultados consolidados por cada una de las dimensiones evaluadas y el resultado final de la Evaluación de Certificación Equipares PYMES.

Si tu porcentaje total de cumplimiento es del 70% o más, habrás logrado el Sello de Equidad Laboral Equipares PYMES. Si obtienes el 90% o más, adicional al Sello de Equidad Laboral Equipares PYMES obtendrás un reconocimiento especial.

CLÁUSULA	DIMENSIONES	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO
1.	VINCULACION E INGRESO / REMUNERACION Y SALARIO	94%
2.	CAPACITACION Y DESARROLLO PROFESIONAL	90%
3.	COMUNICACIÓN NO SEXISTA Y LENGUAJE INCLUYENTE	84%
4.	AMBIENTE LABORAL Y SALUD EN EL TRABAJO	95%
5.	PREVENCION DE ACOSOS Y ABUSOS EN EL LUGAR DE TRABAJO	100%
6.	CONCILIACION DE LA VIDA PERSONAL, FAMILIAR Y LABORAL CON CORRESPONSABILIDAD	100%
PORCENTAJE CUMPLIMIENTO TOTAL		94%

4.8 Implementación MIPG

A corte diciembre de 2022 se cuenta con un puntaje global de desempeño para las rutas definidas en la política de gestión de talento humano, así:

RUTA	PUNTAJE GLOBAL	ASPECTO	PUNTAJE
RUTA DE LA FELICIDAD	77	Para mejorar el entorno físico	90
		Para tener una vida equilibrada	76
		Incentivos basados en salario emocional	72
		Innovación con pasión	69
RUTA DEL CRECIMIENTO	71	Cultura de liderazgo, trabajo en equipo y reconocimiento	72

		Liderazgo preocupado por bienestar del talento humano	75
		Liderazgo basado en valores	73
		Formación para capacitar servidores que saben lo que hacen	65
RUTA DEL SERVICIO		Cultura basada en el servicio	70
		Cultura basada en el logro y generación de bienestar	78
RUTA DE LA CALIDAD		Rutinas basadas en hacer siempre las cosas bien	72
		Cultura de la calidad y la integridad	67
RUTA DEL ANÁLISIS DE DATOS		Para entender a la persona a través del uso de datos	67

El plan de mejoramiento 2023 para el proceso de gestión humana ha logrado un avance del 66% y se han formulado/aprobado los siguientes documentos requisitos del MIPG



MEJORAMIENTO "MIPG"

Cumplir con los **LINEAMIENTOS** establecidos por el Departamento Administrativo de la **FUNCIÓN PÚBLICA** en lo referente a la Política de **GESTIÓN ESTRATÉGICA** de Talento Humano

DOCUMENTACIÓN

1. Plan estratégico de gestión humana
2. Plan de previsión gestión humana
3. Plan anual de vacantes
4. Plan institucional de capacitación
5. Plan de bienestar social e incentivos
6. Plan anual del SGSST 2023
7. Procedimiento selección
8. Procedimiento desvinculación

9. Procedimiento nómina
10. Otrosí trabajo híbrido
11. Reglamento Interno de Trabajo
12. Mecanismos prevención acoso
13. Código de ética e integridad
14. Evaluación desempeño
15. Medición riesgo psicosocial

AVANCES EN EL 66% DEL PLAN DE MEJORAMIENTO 2023

4.9 Proyectos actuales

Teniendo en cuenta las oportunidades de mejora de los diagnósticos previos, a continuación, se relacionan los proyectos que el proceso de gestión humana adelanta:

n **POLÍTICA**
"QUIERO ESTAR"

Promueve acciones que benefician e **IMPACTAN DE FORMA POSITIVA LA CALIDAD DE VIDA** de nuestro equipo humano y sus familias, además, de aportar a su **CRECIMIENTO PROFESIONAL Y PERSONAL**

ESPECÍFICAS

1. Modalidad híbrida y Teletrabajo
2. Horario flexible
3. Beneficio por antigüedad
4. Ausencias remuneradas
5. Licencias remuneradas
6. Formación en intereses y bienestar
7. Plan de formación
8. Subsidio de incapacidades
9. Fondo de empleados
10. Acompañamiento Psicosocial

GENERALES

1. Espacios flexibles
2. Espacios de descanso y relajación
3. Despensa feliz
4. Llevar mascotas
5. Actividades de integración
6. Apoyo a talento
7. Tiquetera de beneficios
8. Celebraciones especiales
9. Beneficios para la salud
10. Parqueaderos
11. Formación transversal

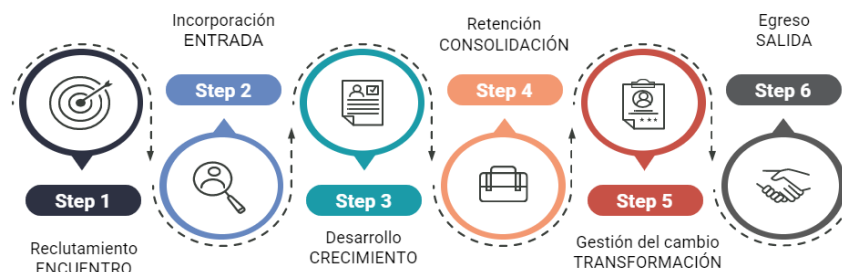
n **INNOVACIÓN**
"INTROSPECTIVA"

Dinamizar el **TEJIDO ORGANIZACIONAL** a través de mapeos de valor, gestión del conocimiento y **DESARROLLO DEL TOP TALENT**, que permita mayor efectividad en los procesos conducentes al **CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS** estratégicos y misionales de la Corporación Ruta N.



n **EMPLOYEE**
"JOURNEY MAP"

Diseñar la **EXPERIENCIA DEL EMPLEADO** cuidando cada etapa del ciclo vital y **RESIGNIFICANDO LOS MOMENTOS DE VERDAD**, para conectar con el propósito superior de la Corporación, **ALINEANDO EL TALENTO HUMANO** a la estrategia, fortaleciendo la cultura, mejorando el clima y posicionando los comportamientos deseados.



24 momentos de **verdad**

n COMUNICACIÓN "ESTRATÉGICA"

Fortalecer la **NARRATIVA CORPORATIVA** bajo el cumplimiento de los objetivos estratégicos, aumentando la **SATISFACCIÓN** de los colaboradores con la Corporación a través de procesos de **TRANSFORMACIÓN**.

EJES ESTRATÉGICOS

NARRATIVA CORPORATIVA

1. Fortalecimiento de la identidad corporativa
2. Estructuración de la cultura corporativa deseada
3. Consolidación, definición y caracterización del estilo de liderazgo deseado

BIENESTAR

1. Potencialización de la Política "Quiero Estar"
2. Consolidación de marca empleadora
3. Estrategias de reconocimiento

TRANSFORMACIÓN

1. Sensibilización al cambio
2. Apalancamiento de estrategias de innovación

n MERCADEO "RELACIONAL"

Diseñar e implementar estrategias de **ENDOMARKETING** para gestión del clima, la cultura y la satisfacción laboral, según las características del **BUYER PERSONA** y las macro-estrategias organizacionales definidas por la **ALTA DIRECCIÓN**



n GESTIÓN DEL "DESEMPEÑO"

Promover el **DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO** a través del seguimiento al desempeño y el fomento de habilidades, competencias y capacidades requeridas, según las **NECESIDADES** del cargo y las **EXPECTATIVAS** del ocupante.

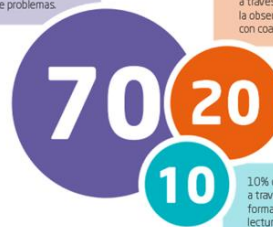
EVALUACIÓN DESEMPEÑO



PLAN DESARROLLO

70% del desarrollo ocurre a través de experiencias laborales concretas, tareas y resolución de problemas.

20% del desarrollo ocurre a través del feedback, la observación, trabajando con coaches, mentores y líderes.



10% del desarrollo ocurre a través de formación formal. Presencial, e-learning, lectura...

n **UNIVERSIDAD**
"CORPORATIVA"

Garantizar el **CUMPLIMIENTO** del plan institucional de capacitaciones, diseñando la hoja de ruta del **APRENDIZAJE INDIVIDUAL** según las acciones priorizadas en su **PLAN INDIVIDUAL DE DESARROLLO**.



3 Academias | 30 Competencias | 129 Habilidades

n **PROYECTO**
"ZIMA"

Generar **VALOR, IMPACTO Y BIENESTAR** a través de la lectura, escucha y socialización de aprendizajes basada en el crecimiento, la **CULTURA Y LA CREATIVIDAD** que promueva la Ruta hacia la Excelencia N mediante la **AUTOGESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**.

ZONA DE INTEGRACIÓN MULTI APRENDIZAJE



- ✓ PODCAST
- ✓ TED TALKS
- ✓ AUDIOLIBROS
- ✓ BIBLIOTECA RODANTE
- ✓ COMICS
- ✓ WEBINARS
- ✓ NEWSLETTERS
- ✓ MASTER CLASS



MASTERCLASS

5. PROGRAMAS, ESTUDIOS, PROYECTOS

5.1 Portafolio 2022

Para el cumplimiento de los objetivos de la Corporación y liderar e impulsar los objetivos de Impacto de ciudad en el 2022, Ruta N planeó el siguiente portafolio de proyecto con sus respectivos objetivos.

#	Proyectos	Definición
I	Talento y Empleabilidad	Implementar estrategias para la atracción de empresas incentiven la demanda de empleo de calidad y aumentar la oferta de talento, desarrollándolo y conectándolo de forma pertinente con las necesidades del sector productivo.
II	Política Pública CTi	Liderar técnicamente el proceso de formulación, conciliación, radicación y apropiación de la Política Pública de Ciencia, Tecnología, Innovación y Reindustrialización, así como su articulación con los alcances que se definirán en la reglamentación del acto legislativo por medio del cual se otorga la calidad de Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín para la Ciudad de Medellín.
III	Fortalecimiento de Capacidades I+D	Fortalecer las capacidades de I+D+i de las diferentes organizaciones de la ciudad, a través del desarrollo de actividades en articulación con la oferta disponible del ecosistema, con el fin de incentivar el desarrollo de proyectos y la generación de conexiones de valor.
IV	Ruta Emprendedora (CVS)	La Ruta de emprendimiento es el camino que recorren todos los emprendedores y empresarios en la consolidación de un negocio exitoso, y va desde la conceptualización de una propuesta de valor hasta su materialización, crecimiento, formalización y conexión con mercados locales, nacionales e internacionales.
V	Nodos de Innovación Especializados	Fortalecer capacidades de innovación de los actores públicos y privados para fomentar el trabajo colaborativo entre el Estado, la ciudadanía, el empresariado, la academia y la comunidad internacional.
VI	Financiación CT+I	Habilitar capital inteligente para el desarrollo, gestión y fortalecimiento de los emprendimientos y proyectos de innovación de Medellín, a través de nuevos mecanismos y vehículos de financiación e inversión de la mano de los actores de la industria.

VII	Ruta Naranja	Fortalecer los negocios creativos y culturales de Medellín a través de una oferta especializada que integra el espacio físico de Ruta Naranja para la conexión e innovación con la entrega de capacidades y la activación de incentivos creativos, ajustándose a las necesidades puntuales de las iniciativas beneficiadas, para que estos negocios “vivan de lo que aman hacer”.
VIII	Observatorio	Posibilitar a los actores del ecosistema de innovación de la ciudad el acceso a un sistema que entregue información consolidada sobre tendencias, tecnologías, oportunidades, necesidades e impacto, permitiendo la toma de decisiones.
IX	Internacionalización	Ampliar y fortalecer las capacidades exportadoras y digitales del tejido empresarial, propiciando el acceso y posicionamiento en nuevos mercados, a través de procesos de acompañamiento enfocados en la internacionalización empresarial.
X	Innovación Abierta	Facilitar las conexiones entre las empresas que tienen desafíos de innovación con las startups y centros de desarrollo tecnológico que cuentan con soluciones o capacidad tecnológica para la solución de éstos.
XI	Cultural del Emprendimiento e Innovación (CVS)	Ejecutar una estrategia de cultura y apropiación social de las tecnologías de la Cuarta Revolución Industrial en los territorios de Medellín para desarrollar capacidades en términos de innovación y emprendimiento, asegurando el flujo permanente de iniciativas con potencial de ser acompañadas en la Ruta Emprendedora de los Centros de Valle del Software.
XII	Fondo de Capital Privado	Facilitar las conexiones entre las empresas que tienen desafíos de innovación con las startups y centros de desarrollo tecnológico que cuentan con soluciones o capacidad tecnológica para la solución de éstos.

5.1.1 Resultados Indicadores Operativos

Son los indicadores que miden la gestión directa de los proyectos y procesos de la Corporación y su alineación con las prioridades estratégicas definidas en el Plan Estratégico. Estos indicadores deben tener metas de cumplimiento anuales y tienen impacto en la remuneración variable de los empleados. Las metas y los indicadores operativos por medir anualmente deben ser validados y aprobados por la Junta Directiva.

- **Empresas atraídas:** # de empresas/instituciones nuevas o con una nueva operación, enfocadas en CT+i asentadas en la ciudad y en el Distrito de innovación como resultado de los esfuerzos de atracción de la Corporación.

- **Empleos generados en la ciudad o en el distrito de innovación enfocados a CT+i:** # de empleos generados en la ciudad como consecuencia de la instalación y crecimiento de las empresas a través de la participación en los diferentes programas de Ruta N.
- **Capital Atraído:** (\$) Monto de recursos atraídos para la financiación de negocios y proyectos CT+i ejecutados por Ruta N o en alianza con otros actores. Contempla la atracción a nivel local, nacional o internacional.
- **Negocios CT+i Fortalecidos:** # de negocios o proyectos CTi, que sean acompañados a través de algún programa/servicio tales como (Modelo de negocio, validación en el mercado, nuevos productos y servicios, Δ margen, Δ ventas, estrategia comercial, estrategia transformación, estrategia corporate venturing, otros).
- **Negocios CT+i Financiados:** # de negocios financiados, a través de Ruta N Capital u otros programas gestionados por Ruta N.
- **Retos de Negocio Estructurado y lanzados:** # de Problemáticas de negocios estructuradas y lanzadas, fundamentadas en un análisis de antecedentes, causas e impacto con orientación hacia una potencial solución del Ecosistema de Innovación de la Ciudad.
- **Estructurar o mejorar las soluciones a retos de ciudad o implementarlas a través de negocios:** Estructurar o mejorar las soluciones a retos de ciudad o implementarlas a través de negocios.



Los valores de las gráficas corresponden a los resultados a cierre del 31 de diciembre del 2022

5.1.2 Detalle Indicadores Operativos 2022

Empresas atraídas:



Empleos generados:

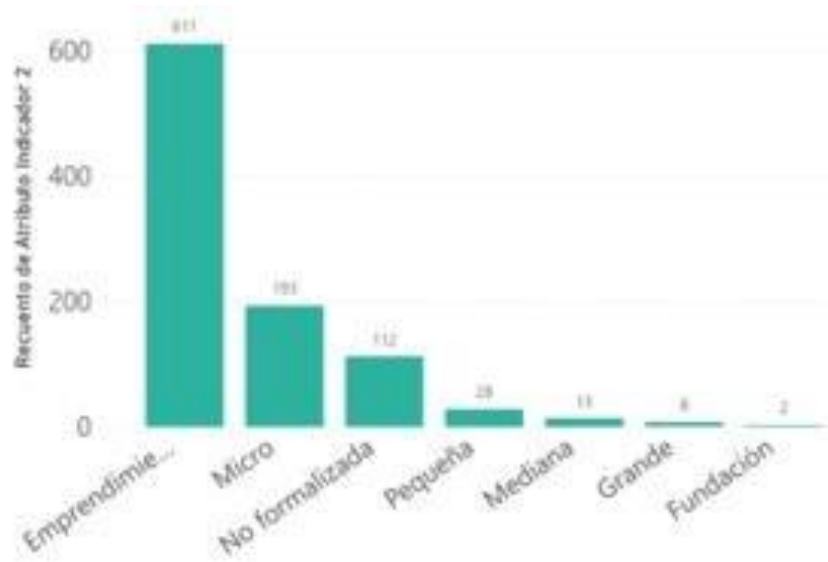


Capital atraído:



Negocios Fortalecidos:





Negocios Financiados:



Retos de negocio:



5.2 Portafolio 2021

Para el cumplimiento de los objetivos de la Corporación y liderar e impulsar los objetivos de Impacto de ciudad en el 2021, Ruta N planeó el siguiente portafolio de proyecto con sus respectivos objetivos.

#	Proyectos	Definición
I	Talento y Empleabilidad	<p>Implementar estrategias para incentivar la demanda de empleo de calidad y aumentar la oferta de talento, desarrollándolo y conectándolo de forma pertinente con las necesidades del sector productivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar el talento digital para la nueva economía. • Conectar la demanda y la oferta de servicios digitales (nacionales e internacionales entre empresas y personas. • Atraer y conectar empresas para incentivar su crecimiento en Medellín.
II	Aceleración de Negocios CT+I	<p>Diseñar, atraer e implementar procesos de aceleración y escalado para aumentar la base de emprendimientos tecnológicos de alto impacto y la calidad de estos, con el fin de lograr conexiones estratégicas con capital inteligente que los lleven de forma exitosa y exponencial al mercado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de proceso de aceleración de startup a través de aceleradoras de reconocimiento mundial.

		<ul style="list-style-type: none"> • Caracterizar y promover el alistamiento de negocios CTi. • Consolidar portafolio de startups tecnológicas de la ciudad.
III	Financiación CT+I	<p>Habilitar recursos económicos y capital inteligente para el desarrollo, gestión y fortalecimiento de nuevos mecanismos y vehículos de financiación para empresas y emprendimientos en CTi, a través de actores estratégicos de la industria.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formar potenciales agentes de inversión (oficinas de familia, corporativos, entre otros) y generar estrategias para la conformación de redes y comunidades que fortalezcan el ecosistema emprendedor con el fin de medirlo y construir las mejores prácticas. • Desarrollar mecanismos de financiación e inversión con agentes de la ciudad con el fin de habilitar capital para los negocios CT+i.
IV	Fortalecimiento de Capacidades I+D+I	<p>Acompañar empresas, emprendedores y organizaciones del ecosistema de CT+i en el fortalecimiento de sus capacidades de I+D+i, de manera que se impacte el tejido empresarial y emprendedor de la ciudad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acompañar a emprendedores y organizaciones del ecosistema, en la aplicación de metodologías que les permitan crear, probar y validar conceptos de nuevos productos y modelos de negocio, fortaleciendo capacidades para innovar de manera práctica y continua. • Diseñar y ejecutar actividades para el fortalecimiento de capacidades para innovar de las empresas y la sociedad en general. • Reducir las barreras existentes en el ecosistema de CT+i que impiden que las organizaciones sean más innovadoras o que limiten su inversión en I+D. • Apoyar y articular los esfuerzos de las organizaciones de ecosistema con el fin de brindar una solución a la pandemia generada por el COVID 19 a través del diseño y desarrollo de ventiladores mecánicos.
V	Negocios Misionales	<p>Desarrollar modelos de negocios estratégicos que dan respuestas a retos, misiones y oportunidades de ciudad, acompañados siempre por un equipo de negocios de alto rendimiento (Equipo de trabajo resultante de un joint Venture, un spin off, un startup, una entidad que posea el equipo para soportar el proceso y/o cualquier equipo</p>

		<p>de personas que tenga las capacidades para desarrollar el negocio).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar áreas de oportunidad para algunas de las misiones definidas en el plan CT+i, con el fin de estructurar retos que encaminen soluciones a las necesidades de ciudad. • Estructurar modelos de negocios estratégicos que solucionen las necesidades de la ciudad, a partir de la identificación de stakeholders con pertinencia técnica y comercial. • Acompañar el avance a los negocios priorizados, monitoreando sus progresos y midiendo su impacto sobre los retos de ciudad. • Apoyar y articular los esfuerzos de las organizaciones de ecosistema con el fin de brindar una solución a la pandemia generada por el COVID 19 a través del diseño y desarrollo de ventiladores mecánicos.
VI	Transformación Digital	<p>Implementar estrategias para la transformación digital en las organizaciones, promoviendo el desarrollo de nuevos negocios, productos/servicios desde la adopción tecnológica, y potenciando el ingreso a nuevos mercados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promover el desarrollo de una cultura organizacional alrededor de la transformación digital y el manejo de datos. • Potencializar las conexiones efectivas entre los actores del ecosistema Cti a través de innovación abierta y la digitalización de servicios.
VII	Política Pública CTi Y Reindustrialización	<p>Liderar técnicamente el proceso de formulación y construcción del borrador de Política Pública de Ciencia, Tecnología e Innovación y Reindustrialización (CTI) 2021-2030, para la Ciudad de Medellín, cuya orientación principal será la solución de retos sociales y habilitar escenarios para emprender transiciones hacia modelos de producción y consumo más sostenible, dando como resultado del proceso de reindustrialización para la transformación de la vocación económica de la ciudad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar el estado actual del ecosistema de innovación e identificar las problemáticas que hoy afectan a la ciudad donde las CTI pueden generar un gran impacto para contribuir en la solución de estas. • Definir el escenario futuro que se desea alcanzar de cara a las CTI y definir las misiones a lograr a través de la política pública CTI y reindustrialización.

		<ul style="list-style-type: none"> Realizar la formulación de la Política Pública CTI 2021-2030, buscando que su orientación principal sea la solución de retos sociales y la habilitación de escenarios para emprender transiciones hacia modelos de producción y consumo más sostenibles. Realizar un proceso de gestión de actores que garantice un proceso participativo.
VIII	Innovación Social y Emprendimiento Social	<p>Acompañar el desarrollo, la llegada a mercados y la conexión con fuentes de inversión social de impacto a iniciativas de innovación y emprendimiento social de Medellín y el área metropolitana, con el fin de aumentar el número de empleos en la base de la pirámide o de personas en condición de vulnerabilidad, incidir en la generación de soluciones que mejore la calidad de vida de la población y resuelvan problemas de ciudad, buscando desarrollar mecanismos de apropiación social del conocimiento que garanticen a la ciudadanía en condiciones de vulnerabilidad el acceso al conocimiento como usuarios y productores de tecnología y contribuyendo al potencial desarrollo de empresas de alto impacto social.</p> <ul style="list-style-type: none"> Acelerar el desarrollo socioeconómico de las comunas y la sostenibilidad de la ciudad y su área metropolitana mediante la identificación, creación, fortalecimiento y consolidación de emprendimientos y colectivos en sectores como el turismo, medioambiente, educación, deporte y otros que hagan más visible a la ciudad nacional e internacionalmente, promuevan la generación de ingresos, la inclusión social y económica de distintos grupos poblacionales. Crear alianzas o convenios con distintas entidades de la alcaldía y otros actores de la ciudad para desarrollar propuesta en CTi para población vulnerable.
IX	Gestiona Digital Corporativa	<p>Fortalecer la gestión de plataformas internas y externas, el aprovechamiento de datos y la gestión de infraestructura tecnológica que permita el uso óptimo de estos recursos, la operación de los proyectos de la Corporación y la toma de decisiones informada.</p> <ul style="list-style-type: none"> Gestionar y operar la infraestructura tecnológica, la arquitectura de información y digitalizar servicios de la Corporación Ruta n desde el uso óptimo de los recursos. Promover el desarrollo de actividades de aprovechamiento de datos para tomar decisiones informadas a nivel estratégico y operativo.

		<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar el Plan Estratégico de Tecnologías de Información de Ruta N - PETI con base en las orientaciones del Min Tic y la metodología IT4. • Liderar la construcción de proyectos con terceros que puedan significar nuevos negocios tecnológicos para la Corporación. • Realizar actividades de uso y apropiación de herramientas tecnológicas, softwares misionales y de apoyo, PETI y gestión de datos al interior de Ruta N.
X	Internacionalización	<p>Ampliar y fortalecer las capacidades exportadoras de la ciudad, propiciando el acceso y posicionamiento en nuevos mercados, a través de procesos de acompañamiento enfocados en la internacionalización empresarial.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sensibilización cultural alrededor de la internacionalización; promoción y fomento de la oferta local para el acceso a mercados internacionales. (Recursos Alcaldía) • Acompañamiento especializado a través de ofertas de innovación en mercados internacionales. (Recursos Alcaldía) • Dinamización de la Red de Mentores. (Recursos Ruta N)
XI	Economías Creativas y Culturales	<p>Aportar a la reactivación económica el sector creativo y cultural de Medellín mediante una oferta integral que permita, generar capacidades de innovación, fortalecer las empresas y habilitar espacios donde la innovación facilite el crecimiento, la sostenibilidad del sector, las conexiones y la generación de empleo de calidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer negocios del sector creativo y cultural con enfoque en el desarrollo de las capacidades digitales y tecnológicas. • Habilitar espacios físicos y virtuales para la innovación y la experimentación. • Desarrollo de Alianzas Estratégicas.
XII	Programa Centros del Valle de Software	<p>Diseñar e implementar acciones orientadas al fortalecimiento del tejido social y empresarial de las 16 comunas y 5 corregimientos del municipio de Medellín, con el fin de potenciar sus capacidades en innovación y emprendimiento, esperando obtener como resultado un mayor número en ventas nacionales e internacionales.</p> <p>Este programa se desarrollará a través de 4 estrategias:</p> <p>Estrategia 1 – Acompañamiento a Emprendimientos y Empresas: Incrementar las posibilidades de éxito de los emprendimientos y empresas atendidos por los Centros</p>

		<p>del Valle del Software, mediante la implementación de un modelo de acompañamiento e intervención en las etapas de ideación, pre-incubación, incubación, aceleración y consolidación, que posibilite la creación y el fortalecimiento de modelos de negocio de base tecnológica sostenibles, y facilite el acceso a mercados locales, nacionales e internacionales.</p> <p>Estrategia 2 – Fomento y Cultura: Promover una cultura emprendedora y empresarial en los territorios, mediante la implementación de estrategias de sensibilización, apropiación de la CTI+E, generación y fortalecimiento de comunidades tecnológicas, que propicie la creación, el fortalecimiento y la consolidación de emprendimientos y empresas de base tecnológica apalancadas en la tecnología, especialmente las asociadas a la Cuarta Revolución Industrial, para la generación de empleo e ingresos, impactando en mejoras de la calidad de vida, así como en la contribución a la diversificación y transformación de la vocación económica de los territorios y la reactivación de la economía de la ciudad de Medellín.</p> <p>Estrategia 3 - promoción de la formalización empresarial y laboral: Implementar una estrategia de promoción de la formalización empresarial y laboral en las iniciativas empresariales de base tecnológica atendidas por los Centros del Valle del Software, mediante el acompañamiento y asistencia técnica que incentive su competitividad, productividad y acceso a servicios y mercados formales.</p> <p>Estrategia 4 – Creación de mecanismos asociativos basados en modelos BPO: Desarrollar acciones que potencien la capacidad de comercialización y acceso a mercados de las iniciativas de base tecnológica en los territorios a través de la creación de mecanismos asociativos.</p>
--	--	---

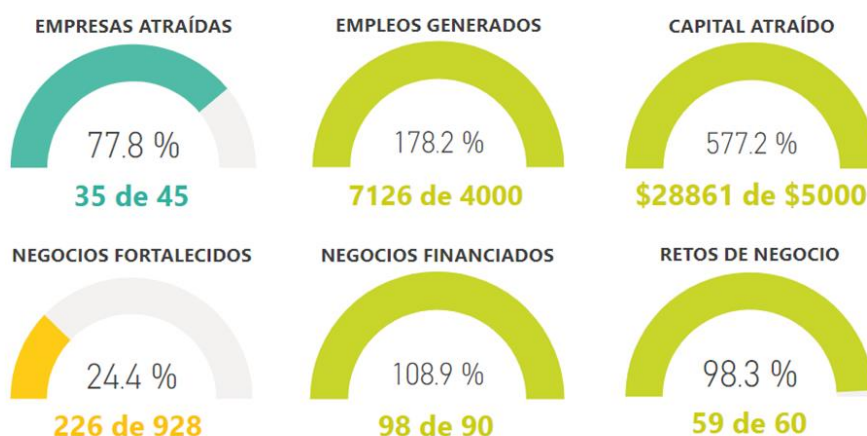
5.2.1 Resultados Indicadores Operativos 2021:

Son los indicadores que miden la gestión directa de los proyectos y procesos de la corporación y su alineación con las prioridades estratégicas definidas en el Plan Estratégico. Estos indicadores deben tener metas de cumplimiento anuales y tienen impacto en la remuneración variable de los empleados. Las metas y los indicadores operativos por medir anualmente deben ser validados y aprobados por la Junta.

- **Empresas atraídas:** # de empresas/instituciones nuevas o con una nueva operación, enfocadas en CT+i asentadas en la ciudad y en el Distrito de innovación como resultado de los esfuerzos de atracción de la Corporación.

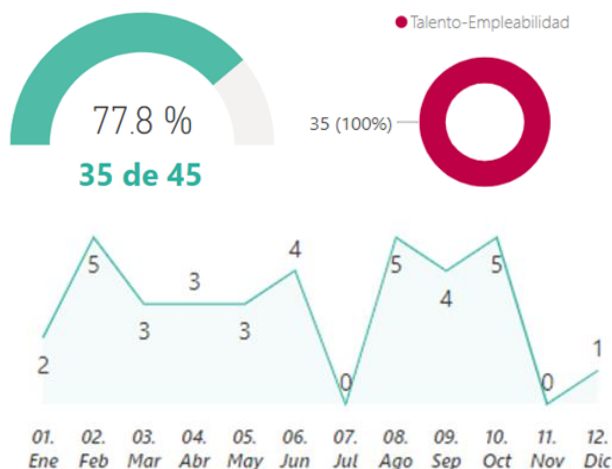
- **Empleos generados en la ciudad o en el distrito de innovación enfocados a CT+i:** # de empleos generados en la ciudad como consecuencia de la instalación y crecimiento de las empresas a través de la participación en los diferentes programas de Ruta N.
- **Capital Atraído:** (\$) Monto de recursos atraídos para la financiación de negocios y proyectos CT+i ejecutados por Ruta N o en alianza con otros actores. Contempla la atracción a nivel local, nacional o internacional.
- **Negocios CT+i Fortalecidos:** # de negocios o proyectos CTi, que sean acompañados a través de algún programa/servicio tales como (Modelo de negocio, validación en el mercado, nuevos productos y servicios, Δ margen, Δ ventas, estrategia comercial, estrategia transformación, estrategia corporate venturing, otros).
- **Negocios CT+i Financiados:** # de negocios financiados, a través de Ruta N Capital u otros programas gestionados por Ruta N.
- **Retos de Negocio Estructurado y lanzados:** # de Problemáticas de negocios estructuradas y lanzadas, fundamentadas en un análisis de antecedentes, causas e impacto con orientación hacia una potencial solución del Ecosistema de Innovación de la Ciudad.

INDICADORES OPERATIVOS 2021



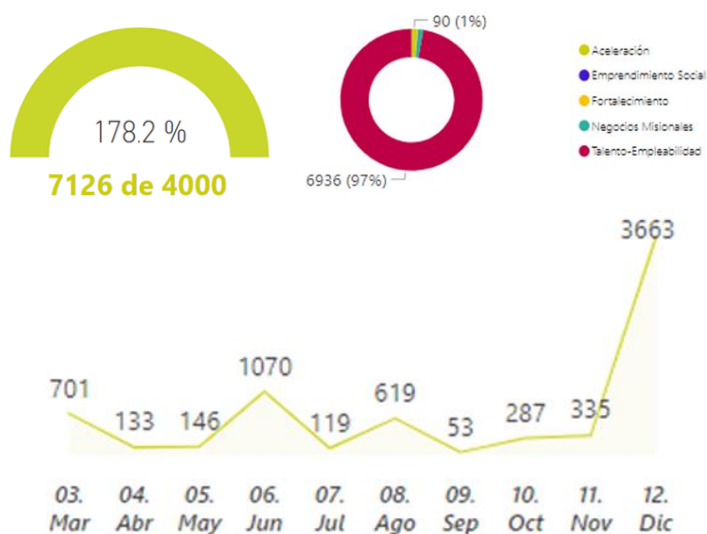
5.2.2 Detalle Indicadores Operativos 2021:

Empresas atraídas:



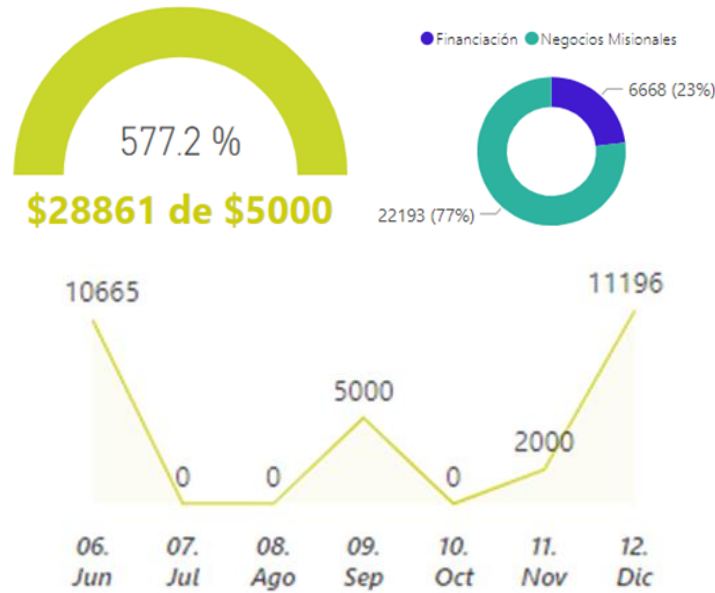
INDICADOR	PROYECTO	UNIDAD DE MEDIDA	META 2021	RESULTADO 2021	% DE CUMPLIMIENTO
Empresas Atraídas	Talento - Empleabilidad	Número	35	45	77.8%

Empleos generados:



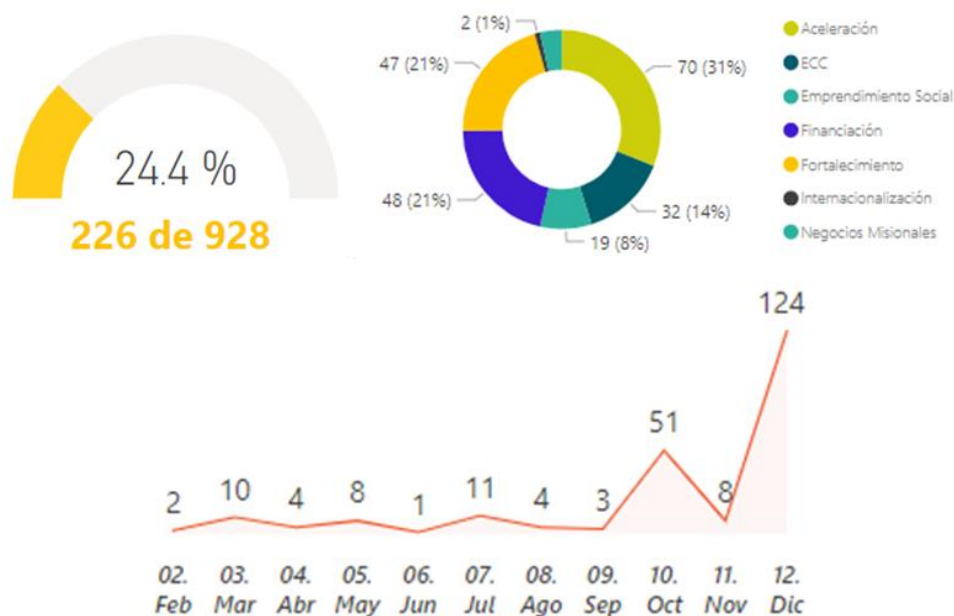
INDICADOR	PROYECTO	UNIDAD DE MEDIDA	META 2021	RESULTADOS 2021	% DE CUMPLIMIENTO
Empleos Generados	Talento - Empleabilidad	Número	4000	6936	173.4%
	Aceleración	Número	0	90	N/A
	Negocios Misionales	Número	0	83	N/A
	Fortalecimiento	Número	0	15	N/A
	Emprendimiento Social	Número	0	2	N/A

Capital atraído:



INDICADOR	PROYECTO	UNIDAD DE MEDIDA	META 2021	RESULTADO 2021	% DE CUMPLIMIENTO
Capital Atraído	Negocios Misionales	Millones de pesos	0	\$22.193	N/A
	Financiación	Millones de pesos	\$5.000	6.668	133.4%

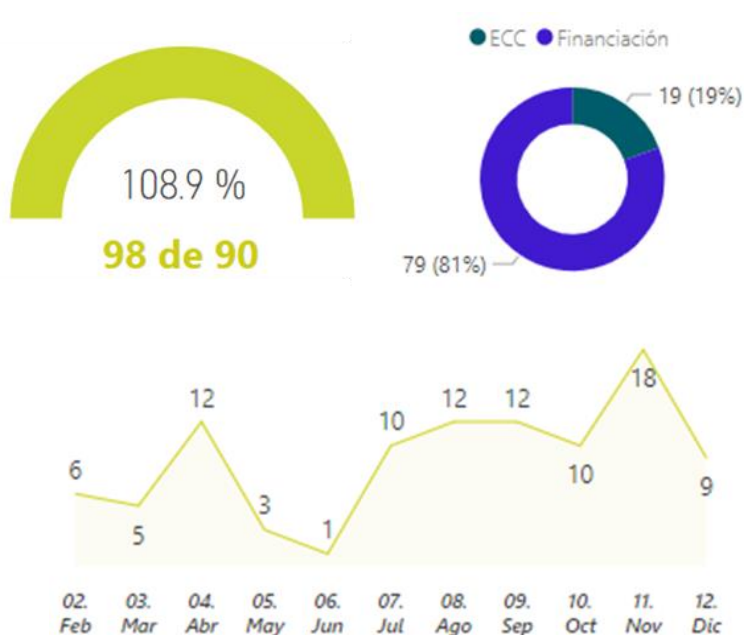
Negocios Fortalecidos:



INDICADOR	PROYECTO	UNIDAD DE MEDIDA	META 2021	RESULTADO 2021	% DE CUMPLIMIENTO

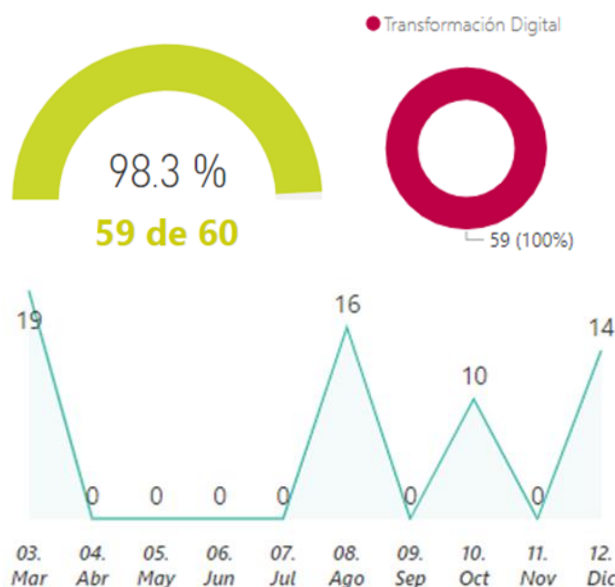
Negocios Fortalecidos	Aceleración	Número	70	70	100.0%
	Financiación	Número	40	48	120.0%
	Fortalecimiento	Número	40	47	117.5%
	ECC	Número	30	32	106.7%
	Emprendimiento Social	Número	10	19	190.0%
	Negocios Misionales	Número	8	8	100.0%
	Internacionalización	Número	20	2	10.0%
	CVS	Número	710	0	0.0%

Negocios Financiados:



INDICADOR	PROYECTO	UNIDAD DE MEDIDA	META 2021	RESULTADO 2021	% DE CUMPLIMIENTO
Negocios Financiados	Financiación	Número	45	79	175.6%
	ECC	Número	15	19	126.7%
	CVS	Número	30	0	0.0%

Retos de negocio:



INDICADOR	PROYECTO	UNIDAD DE MEDIDA	META 2021	RESULTADO 2021	% DE CUMPLIMIENTO
Retos de negocio	Transformación digital	Número	60	59	98.3%

5.3 Indicadores Plan de desarrollo municipal (PDM 2020-23) de responsabilidad de Ruta N:

- Inversión en actividades de ciencia, tecnología e innovación como porcentaje del PIB municipal:** % de inversión que realizan las organizaciones de Medellín en actividades de ciencia, tecnología e innovación respecto al tamaño del producto interno bruto de la ciudad. Incluye: Actividades de Investigación y Desarrollo interna. Adquisición de Investigación y Desarrollo externa (Subcontratada). Mercadeo relacionado con la innovación. Transferencia de tecnología. Asistencia técnica y consultoría. Contratación de personal que posee conocimiento especializado. Formación y capacitación científica y tecnológica. Tecnologías de información y telecomunicaciones (Hardware y Software). Ingeniería y diseño industrial. NO incluye inversiones en maquinaria y equipos. Certificado por El Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología (OCyT). Este mide la inversión I+D de la ciudad y calcula el indicador, valor del PIB es entregado por Ruta N.
- Inversión en Investigación y desarrollo como porcentaje del PIB municipal:** % de inversión en investigación y desarrollo que realizan las instituciones de Medellín respecto al tamaño del producto interno bruto de la ciudad. Monitorear la inversión total en investigación y desarrollo que realizan las instituciones de Medellín respecto al producto interno bruto de la ciudad, para vigilar su comportamiento, comparar su evolución a nivel mundial, generar alertas y proponer estrategias para su crecimiento. Certificado por El Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología (OCyT). Este mide la inversión I+D de la

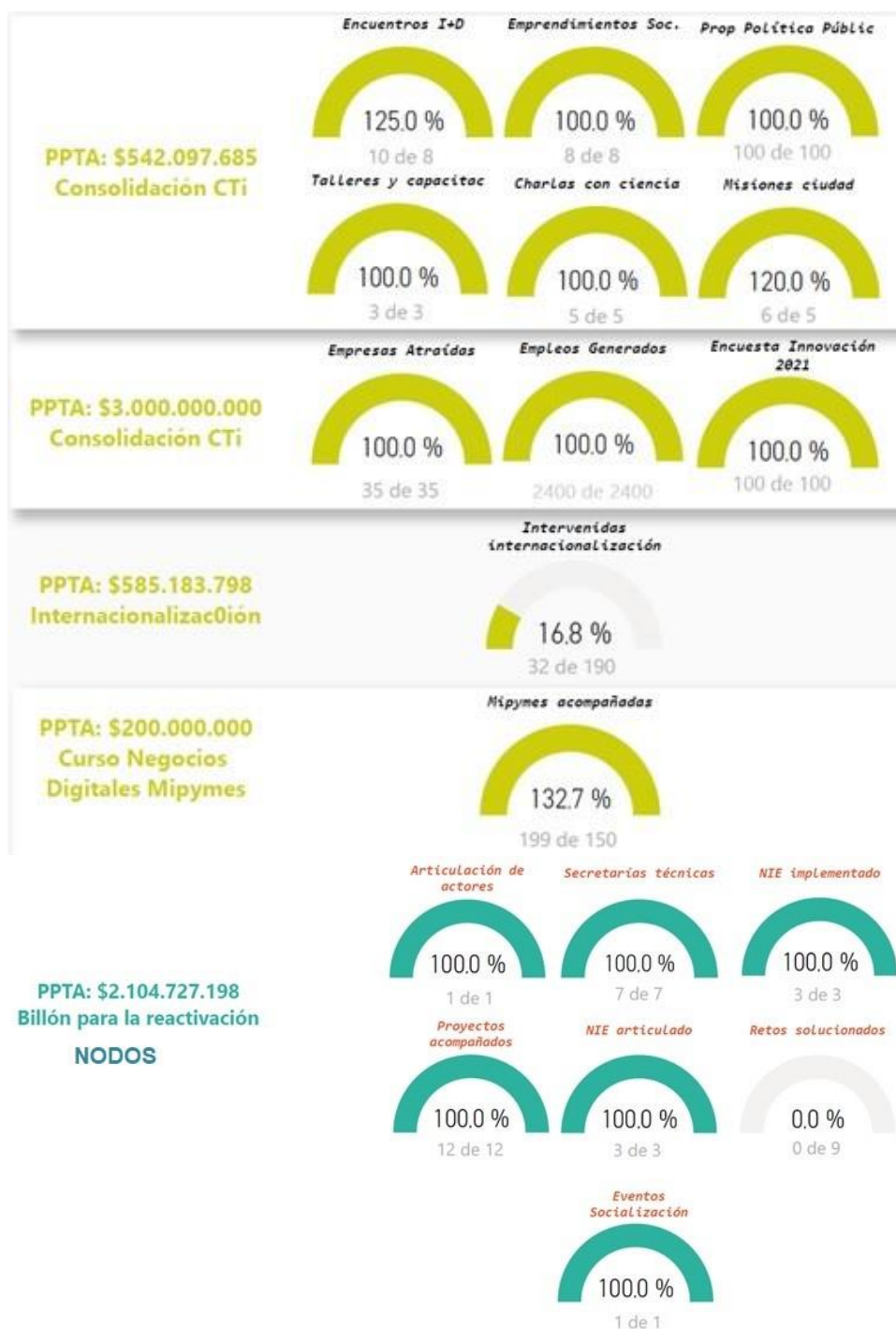
ciudad y calcula el indicador, valor del PIB es entregado por Ruta N.

- **Capital Inteligente conectado per cápita (acumulado) – Medellín:** \$) monto de recursos de inversión (capital inteligente, capital semilla, capital ángel, entre otros) por habitante de Medellín, conectado en el ecosistema; es decir asignado en proyectos y disponible. Su objetivo es medir la cantidad de recursos de inversión conectado en el ecosistema. Para evaluar la disponibilidad de capital emprendedor per cápita. Este indicador es entregado a través del Informe Inversometro, realizado por Ruta N.
- **Empleos generados en la ciudad o en el distrito de innovación enfocados en CTi:** # de empleos generados en la ciudad como consecuencia de la instalación de nuevas empresas en el distrito de innovación y la ciudad, así como el crecimiento de estas luego de su primer año de instalación y a través de la participación de las empresas de la ciudad en los diferentes programas de Ruta N.
- **Proyectos diseñados y ejecutados del Plan CTi vigente y futuro:** Son los Proyectos estratégicos por diseñar y ejecutar del Plan CT+I vigente y futuro durante el periodo 2020 -2023
- **Emprendimientos sociales basados en CT+I acompañados, a través de asesorías, seguimiento o monitoreo:** Consiste en el acompañamiento de Emprendimientos Sociales basados en CT+I, a través de asesorías, seguimiento o monitoreo.

5.3.1 Detalle Indicadores PDM 2020-23 de responsabilidad de Ruta N:

Código	Nombre Indicador	Unidad	LB	FC Sentido	Meta 20-23	Logro 2020	Logro 2021	Meta 2022	Logro diciembre	Logro Acumulado	Cumplimiento Anual	Avance Cuatrenio	Responsable Plan
1.1.4	Empleos generados en la ciudad o en el distrito de innovación enfocados a CT+I (Ciencia, Tecnología e Innovación)	Número	4.837	NoA C	20.000	1.514	7.126	2.400	4.556	13.196	189,8%	66%	Ruta N
1.2.5	Inversión en actividades de ciencia, tecnología e innovación como porcentaje del PIB municipal	Porcentaje	2,27	A C	3,2	2,45	2,74	2,94	2,97	2,97	101%	92,8%	Ruta N
1.2.5	Inversión en actividades de ciencia, tecnología e innovación como porcentaje del PIB municipal	Porcentaje	2,27	A C	3,2	2,45	2,74	2,94	2,97	2,97	101%	92,8%	Ruta N
1.2.3.3	Proyectos diseñados y ejecutados del Plan CT+I vigente y futuro	Número	7	M C	7	7	7	7	6	6	85,7%	71,4%	Ruta N
1.2.3.4	Emprendimientos sociales basados en CT+I acompañados a través de asesorías seguimiento o monitoreo	Número	ND	NoA C	40	5	10	12	13	28	108,3%	70%	Ruta N
1.3.9	Capital Inteligente conectado per cápita (acumulado) - Medellín	Pesos Colombianos	618.872	A C	906.872	619.177	638.042	734.072	769.597	769.597	104,8%	84,9%	Ruta N
1.3.10	Facturación por Innovación - Valle de Aburrá	Porcentaje	32	M C	33	32	37,25	33	55	55	166,7%	94,1%	Ruta N
1.3.6.5	Fondo de Capital Privado (FCP) en Ciencia Tecnología e Innovación (CT+I) creado	Número	1	NoA C	1	NA	NA	0	0,4	0,4	100%	40%	Ruta N, Secretaría de Desarrollo Económico

5.3.2 Indicadores de transferencia en ejecución:



Nota: Los valores de las gráficas corresponden al último oficial definido al 31 de marzo de 2023

5.3.3 Centros del Valle del Software – Ruta Emprendedora

CULTURA DE EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN	INDICADOR	META	RESULTADO	% DE CUMPLIMIENTO
	Participantes actividades Hackathon, Bootcamps, Ciclos	10.000	16.935	169%
	6	11	183%	

Participantes formación intensiva	100	515	515%
Maratones soluciones tecnológicas	4	4	100%
Estrategia fortalecer comunidades	1	1	100%

	INDICADOR	META	RESULTADO	% DE CUMPLIMIENTO
INICIATIVAS REGISTRADAS / CAPITAL SEMILLA / INTERNACIONALIZACIÓN	Iniciativas Registradas Completas - (Ideación, Pre-incubación, Incubación Aceleración, Consolidación)	1.370	1.821	133%
	Iniciativos Capital Semilla - (Pre-Incubación, Incubación)	140	140	100%
	Inmersión Internacional	10	10	100%

	INDICADOR	META	RESULTADO	% DE CUMPLIMIENTO
EMPRESARIOS INTERVENIDOS	Emprendimientos de base tecnológica intervenidos - (Ideación, Pre-incubación, Incubación Aceleración, Consolidación)	912	1.002	110%

	INDICADOR	META	RESULTADO	% DE CUMPLIMIENTO
AUMENTO VENTAS 35% (EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA)	Emprendimientos de base tecnológica intervenidos que aumentaron sus ventas - (Pre-incubación, Incubación Aceleración, Consolidación)	107	40	38%

Nota: Los valores de las gráficas corresponden al último oficial definido al 31 de marzo de 2023

6. INFRAESTRUCTURA FÍSICA

El proceso de Infraestructura contiene desde 3 frentes diferentes las operaciones de Ruta N, sin embargo, es necesario entender desde un nivel mucho más integral la manera como se han ido articulando diferentes procesos y proyectos con miras a fortalecer lo que hace parte del Core de Ruta N y es el Negocio Inmobiliario.

A continuación, se señala brevemente los principales procesos macro o frentes de trabajo:

- Gestión de la Propiedad.
- Gestión Inmobiliaria.
- Gestión de las Instalaciones.

6.1 Gestión de la propiedad

La prioridad de este frente es asegurar el funcionamiento del edificio y la conservación del valor del activo en el tiempo. Por lo anterior, las acciones del equipo de Infraestructura, es velar porque se cumplan no solo los intereses de Ruta N como Copropietarios sino también de los clientes internos y externos. El relacionamiento con los clientes, especialmente los del programa empresarial Landing y Torre C es vital, de cara a esto se promueve que todas las estrategias, acciones y servicios relacionados con el edificio y otras sedes, estén muy alineados y se refleje en el ADN del ecosistema, independientemente de la naturaleza jurídica del RPH.

Durante la vigencia correspondiente al período entre 2021 y 2022. Se priorizaron algunos proyectos especiales como copropiedad, destinados al mantenimiento y sostenibilidad del complejo.

IMPERMEABILIZACIÓN EN MEBRANA PVC TERRAZA TORRE C VALOR: \$98.000.000

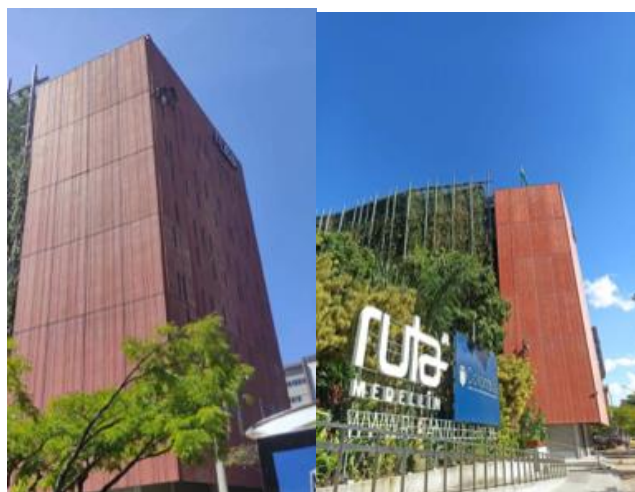




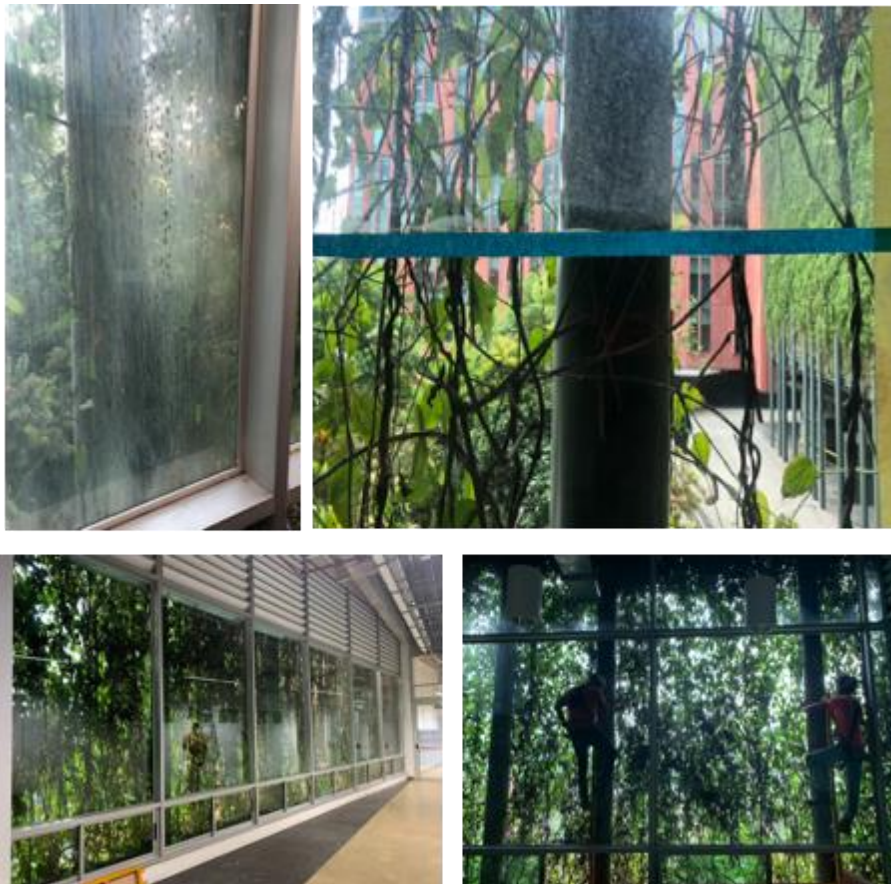
RESTITUCIÓN CHILLER YORK A CHILLER LG
VALOR: \$174.000.000



SELLOS FACHADAS TORRE A, B Y C
LIMPIEZA DE VIDRIOS FACHADA TORRE C
VALOR: \$524.000.000



DESCONTAMINACIÓN, LIMPIEZA Y PROTECCIÓN DE FACHADA EN VIDRIO FLOTANTE
VALOR: \$102.708.000



RESTAURACIÓN BANCAS JARDIN CENTRAL
VALOR: \$29.922.101





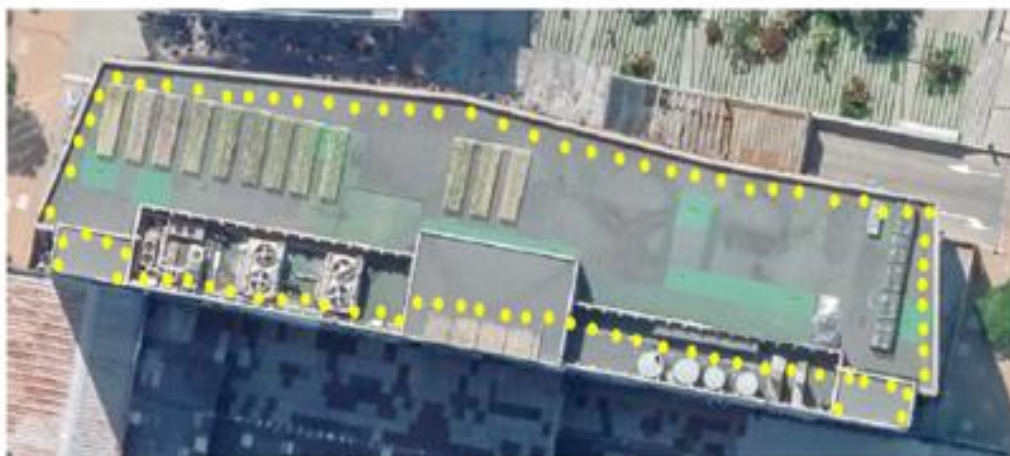
REDISEÑO DE CÁRCAMOS
VALOR: \$96.000.000



REPOSICIÓN, SELLOS VIDRIOS Y POLARIZADO DE LA PÉRGOLA PISO 5 TORRE A
VALOR: \$151.000.000



PUNTOS DE ANCLAJE TORRES A, B Y C
VALOR: \$75.533.800



6.2 Gestión de las instalaciones de Ruta N

El alcance en esta gestión es integrar los servicios y la infraestructura de los espacios de trabajo, con el propósito de optimizar los gastos operativos y eficacia en la atención de requerimientos y cumplimiento de Acuerdos de Niveles de Servicios eficientes, como propuesta de valor por parte de Ruta N.

Las instalaciones requieren que se realicen actividades de mantenimiento a dos niveles; dependiendo del nivel de especialización requerida y la frecuencia de esta.

Por lo anterior se activaron planes de contingencia para la priorización de ejecución presupuestal de mantenimientos necesarios para garantizar el funcionamiento de cara a el confort y el bienestar de nuestros ocupantes, y con el fin de disminuir gastos y costos operativos. En este frente nos centramos en las necesidades y demandas de los habitantes para lograr mantener un visión muy integrada de la infraestructura y los servicios enfocado en mejorar la productividad de las empresas que conformamos la comunidad N.

Los proyectos gestionados fueron:

1. Renovación tecnológica equipos de auditorios.
2. Sustitución de iluminación para eficiencia energética
3. Diseño de espacios de bienestar
4. Plan de manejo de residuos sólidos.
5. Toma física de inventario de activos de infraestructura y de T.I.
6. Hojas de vida de equipos.
7. Paneles solares.

6.3 Gestión inmobiliaria

La prioridad desde este frente de trabajo, fue la alineación planificada de los activos físicos con la demanda de los servicios y negocios provenientes de la estrategia de atracción y que repercute en el Negocio Landing.

Como intervienen dos portafolios, fue fundamental la actualización del alcance de los servicios y estado de los espacios con los que realmente cuenta la Corporación, esto deriva, en un trabajo técnico articulado en elaboración de propuestas ajustadas a las necesidades puntuales, participar del proceso de debida diligencia “Due Diligence” con los clientes que previo al cierre del contrato, solicitan la confirmación de capacidades técnicas de los bienes muebles e inmuebles. El impacto de esta gestión balanceada maximiza el rendimiento de los activos, (actualmente Ruta N tiene un % de propiedad del Complejo y el lote de chagualo) e Impacta en las finanzas corporativas de Ruta N, dado que el Negocio Inmobiliario, no es una unidad de negocio independiente.

En el 2018 se dieron grandes hitos: La cesión de la propiedad de la Alcaldía de Medellín a Ruta N y la calificación Fitch que significaba un impulso importante para Ruta N 2. Esto motiva la necesidad de contar con una estrategia inmobiliaria, analizarlo como parte del “Core del negocio”.

Ante esta condición, y dado que el edificio en el 2023 cumple 14 años, es importante revisar el plan de mejoras proyectadas y provisionar recursos para reinvertir y actualizar la Infraestructura desde el punto de vista físico y tecnológico, lo anterior teniendo claro que Ruta N ejerce la gestión inmobiliaria y administrativa de los activos que son utilizados por el negocio.

7. EJECUCIONES PRESUPUESTALES

La Corporación Ruta N Medellín, entidad pública descentralizada del orden municipal y encargada de llevar a cabo la ejecución del plan de ciencia tecnología e innovación de la ciudad de Medellín a través de planes, programas y proyectos en cumplimiento de principios de planificación, gestión y control de la planeación estratégica desde su herramienta de presupuesto público, informa el comportamiento de la gestión presupuestal para las vigencia 2021, 2022 y 2023, período para el cual Iván Darío Castaño fue el Director Ejecutivo; de conformidad con lo estipulado en lo enmarcado dentro la ley 951 de 2005.

El presupuesto de **fuentes/ingresos** de la Corporación Ruta N Medellín está integrado por los siguientes componentes, recursos propios (provenientes de la estrategia de arrendamientos de espacios), recursos de aportes transferidos por el Municipio de Medellín (a través de propuestas de capitalización), los recursos de terceros (proviene de contratos o convenios diferentes a las capitalizaciones y firmados con otras entidades de índole local, nacional e internacional) para la ejecución de programas y proyectos que apunten al objeto misional de la corporación y los recursos del balance provenientes del superávit fiscal producto del cierre fiscal del año inmediatamente anterior.

En cuanto al presupuesto de los **usos/gastos**, la estructura presupuestal de la Corporación se encuentra integrada por un componente de funcionamiento (financiado en su mayoría con los recursos propios) y un componente de inversión (financiado por los recursos de aportes de la alcaldía de Medellín y por la firma de contratos y convenios con entidades nacionales e internacionales donde la entidad tiene el rol de ejecutora); la ejecución de cada uno de estos componentes está relacionada directamente a la financiación de actividades que apunten al cumplimiento y al logro de los objetivos enmarcados dentro del plan de ciencia tecnología e innovación de la ciudad y al cumplimiento del objeto misional de nuestra entidad así como con la estrategia **ADN** adoptada por la entidad en el año 2019.

De acuerdo con lo anterior se anexa a este informe el comportamiento de la ejecución presupuestal de ingresos y de gastos de la vigencia 2021 y 2022, adicionalmente se presenta la ejecución presupuestal de la vigencia 2023 con corte al 31 de marzo (ver imágenes siguientes y ver anexos con las ejecuciones presupuestales detalladas para las vigencias referidas).

EJECUCIÓN PRESUPUESTAL VIGENCIA 2021 CIFRAS EXPRESADAS EN MILLONES DE PESOS COLOMBIANOS

Tipo	Presupuesto Definitivo		Ingresos Recaudado		Gastos Comprometidos*		Reservas y CXP Constituidas		Reservas Y CXP Ejecutadas	
Funcionamiento	\$ 13.856	17%	\$ 13.570	98%	\$ 12.709	92%	\$ 297	8%	\$ 297	100%
Operación	\$ 66.250	83%	\$ 65.807	99%	\$ 33.983	51%	\$ 3.438	92%	\$ 3.438	100%
Total	\$ 80.107	100%	\$ 79.378	99%	\$ 46.692	58%	\$ 3.736	100%	\$ 3.736	100%

Presupuesto Final vigencia 2021 a 31 de diciembre ascendió la suma de \$80.107M más \$3.736M de recursos de reservas y cuentas por pagar constituidas a 31/12/2020 para un total de **\$83.843M**

EJECUCIÓN PRESUPUESTAL VIGENCIA 2022

CIFRAS EXPRESADAS EN MILLONES DE PESOS COLOMBIANOS

Tipo	Presupuesto Definitivo		Ingresos Recaudado		Gastos Comprometidos*		Reservas - CXP Constituidas		Reservas - CXP Ejecutadas	
Funcionamiento	\$ 11.450	15%	\$ 11.450	100%	\$ 8.976	78%	\$ 428	5%	\$ 418	98%
Operación	\$ 64.410	85%	\$ 64.410	100%	\$ 32.010	50%	\$ 8.977	95%	\$ 6.737	75%
Total	\$ 75.860	100%	\$ 75.860	100%	\$ 40.986	54%	\$ 9.405	100%	\$ 7.156	76%

Presupuesto Final vigencia 2022 al 31 de diciembre ascendió la suma de \$75.860M más \$9.405M de recursos de reservas y cuentas por pagar constituidas a 31/12/2021 para un total de **\$85.265**

EJECUCIÓN PRESUPUESTAL VIGENCIA 2023 CON CORTE AL 31 DE MARZO

CIFRAS EXPRESADAS EN MILLONES DE PESOS COLOMBIANOS

Tipo	Presupuesto Definitivo		Ingresos Recaudado		Gastos Comprometidos*		Reservas - CXP Constituidas		Reservas - CXP	
Funcionamiento	\$ 11.285	23%	\$ 5.751	51%	\$ 6.003	53%	\$ 108	1%	\$ 79	73%
Inversión	\$ 38.779	77%	\$ 36.279	94%	\$ 7.350	19%	\$ 8.577	99%	\$ 4.336	51%
Total	\$ 50.064	100%	\$ 42.030	84%	\$ 13.352	27%	\$ 8.685	100%	\$ 4.414	51%

Presupuesto Final vigencia 2023 al 31 de marzo ascendió la suma de \$50.064M más \$8.685M de recursos de reservas y cuentas por pagar constituidas a 31/12/2022 para un total de **\$58.749**

* Son las obligaciones legalmente constituidas cuya ejecución depende de la forma de pago pactada para cada una de ellas

8. DIRECCIONAMIENTO JURÍDICO

El Direccionamiento Jurídico de la entidad se ha venido liderando a través de la Secretaría General, cargo creado desde diciembre del año 2020, quien ha venido ejerciendo la gestión jurídica de la Corporación, buscando preservar la prevención del daño antijurídico, así como la gestión contractual, conforme a las responsabilidades estatutarias y funcionales asignadas para el cargo.

Conforme a lo anterior, a través de la Secretaría General y la consolidación del área a través de un equipo de abogados contratistas, se ha buscado el liderazgo, la planeación y programación, así como la coordinación y control de las diferentes actividades relacionadas con la gestión jurídica en la entidad, la administración del modelo de gobierno corporativo, además de proponer mejoras y gestionar los procesos en los que interviene.

En línea con lo anterior, la Secretaría General durante mi gestión ha generado los siguientes logros:

- Identificar los requisitos legales y cambios normativos que aplican a la Entidad y generar un asesoramiento permanente sobre su aplicación.
- Proyectar y/o revisar la expedición de circulares internas, manuales y resoluciones de la Corporación.
- Revisar y aprobar los diferente del gerente General.
- Asesorar a los distintos portafolios de la Corporación en los procesos de estructuración y ejecución contractual.
- Revisar y aprobar conceptos jurídicos (respecto de las solicitudes realizadas por las diferentes dependencias, siempre que dichos conceptos no sean de responsabilidad de otras dependencias).
- Llevar y ser custodio de los libros de actas de Asamblea y de la Junta Directiva.
- Comunicar las convocatorias para las reuniones de la Asamblea y de la Junta Directiva.
- Atender las relaciones de la Corporación con entidades de control y otros grupos de interés.
- Proyectar o revisar respuestas a derechos de petición que deban ser atendidos por parte de la Corporación.

En ese sentido, se procede en el presente capítulo a hacer referencia, a las dos actividades principales que abarcan el direccionamiento jurídico de la Corporación, a saber:

- Gobierno Corporativo.
- Direccionamiento Jurídico.

Es de indicar que la Junta Directiva de la Corporación mediante Acta número 145, del 15 de diciembre de 2021, inscrita en la Cámara de Comercio de Medellín el 30 de diciembre de 2021, con el número 3968, designó al actual Secretario General, Pablo Esteban Quiñones Osorio como Representante Legal Suplente fecha a partir de la cual se fungió como tal para suplir las ausencias temporales o definitivas del Director Ejecutivo como Representante Legal principal de la Corporación.

8.1 Gobierno Corporativo

Para el desarrollo de la gestión de gobierno corporativo se estableció como meta la estructuración del actuar corporativo de la entidad buscando siempre actuar dentro de las buenas prácticas de gobierno corporativo que permitan la gobernanza de la Entidad, promoviendo un ambiente de confianza, a través de una comunicación transparente y oportuna para una adecuada toma de decisiones que genere valor y sostenibilidad, con los diferentes grupos de interés, así como un efectivo relacionamiento con los mismos, de los cuales se tienen principalmente los siguientes:

8.1.1. Asamblea general de accionistas

La Asamblea General de Asociados está conformada de la siguiente manera:

ACCIONISTA
Municipio de Medellín
Empresas Públicas de Medellín

Es de aclarar que el asociado UNE EPM TELECOMUNICACIONES S.A. presentó carta de retiro como miembro asociado de la Corporación, el 25 de julio de 2022, la cual fue oficializada en sesión de la Asamblea de Asociados del 16 de noviembre de 2022, lo cual quedó consignado en el acta No. 22 de este órgano.

El retiro del miembro UNE EPM TELECOMUNICACIONES S.A. dio lugar a una reforma estatutaria, de acuerdo con lo señalado en el inciso 2 del artículo 49 de los Estatutos del año 2009 de la Corporación. Esta reforma se aprobó mediante acta No. 23 de noviembre 30 de 2022 de reunión asincrónica de la Asamblea de Asociados.

Durante el período comprendido entre abril de 2021 hasta la fecha de radicación del presente informe se efectuaron en total 6 reuniones de Asamblea General de Asociados, de la siguiente manera:

- de febrero de 2022 – Acta No. 19
- 29 de marzo de 2022 – Acta No. 20
- 13 de julio de 2022 – Acta No. 21
- 16 de noviembre de 2022 – Acta No. 22
- 30 de noviembre de 2022 – Acta No. 23
- de marzo de 2023 – Acta No. 24

En ese mismo período, pueden destacarse dentro de los principales logros en el direccionamiento jurídico de la Corporación, y la gestión del gobierno corporativo los siguientes logros:

- Se mejoraron los mecanismos de relacionamiento y suministro de información con los diferentes asociados y miembros de la Junta Directiva.
- Preparación de informes integrados tanto para las reuniones de Asamblea como para las de Junta Directiva.
- Aprobación del Reglamento para la Junta Directiva.

Es pertinente indicar que las actas de Asamblea se encuentran archivadas con sus correspondientes anexos.

8.1.2. Junta Directiva

Actualmente la Junta Directiva de la Corporación está integrada así:

NOMBRE	REPRESENTA A
Daniel Quintero Calle	Alcalde Distrito de Medellín
Darío Amar Flórez	Miembro delegado por EPM (Empresas Públicas de Medellín)
Mauricio Valencia Escobar	Miembro independiente delegado por el Distrito de Medellín
Carlos Eduardo Díaz Mendoza	Miembro independiente nombrado por EPM (Empresas Públicas de Medellín)
Mary Luz Escobar Rivera	Miembro independiente nombrado por la Asamblea de Asociados
Mor-Lyora Gottlieb	Miembro independiente nombrado por Alcalde de Distrito de Medellín

Desde abril de 2021 a la fecha de presentación del presente informe, se efectuaron en total treinta (30) reuniones de Junta Directiva, cuyas actas se encuentran debidamente aprobadas y archivadas en la entidad.

Se destacan como logros en la gestión con la Junta Directiva, la participación de sus miembros en el acompañamiento activo a la revisión y estructuración de los diferentes proyectos y políticas estratégicas para la Corporación, así como la preparación de informes integrados para las reuniones de Junta Directiva, y el mejoramiento de los mecanismos de relacionamiento y comunicación.

Vale igualmente la pena destacar que actualmente la Junta Directiva tiene un reglamento para su interacción y funcionamiento y así mismo se generaron unos lineamientos para la realización de las reuniones, los temas a tratar en ellos y la información que mensualmente y de forma ordinaria, debe entregarse a dicho órgano de administración, para el buen correcto desempeño de sus funciones legales y estatutarias y el mantenimiento de la transparencia de la información que

se genera desde la Corporación hacia dicho órgano, así como aquella que se desprende del seno de sus reuniones hacia otros grupos de interés de la entidad.

8.1.3. Entes de control internos y externos

Durante la gestión realizada por esta oficina, se fomentó la cooperación y comunicación que permita la entrega de información oportuna y confiable, así como un efectivo relacionamiento con los entes de control y vigilancia en las diferentes auditorías. Se destaca como parte de la gestión:

- Participación en espacios donde se promueva el mejoramiento de las políticas de control y vigilancia de la entidad.
- Informes y reuniones de control.
- Seguimiento a las auditorías internas y externas.
- Atención entes de control con sus respectivos informes finales.

Se destaca el Informe de Auditoría realizado por la Contraloría General de Medellín sobre los estados financieros del año 2021, en el que además del fenecimiento de las cuentas contables, la entidad sacó un puntaje de 96/100 en los aspectos legales, financieros y contables, lo cual confirma la transparencia y coherencia de la gestión financiera y administrativa de la Corporación.

Igualmente, en dicho Informe no se encontró ningún tipo de hallazgo ni fiscal, ni financiero ni penal. Se señalan solo dos acciones de mejora de carácter administrativo, relacionadas con: (i) el fortalecimiento de la supervisión contractual y (ii) el seguimiento y disposición de la información en las actividades del área de control interno, acciones sobre las cuales se desplegó de forma inmediata el plan de acción y su ejecución para atender tales consideraciones.

Así las cosas, se pasó de siete (7) acciones de mejora en el año 2020, a dos (2) en el año 2021, cumpliendo la ejecución de todas las acciones de mejora propuestas para el año 2020.

Para el año 2023, se recibió solicitud de información para auditoría financiera y de gestión de parte de la Contraloría el 28 de febrero de 2023 y una solicitud adicional el 14 de marzo de 2023. La documentación fue enviada en debida forma y dentro de los plazos oportunos.

8.2 Direccionamiento jurídico

Como ya se expuso, dentro de las responsabilidades asociadas asignadas en cabeza de la Secretaría General corresponde a esta dependencia: Asesorar a las diferentes dependencias de la entidad en los procesos jurídicos y legales en los que se involucre la Corporación.

Es así como toma una alta relevancia en los procesos de la Entidad el eficiente desarrollo funcional de la Secretaría General, toda vez su gestión se sustenta en el apoyo al desarrollo del objeto misional de la Entidad y en ese sentido sus actividades

se efectúan de manera transversal, debido a que tiene a su cargo el direccionamiento e intervención jurídica en todos los aspectos que conciernen a la sociedad con la finalidad de generar buenas prácticas contractuales y jurídicas que devengan en la prevención del daño antijurídico, para lo cual además es necesario brindar de manera oportuna a los demás portafolios o Unidades Estratégicas de la entidad la asesoría y acompañamiento de tipo jurídico requerido en los diferentes procesos a su cargo.

Se destaca dentro de esta gestión el direccionamiento jurídico en los siguientes aspectos:

- Direccionamiento e intervención jurídica en los asuntos contractuales de la Corporación en aras de establecer buenas prácticas en esta materia que generen efectividad en el proceso, así como la prevención del daño antijurídico.
- Acompañamiento activo a la revisión y estructuración de políticas y manuales en materia laboral y de gestión del talento humano, que establezcan un marco de relaciones de trabajo claras, respetuosas y equitativas que incentiven ambientes laborales sanos y de colaboración.

El objetivo de la Secretaría General es fortalecer la aplicación y la proyección del componente jurídico a través de políticas y estrategias que brinden lineamientos de prevención del daño antijurídico, defensa judicial y gestión contractual para la Corporación Ruta N.

Funciones:

- Garantizar el correcto funcionamiento de las etapas precontractual, contractual y postcontractual, así como la ejecución de todos los contratos establecidos por la Corporación con terceros.
- Liderar los mecanismos de selección de contratación de bienes y servicios, garantizando en todo momento que estén alineados a las políticas internas y a la reglamentación vigente en materia contratación.
- Acompañar y asesorar al equipo Ruta N en los asuntos asociados con derecho laboral, fiscal, tributario.
- Ser interlocutor en los procesos de auditoría y cualquier interacción que se presente con las diferentes entidades de control.
- Garantizar la publicación de la contratación realizada por la Corporación en las diferentes plataformas establecidas (Secop, Gestión Transparente) y en los tiempos estipulados por la ley.
- Garantizar las instancias que debe tener la Corporación para minimizar el impacto de los riesgos en las posibles conciliaciones que se presenten
- Liderar la secretaría técnica del Comité de Contratación de la Corporación.
- Asegurar la secretaría técnica de la Junta Directiva de la Corporación.
- Formular, implementar y hacer seguimiento a las políticas, planes y proyectos relacionados con el gobierno corporativo de la entidad.

- Representar la Corporación, por delegación directa y específica del director, en las juntas, comités e instancias en los que la corporación tenga participación y que sean necesarias para el cumplimiento de su misión.
- Dirigir y garantizar el control y la evaluación en el desarrollo de las actividades en materia jurídica.
- Afianzar políticas, planes y estrategias en materia de prevención del daño antijurídico y en defensa de lo público.
- Implementar y ejecutar las políticas y directrices que se establezcan materia de gestión de trámites, procedimientos administrativos, peticiones, quejas, reclamos y sugerencias.
- Implementar; mantener y mejorar el Sistema Integral de Gestión para los procesos que dirige o participa, de acuerdo con las directrices definidas por la entidad.
- Liderar y garantizar el debido funcionamiento del proceso disciplinario de la Corporación
- Establecer líneas y garantizar la debida implementación de contratación estratégica y compra pública innovadora
- Establecer un adecuado relacionamiento con los diferentes Stakeholders.

Actualmente la Secretaría General cuenta con una persona vinculada (el Secretario General) y con 5 contratistas de prestación de servicios que apoyan la gestión de la Secretaría general y de la Corporación de manera transversal a todos los portafolios (4 abogados y 1 auxiliares administrativos).

En el desarrollo de las funciones antes mencionadas, es importante mencionar lo siguiente:

8.2.1 Gestión Contractual

Durante el período comprendido entre los meses de abril de 2021 hasta la fecha de presentación de este Informe la Corporación Ruta N suscribió 537 contratos, discriminados así:

2021		
Modalidad de selección	Cantidad	Valor total de contrato
SUO o OC	248	\$16.617.587.807,00
SPO	25	\$3.484.141.308,00
CPO	8	\$8.018.432.177,00
Total, general	281	\$28.120.161.292,00
Modificaciones	94	

2022

Modalidad de selección	Cantidad	Valor total de contrato
SUO o UC	237	\$16.719.595.988,00
CONVOCATORIA PÚBLICA	9	\$5.750.830.368,00
SOLICITUD PRIVADA DE OFERTA	8	\$2.274.000.665,00
CONTRATO MARCO	18	\$2.750.000.000,00
Total, general	272	\$27.494.427.421,00
Modificaciones	198	

2023		
Modalidad de selección	Cantidad	Valor total de contrato
SUO o UC	118	\$3.571.362.295,00
CONVOCATORIA PÚBLICA	0	\$0
SOLICITUD PRIVADA DE OFERTA	3	\$238.907.942,00
CONTRATO MARCO	5	\$250.000.000,00
Total, general	125	\$4.060.270.244,00
Modificaciones	74	

Cabe destacar igualmente, que dentro de los proyectos de la Secretaría General estuvo incorporar en el proceso de gestión contractual la compra innovadora. En tal sentido, y siguiendo los lineamientos que ya a nivel internacional y nacional se han venido desarrollando en las entidades públicas, se incorporaron los procesos del diálogo competitivo y de la convocatoria con negociación, con el fin de además de contribuir con el cumplimiento de los objetivos misionales de la Corporación, mejorar la manera como pueden atenderse las necesidades contractuales de la misma, generando un mayor valor por dinero en el sistema de compra pública y fomentando la innovación, pilar de desarrollo y gestión de la Corporación Ruta N.

8.2.2. Liquidaciones de contratos

Con el fin de dar cumplimiento al Manual de Contratación y realizar un finiquito de las obligaciones contractuales contraídas a favor de la Corporación, en el marco de la celebración de los diferentes convenios y contratos, la Secretaría General ha venido liderando la liquidación y cierre de expedientes contractuales, que puede resumirse así:

INFORME DE LIQUIDACIONES ABRIL 26 DE 2023	
CONTRATOS/CONVENIOS celebrados 2018	299
Contratos para liquidar	96
Liquidados a 2023	203

Vigentes/liquidados/no aplica	0
Actas de cierre	0
CONTRATOS/CONVENIOS celebrados en 2019	367
Contratos para liquidar	21
Liquidados a 2023	345
Vigentes/liquidados/no aplica	1
Actas de cierre	0
CONTRATOS/CONVENIOS celebrados 2020	295
Contratos para liquidar	51
Liquidados a 2023	244
Vigentes/liquidados/no aplica	0
Actas de cierre	0
CONTRATOS/CONVENIOS celebrados 2021	281
Contratos para liquidar	66
Liquidados a 2023	212
Vigentes/liquidados/no aplica	3
Actas de cierre	0
CONTRATOS/CONVENIOS celebrados 2022	272
Contratos para liquidar	212
Liquidados a 2023	45
Vigentes/liquidados/no aplica	15
Actas de cierre	0
CONTRATOS/CONVENIOS celebrados 2023	125
Contratos para liquidar	41
Liquidados a 2023	2
Vigentes/liquidados/no aplica	82
Actas de cierre	0

CONSOLIDADO	TOTAL
TOTAL, CONTRATOS/CONVENIOS celebrados entre 2018 - 2023	1639
Total, contratos a liquidar	487
Total, contratos liquidados	1051
Total, contratos vigentes	101

8.2.3. Gestión procesal judiciales de la entidad

La prevención del daño antijurídico de la Corporación ha venido siendo realizado de manera proactiva, buscando evitar la generación de conflictos y litigios, cuidando así los activos e intereses de la Corporación, con el fin de que la misma genere pérdidas patrimoniales y se vea envuelta en procesos y litigios. A la fecha, y buscando minimizar el daño antijurídico de la Corporación en materia de defensa litigiosa, la Corporación ha tenido que intervenir procesalmente en los siguientes asuntos, que pueden resumirse así:

PROCESO ADMINISTRATIVO	
Radicado	05001333302220170006401
Juzgado	Tribunal Administrativo de Medellín
Demandante	MARCIA ARCILA PÉREZ
Demandado	RUTA N
Cuantificación de las pretensiones	\$131.317.920
Pretensiones	Se declare el incumplimiento del Contrato de Prestación de Servicios Profesionales No. 220C2015, el día 27 de Julio de 2015, por TERMINACION UNILATERAL DEL CONTRATO SIN JUSTA CAUSA por parte de la CORPORACIÓN RUTA N MEDELLIN. Qué como consecuencia de la anterior declaración, se condene a la CORPORACIÓN RUTA N MEDELLIN, al pago y reconocimiento de todos los daños y perjuicios, materiales, cláusula penal e intereses moratorios, ocasionados a la demandante por la terminación unilateral del contrato sin justa causa.
Estado	Proceso en segunda instancia. Se profirió sentencia de primera instancia donde se condena a la parte demandante al reconocimiento y pago de costas y agencias en derecho a favor de la Entidad. El fallo fue apelado por la parte demandante, el proceso se encuentra en el Tribunal Administrativo de Antioquia, al Despacho para fallo de segunda instancia.

PROCESO ADMINISTRATIVO EJECUTIVO SINGULAR	
Radicado	05001 33 33 010 2022 00370 00
Juzgado	Juzgado Décimo Administrativo de Medellín
Demandante	RUTA N
Demandado	INTERNATIONAL BUREAU OF SOCIAL AND ECONOMIC RESEARCH - IBSER
Cuantificación de las pretensiones	\$374.000.000
Pretensiones	Librar mandamiento de pago a favor de CORPORACIÓN RUTA N MEDELLÍN y en contra de INTERNATIONAL BUREAU OF SOCIAL AND ECONOMIC RESEARCH, por TRESCIENTOS SETENTA Y CUATRO MILLONES DE PESOS M/CTE (\$374.000.000)
Estado	Proceso en segunda instancia. Se profirió decisión de primera instancia donde se niega librar mandamiento de pago. La decisión fue apelada por la Ruta N, el proceso se encuentra en el Tribunal Administrativo de Antioquia, al Despacho para fallo de segunda instancia.

PROCESO ADMINISTRATIVO
EJECUTIVO SINGULAR

Radicado	05001 3333 009 2022 00638 00
Juzgado	Juzgado Décimo Administrativo de Medellín
Demandante	INTERNATIONAL BUREAU OF SOCIAL AND ECONOMIC RESEARCH - IBSER
Demandado	RUTA N
Cuantificación de las pretensiones	\$101.614.082
Pretensiones	Librar mandamiento de pago a favor de INTERNATIONAL BUREAU OF SOCIAL AND ECONOMIC RESEARCH, por TRESCIENTOS SETENTA Y CUATRO MILLONES DE PESOS M/CTE y en contra de RUTA N por \$101.614.082
Estado	Se libró mandamiento de pago en contra de Ruta N. Se contestó la demanda. Se encuentra al Despacho luego de la contestación.

PROCESO CIVIL PRUEBA EXTRAPROCESAL	
Radicado	05001 3333 009 2022 00638 00
Juzgado	Juzgado Décimo Administrativo de Medellín
Demandante	RUTA N
Demandado	INTERNATIONAL BUREAU OF SOCIAL AND ECONOMIC RESEARCH - IBSER
Cuantificación de las pretensiones	Sin cuantía
Pretensiones	RUTA N pretende obtener de IBSER, a través del interrogatorio de parte anticipado o extraprocésal, la confesión del incumplimiento de las obligaciones pactadas en el CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS No. 202100207
Estado	Se realizó la prueba extraprocésal (interrogatorio de parte) para conseguir la confesión de IBSER frente al incumplimiento. Se va a evaluar con cuidado la práctica de la prueba si hay algo que pueda ayudar a la Corporación en el proceso ejecutivo. Se está evaluando si se hace la denuncia ante Fiscalía por falso testimonio

Nota: El día 13 de abril de 2023 se realizó el interrogatorio de parte al señor IVÁN DARÍO CASTRILLÓN ÁLVAREZ en el cual negó todo lo relacionado con el incumplimiento del contrato incurriendo en falso testimonio.

Estado y recomendaciones

- Denunciar al señor IVÁN DARÍO CASTRILLÓN ÁLVAREZ por falso testimonio.
- Iniciar proceso ejecutivo para cobrar la cláusula penal pactada en el contrato No. 202100207, con el riesgo de que suceda lo ocurrido con el proceso ejecutivo iniciado que se encuentra en apelación.
- Iniciar proceso declarativo con el fin de probar el incumplimiento y posteriormente iniciar el proceso ejecutivo con el fin de cobrar la cláusula penal pactada.

De igual forma durante la gestión como Director Ejecutivo, culminó el siguiente proceso:

PROCESO LABORAL ORDINARIO INDEMNIZACIÓN POR MORA EN EL PAGO DE LA LIQUIDACIÓN	
Demandante	AGOSTINHO JOAO RAMALHO ALMEIDA
Demandado	Corporación Ruta N Medellín
Radicación demanda	8 septiembre 2021
Notificación demanda	9 de febrero 2022
Pretensiones	\$41.461.333
Terminación por conciliación	30 de agosto 2022

8.3 Informe de actividades pendientes de gestión

Las actividades pendientes de gestión en materia de direccionamiento jurídico son las siguientes:

Gobierno Corporativo:

- Revisión del Código de Buen Gobierno Corporativo con el fin de implementar algunas políticas especiales en materia de regulación de conflictos de interés.
- Registro único de Proveedores.
- Actualizar Reglamento Interno de Trabajo

Conforme con el Manual de Contratación la Corporación como parte de su gestión contractual y como buena práctica en esta materia, deberá contar con un registro de proveedores y contratistas que permita el análisis y verificación de la información de tipo jurídico, financiera, de calidad y experiencia, así como la verificación de riesgos de proveedores y contratistas, en el cual además se establezca un procedimiento de evaluación y calificación de éstos bajo criterios como: cumplimiento, calidad, oportunidad en la información, cumplimiento de trámites administrativos, entre otros, que sirvan como referente en la evaluación de posturas en los diferentes procesos de selección, para la segmentación de proveedores y que faciliten el relacionamiento de la entidad con terceros que presten servicios, suministren bienes o ejecuten obras a favor de la misma.

Actualización Manual de Contratación y Manual de Supervisión:

Se debe presentar a la Junta Directiva la reforma del Manual de Contratación, en el que además de actualizar algunas políticas, puedan incorporarse las compras públicas innovadoras, con el fin de que la Corporación pueda seguir en materia contractual los lineamientos del Distrito de Medellín, en el marco del desarrollo y ejecución de la política pública de compras públicas innovadoras, sostenibles y socialmente responsables. Además, actualizar estos manuales a la realidad actual de la entidad.

De otro lado, se considera importante mencionar que la Secretaría General ha tenido como premisa fundamental dentro de su trabajo y acción, el realizar funciones preventivas y de acompañamiento permanente tanto a la Dirección Ejecutiva como a las diferentes dependencias de la entidad, especialmente a las áreas misionales, para el desarrollo y potenciación del objeto social de la Corporación y por ende el cumplimiento de su misión y estrategia.

En tal sentido, realizó durante el año 2022, cinco (5) procesos de formación tanto para personal de planta como para contratistas, sobre aspectos relacionados con la contratación, tales como la elaboración de justificaciones contractuales, clases y modalidades de contratación, estudios de mercado y análisis de sector, supervisión y liquidaciones. Así mismo realizó dos talleres prácticos acerca de la elaboración de las justificaciones contractuales.

De igual manera, se han dado las directrices preventivas y de acompañamiento en los diferentes procesos para la protección que de los intereses de la Corporación se debe tener, promoviendo la estructura de un gobierno corporativo.

Digital Americas Pipeline Initiative S.A.S. (DAPI)

Por Documento Privado del 30 de abril de 2018 de los Accionistas, inscrito en esta cámara de comercio el 04 de mayo de 2018 bajo el número 11933 del libro IX del registro mercantil, se constituyó una Sociedad Por Acciones Simplificada así;

FSW PARTNERS LLC con 2000 acciones
CORPORACIÓN RUTA N con 500 acciones

La Corporación Ruta N Medellín, suscribió contrato de financiamiento con la sociedad Digital Americas Pipeline Initiative S.A.S. el 25 de mayo de 2018

El objeto del contrato de financiamiento suscrito entre Ruta N y DAPI fue que la primera le entregara en mutuo o préstamo de uso a la segunda, la suma de \$750.000.000 de pesos, para que DAPI utilizara tales recursos *“como capital de trabajo en las actividades asociadas con la concreción y ejecución del Plan de Negocios de la Sociedad, que se detalla en el Anexo 1”* del contrato.

La suma de dinero financiada fue aumentada por Ruta N a favor de DAPI mediante los Otrosí Nos. 1 y 2 del contrato de financiamiento, en \$660.000.000 de pesos (Otrosí No. 1) y \$164.000.000 de pesos (Otrosí No. 2), para un monto total mutuado de \$1.574.000.000 de pesos.

En la cláusula octava del contrato de financiamiento se estipuló que Ruta N tiene la facultad de acelerar el plazo de pago de los recursos entregados a DAPI, que según su cláusula tercera es de *“cinco (5) años contados a partir de la fecha de suscripción de este Contrato”*, el cual fue firmado el 25 de mayo de 2018, lo que significa que, en

principio, el plazo para que DAPI le pague a Ruta N los primeros \$750.000.000 de pesos vence el 25 de mayo de 2023.

En relación con los \$660.000.000 de pesos aumentados en el Otrosí No. 1 y los \$164.000.000 de pesos agregados en el Otrosí No. 2, se estableció en el numeral 3.2 de este último Otro sí que la sumatoria de estos dos montos, es decir, la suma de \$824.000.000 de pesos, se pagaría por DAPI a Ruta N en *“cinco (5) años contados a partir de la fecha de suscripción del Otro sí No. 1, es decir, a partir del veinte (20) de mayo de 2019”*, lo que simboliza que, en un principio, el término para que DAPI le pague a Ruta N los \$824.000.000 de pesos de que tratan los Otro sí Nos. 1 y 2 vence el 20 de mayo de 2024.

Desde la Corporación Ruta N, se adelantaron dos acciones de acuerdo a las instrucciones emitidas desde la Junta Directiva:

1. Una Debida diligencia:

Esta debida diligencia tuvo como alcance los Asuntos corporativos, asuntos laborales y de seguridad social, asuntos tributarios y asuntos contables, las conclusiones fueron las siguientes:

- Opinión legal asuntos corporativos

En relación con la revisión de los asuntos corporativos se identificó que los estatutos sociales de Dapi son claros y completos. No obstante, se evidenció que existen algunos aspectos de mejora frente a algunas cláusulas puntuales, así como algunas incompatibilidades que se recomiendan aclarar. De manera particular, es sugerible establecer una regulación a la negociabilidad del derecho de suscribir las acciones de manera preferente por parte de los accionistas de Dapi a terceros y modificar las disposiciones en relación con los mecanismos alternativos de resolución de conflictos en los términos señalados en este capítulo, así como modificar las disposiciones que presenten incompatibilidades. Dichas modificaciones deberán realizarse a través de una reforma estatutaria que deberá ser debidamente inscrita en el registro mercantil.

En términos generales, frente a los documentos corporativos de Dapi (estos son, el libro de actas de la asamblea general de accionistas, el libro de registro de accionistas y el libro de actas de la junta directiva) se realizaron algunas sugerencias que consisten en incluir información adicional a la que ya consta en dichos documentos con el fin de dar cumplimiento a la normativa aplicable. No obstante, a continuación, se mencionarán de manera particular algunos de los hallazgos que consideramos de carácter más relevante que se evidenciaron durante la revisión de dicha información.

De manera particular, en relación con las actas de la asamblea general de accionistas, se deja constancia que, únicamente, se aportaron al data room las actas nro. 1, 2, 3 y 5 de dicho órgano. Particularmente, en el acta nro. 2, se identificó que en la aprobación del levantamiento del derecho de preferencia en la enajenación de

acciones de Suma Legal S.A.S. a favor de FSW Partners LLC. no se cumplió con la mayoría estatutaria requerida y, por lo tanto, debe ser subsanado.

Finalmente, se determinó que el libro de registro de accionistas de Dapi se encuentra actualizado frente a la información que consta en el certificado de existencia y representación legal de la compañía y en el certificado de composición accionaria expedido por el contador el 14 de abril de 2020, sin perjuicio de las recomendaciones de actualización y corrección que se especifican más adelante. Por lo tanto, se deja constancia de que, a la fecha, no se conocen movimientos accionarios adicionales que deban verse reflejados en el libro de registro de accionistas de DAPI.

- Opinión legal asuntos laborales

En materia laboral, pudieron identificarse como hallazgos relevantes (i) que Dapi cuenta con algunas estipulaciones dentro del Reglamento Interno de Trabajo, que recomendamos ajustar y/o actualizar, relacionadas con el contrato de aprendizaje, los permisos o licencias, las sanciones disciplinarias, entre otras; y (ii) que con el propósito de implementar un Stock Option Plan para algunos empleados, quienes podrán adquirir acciones de la sociedad extranjera Choiceworx Inc, se implementará la figura del “co-empleo” entre Choiceworx S.A.S. y Dapi, opción laboral que recomendamos se ajuste a las estipulaciones propias de la normativa laboral en lo relativo a la coexistencia de contratos de trabajo.

Por otra parte y en materia de contingencias laborales, se encontró: (i) que a pesar de no haberse implementado la coexistencia de contratos de trabajo, denominada por Dapi “co-empleo”, se le practicó una disminución salarial a la mayoría de los empleados, la cual podría llegar a generar discusiones relativas a la desmejora en las condiciones laborales y la vulneración del derecho a la igualdad; (ii) que Dapi concede una serie de beneficios extralegales a los empleados de la compañía, sin el respaldo de un pacto de exclusión salarial, aspecto que representa un riesgo alto en materia de demandas laborales y/o requerimientos e investigaciones por parte de la UGPP; y (iii) que Dapi no cuenta con la evaluación de estándares mínimos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo de la compañía, generada en la plataforma de la ARL a la cual se encuentre afiliada la empresa y ante el Ministerio del Trabajo, siendo este un aspecto que podría acarrear multas y sanciones por parte de dicho Ministerio.

- Opinión legal asuntos tributarios

En términos generales, Dapi ha sido una sociedad que en los últimos años (2018, 2019 y 2020) ha cumplido con la mayoría de las obligaciones formales de carácter tributario ante las diversas autoridades tributarias nacionales y municipales.

Sin embargo, Dapi debe implementar algunos correctivos para mitigar los impactos negativos de los asuntos mencionados en el presente capítulo del Informe para evitar el surgimiento de riesgos que entorpezcan su manejo y funcionamiento. Lo

anterior, toda vez que, en el proceso de debida diligencia se evidenciaron las siguientes contingencias:

(i) Dapi no ha realizado el proceso de actualización del Registro Único Tributario cuando se han presentado circunstancias que han dado lugar a la modificación de la información reportada en el mismo, lo cual, según lo establecido en el Estatuto Tributario puede acarrear sanciones para Dapi.

(ii) Dapi debe realizar el pago de las declaraciones del Impuesto sobre las Ventas de los periodos gravables 2018, 2019 y 2020 en caso tal que se confirme que no se realizó el pago en su momento.

(iii) Dapi tuvo inconsistencias en la declaración del Impuesto sobre las Ventas del bimestre 1 del periodo gravable 2021 pues liquidó de manera errónea la sanción por la presentación extemporánea de dicha declaración, lo cual genera consecuencias sancionables por la DIAN y la obligatoriedad de corregir las declaraciones del Impuesto sobre las Ventas posteriores a la declaración del bimestre 1 del periodo gravable 2021, por el indebido arrastre de saldos a favor.

(iv) Dapi tuvo inconsistencias en las declaraciones de retención en la fuente pues no practicó las retenciones en la fuente a título de Impuesto sobre las Ventas por los servicios prestados por parte de Highstone Associates INC. desde el exterior en los periodos gravables 2019, 2020 y 2021.

- Opinión Legal Asuntos contables:

Efectuada la revisión de las cuentas contables, podemos concluir que, respecto a los pasivos laborales y el pasivo por impuesto diferido, la información está debidamente registrada y los valores corresponden a cada una de las obligaciones que originan los saldos. Respecto a las obligaciones financieras que en cada uno de los periodos correspondían a tarjetas de crédito, no obtuvimos la información solicitada.

1. Concepto de alternativas

Ahora bien, de acuerdo con lo expuesto, se necesario buscar el mecanismo idóneo para recuperar el dinero para lo cual se cuentan con las siguientes alternativas:

- El incumplimiento efectivo de DAPI de sus obligaciones negociales en el marco del contrato de financiamiento para aplicar la cláusula de aceleración.
- El requerimiento privado escrito de Ruta N a DAPI donde se ponga de presente el incumplimiento contractual de ésta y que dicha deshonra a los compromisos adquiridos no sea subsanado por DAPI durante el tiempo que Ruta N le conceda para ello, como paso previo para que se puedan acelerar los plazos de pago de las sumas de dinero mutuadas.
- La acción ejecutiva singular en contra de DAPI, con fundamento en el contrato de financiamiento, una vez cumplido el plazo
- La disolución y liquidación de una sociedad por acciones simplificada

- La acción individual de responsabilidad en calidad de socia de DAPI en contra de los administradores de la misma.

Nota: En el siguiente link se encuentra la información recopilada [00 - Expediente Organizado](#)

9. REGLAMENTOS Y MANUALES

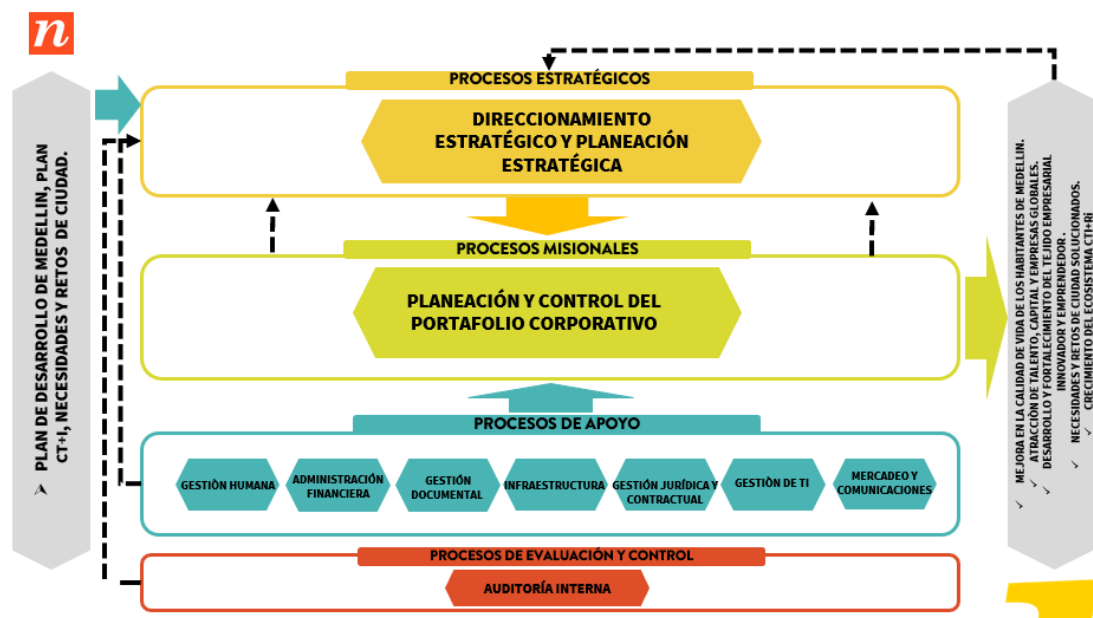
A la fecha se encuentran vigentes y aprobados los siguientes documentos:

PROCESO	LISTADO DE DOCUMENTOS (políticas, manuales, procedimientos, e instructivos)	CÓDIGO
Compras	Política de Compras	PL-COMP-001
	Procedimiento de compras	PR-COMP-001
	Manual de viajes nacionales e internacionales	MN-COMP-001
Presupuestos	Elaboración y aprobación de presupuestos	PR-PRE-001
	Ejecución Presupuestal	PR-PRE-002
	Manual de presupuestos	MN-PRE-003
Tesorería	Política de tesorería	PL-TES-001
	Política de caja menor	PL-TES-002
	Política uso de TC Corporativa	PL-TES-003
	Procedimiento de pagos	PR-TES-001
	Procedimiento de recaudos	PR-TES-002
Contabilidad	Políticas NIFF (16 Políticas)	PL-CONT-001
	Procedimiento de causación contable y estados financieros	PR-CONT-001
	Procedimiento de actuación del comité de sostenibilidad contable	PR-CONT-002
	Procedimiento de legalización de recursos entregados en administración	PR-CONT-003
	Instructivo de radicación de facturas y cuentas de cobro	INT-CONT-001
Facturación y cartera	Procedimiento de facturación	PR-FYC-001
	Manual de Cartera	MN-FYC-001
Calidad	Procedimiento de control de documentos	PR-CAL-001
	Procedimiento de comunicación, participación y consulta.	PR-CAL-002
	Instructivo de PQRSF	INT-CAL-001
Seguridad y salud en el trabajo	Política de SST (Seguridad y Salud en el Trabajo)	PL-SST-001
	Política de prevención de consumo de alcohol, drogas y tabaquismo	PL-SST-002
	Procedimiento de capacitación e inducción en SST	PR-SST-001
	Procedimiento plan de emergencia	PR-SST-002
	PON Inundación o tormenta	PR-SST-003
	PON Sismo	PR-SST-004
	PON Terrorismo	PR-SST-005
	PON Incendio y explosión	PR-SST-006
	PON Accidente de tránsito	PR-SST-007
PON Colapso de estructural	PR-SST-008	

	Procedimiento inspecciones	PR-SST-009
	Procedimiento comunicación, participación y consulta	PR-SST-010
	Procedimiento pausas saludables	PR-SST-011
	Procedimiento de exámenes médicos ocupacionales	PR-SST-012
	Procedimiento de reincorporación laboral	PR-SST-013
	Procedimiento Programa de vigilancia epidemiológica de riesgo psicosocial	PR-SST-014
	Procedimiento Revisión por la dirección	PR-SST-015
	Procedimiento Reporte e Investigación de Incidente, Accidente de Trabajo y Enfermedad Laboral	PR-SST-016
	Procedimiento estilos de vida y entornos saludables	PR-SST-017
	Procedimiento identificación, evaluación y comunicación de requisitos legales en SST	PR-SST-018
	Manual del sistema de gestión de seguridad y salud	MN-SST-001
Gestión documental	Política de gestión documental	PL-GD-001
	Política de Cero Papel	PL-GD-002
	Procedimiento de envío y recepción de correspondencia	PR-GD-001
	Manual de Gestión Documental	MN-GD-001
	Manual-Programa de Gestión Documental	MN-GD-002
	Manual de Conservación Documental	MN-GD-003
	Manual-Plan Institucional de Archivo	MN-GD-004
	Manual - Instrumentos de Gestión de la información Publica	MN-GD-005
	Manual-Modelo de requisitos para la gestión de documentos Electrónicos	MN-GD-006
	Manual de cuadros de clasificación documental	MN-GD-007
	Manual de tablas de Retención Documental	MN-GD-008
	Manual de tablas de control de acceso	MN-GD-009
	Manual - esquema de Metadatos	MN-GD-010
	instructivo de PQRSF	INT-GD-001
Gestión Humana	Política de préstamos para formación	PL-GH-001
	Política de compensación	PL-GH-003
	¡Política de bienestar “! Quiero Estar”	PL-GH-004
	Procedimiento de Reclutamiento y selección de personal	PR-GH-001
	Procedimiento de contratación de personal	PR-GH-002
	Procedimiento de inducción y reinducción	PR-GH-003
	Procedimiento de Nómina	PR-GH-007
	Reglamento Interno de trabajo	MN-GH-001
Gestión de TI	Procedimiento de asignación de recursos tecnológicos	PR-GTI-001
Gestión Jurídica	Manual de contratación	MN-JUR-001
	Manual de supervisión e interventoría	MN-JUR-002
	Procedimiento de contratación	PR-JUR-001
PMO	Instructivo para la creación de unidades de equipo de proyectos en drive corporativo.	PR-GPO-002

Auditoría Interna	Procedimiento de Auditorías internas	PR-CI-001
-------------------	--------------------------------------	-----------

Actualmente Ruta N se encuentra mejorando los estándares de gestión y control de riesgos alineándolos con el Modelo integrado de planeación y gestión (MIPG), por lo cual se ha propuesto el reto de mejorar los estándares de planeación de todos los procesos (Estratégicos, misionales, Control y apoyo) con las buenas prácticas de gestión y control de riesgos.



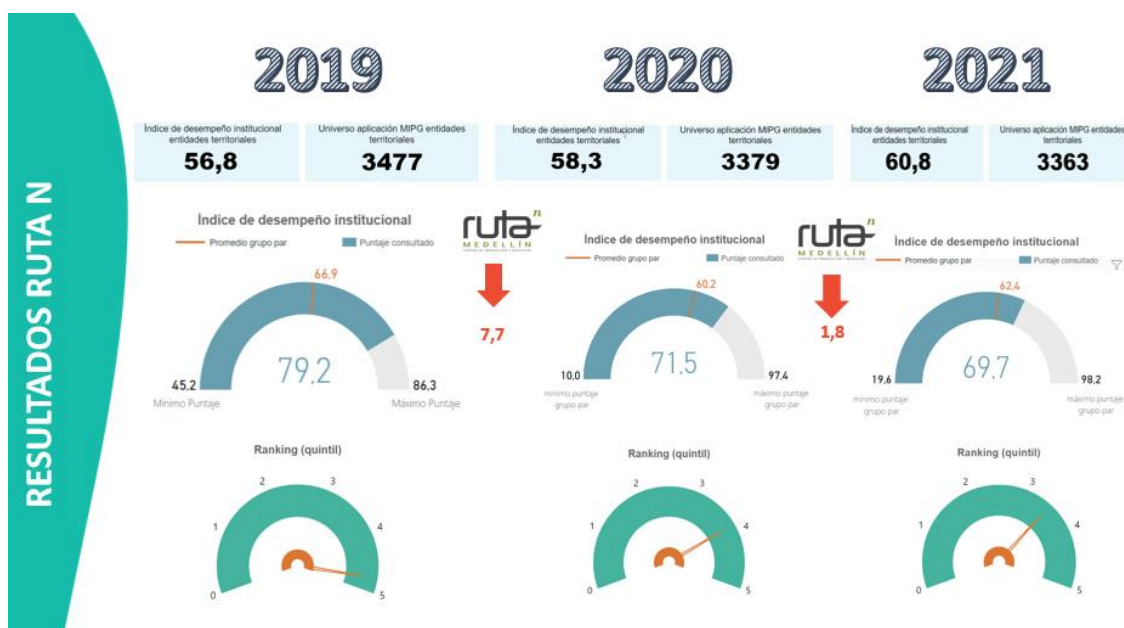
A la fecha se encuentran en proceso de revisión para aprobación los siguientes documentos de procesos:

PROCESO	LISTADO DE DOCUMENTOS (políticas, manuales, procedimientos, e instructivos)	CÓDIGO
Compras	Política de Compras V2	PL-COMP-001
Calidad	Política de riesgos V2	PL-CAL-001
	Política de tratamiento de datos V2	PL-CAL-002
Seguridad y salud en el trabajo	Política de SST V3	PL-SST-001
	Reglamento de Higiene y seguridad industrial V2	PL-SST-002
	Revisión general Actualización de todos los documentos a nuevas plantillas de calidad.	N/A
Gestión Documental	Tablas de retención documental	MN-GD-008
Gestión Humana	Procedimiento para manual de funciones y competencias V1	PR-GH-004
	Procedimiento de desvinculación de Personal V1	PR-GH-005
	Procesos disciplinarios V1	PR-GH-006
	Reglamento interno de trabajo V2	MN-GH-001
	Código de ética e integridad	GUI-GH-001
Gestión de TI	Manual de gestión de incidentes de TI	MN-GTI-002

	Manual de gestión del cambio de TI	MN-GTI-003
	Manual de Aprovechamiento de datos	MN-GTI-004
	Procedimiento de captura, tratamiento y custodia de datos	PR-GTI-001
	Procedimiento de construcción de bodegas de datos	PR-GTI-002
	Procedimiento de analítica de datos y construcción de tableros de Tableros BI	PR-GTI-003
	Plan estratégico de Tecnologías (PETI):	PLN-GTI-001
Gestión Jurídica	Manual de asuntos disciplinarios V1	MN-JUR-003
PMO	Manual de gestión de portafolio corporativo V1	MN-PMO-001

Resultados FURAG

Actualmente la Corporación Ruta N tiene una calificación del FURAG de 69.7, por lo cual se ha propuesto para el año 2023 hacer estricto seguimiento a los planes de mejoramiento institucional derivados de dichos resultados y del análisis de riesgos.



Resultados por política 2020



- POL01: Gestión Estratégica del Talento Humano
- POL02: Integridad
- POL03: Planeación Institucional
- POL05: Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de procesos
- POL06: Gobierno Digital
- POL07: Seguridad Digital
- POL09: Transparencia, Acceso a la información y lucha contra la corrupción.
- POL10: Servicio al ciudadano
- POL12: Participación ciudadana en la gestión pública
- POL13: Seguimiento y evaluación del desempeño institucional
- POL14: Gestión Documental
- POL15: Gestión del conocimiento
- POL16: Control interno

Resultados por política 2021



Los planes de mejoramiento institucional fueron consolidados por la dirección de estrategia a los cuales se les hace seguimiento trimestral, pero la responsabilidad de su ejecución y cumplimiento recae en los gestores de portafolio y líderes de procesos.

9.1 Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo

Con el fin de Garantizar condiciones de trabajo seguras y saludables en el desarrollo de las diferentes actividades que se desarrollan en la Corporación Ruta N se establecieron los siguientes lineamientos enmarcados en la política integrada de seguridad y salud en el trabajo:

La Corporación Ruta N Medellín, dedicada a contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de Medellín a través de la ciencia, tecnología e innovación, se compromete con la protección y promoción de la salud de los trabajadores, procurando su integridad física mediante el control de los riesgos, el mejoramiento continuo de los procesos y la protección del Medio Ambiente.

La dirección asume la responsabilidad de promover un ambiente de trabajo sano y seguro, cumpliendo los requisitos legales aplicables, vinculando a las partes interesadas (trabajadores, contratista y subcontratistas) en el Sistema de Gestión de la Seguridad y la Salud en el trabajo y destinando los recursos humanos, físicos y financieros necesarios para la gestión de la salud y la seguridad.

Los programas desarrollados en la Corporación Ruta N Medellín estarán orientados al fomento de una cultura preventiva y del auto cuidado, a la intervención de las condiciones de trabajo que puedan causar accidentes o enfermedades laborales, al control del ausentismo, a la preparación para emergencias y a la mitigación y prevención de los riesgos altos y medio altos, identificados.

De igual forma, la Corporación Ruta N Medellín se compromete a proporcionar los mecanismos de Prevención y Atención de cualquier caso de presunto Acoso Laboral y sexual, dando cumplimiento a la normatividad vigente, contemplando los Principios y Valores institucionales con el propósito de asegurar que todos los colaboradores tengan un clima organizacional sano, cumpliendo con los parámetros establecidos por la ley 1010 de 2006 y en cumplimiento de la ley 2191 de 2022 se crea e implementa una POLITICA DE DESCONEJION LABORAL, con el fin de garantizar el goce efectivo del tiempo libre y los tiempos de descanso, licencias, permisos y/o vacaciones para conciliar la vida personal, familiar y laboral de todos sus colaboradores.

Corporación Ruta N Medellín se responsabilizará desde la Dirección y a través de los diferentes Gestores y Articuladores de Proceso, a dar cumplimiento a la creación e implementación de los diferentes procedimientos que determinen los mecanismos y medios para que los trabajadores puedan presentar quejas frente a la vulneración del derecho a la desconexión laboral, acoso laboral y sexual, a nombre propio o de manera anónima; al igual que una reglamentación interna para el trámite de quejas que garanticen el debido proceso e incluya mecanismos de solución del conflicto y verificación del cumplimiento de los acuerdos alcanzados y del cese de la conducta de acoso laboral y sexual, que permita garantizar y ejercer tal derecho por parte de los trabajadores, incluyendo lineamientos frente al uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC).

La Dirección Ejecutiva y el encargado del SG – SST, realizarán una revisión anual de la presente política y al Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo para evaluar el cumplimiento y efectividad de sus metas y objetivos, junto con la Articuladora de Gestión Humana, el Comité de Convivencia Laboral y el COPASST en los temas relacionados para cada uno.

Por lo anterior, Ruta N cuenta con un Sistema de Gestión de la Seguridad y la Salud en el Trabajo acorde al Decreto 1072 de 2015, la Resolución 0312 de 2019 y demás normas vinculantes a la actividad económica y naturaleza jurídica de la Corporación, según los requisitos establecidos en la Matriz de Requisitos Legales.

Dicho Sistema de Gestión, cuenta con un Plan de Trabajo Anual que a la fecha cuenta con un porcentaje de ejecución del 82.12% y el 17.88% restante, está proyectado para las actividades de cierre del último bimestre de 2022.

El Sistema de Gestión de la Seguridad y la Salud en el Trabajo se encuentra en un nivel ACEPTABLE, el nivel óptimo del Sistema acorde con la clasificación de la Resolución 0312 de 2019 con un porcentaje de implementación de 87.75% al 31 de octubre de 2022.

CONSOLIDADO DE VALORACIÓN POR CICLO P.H.V.A.	
ETAPA	AVANCE PORCENTUAL
1. Planear (25%)	19
2. Hacer (60%)	55
3. Verificar (5%)	3,75
4. Actuar (10%)	10
TOTAL AVANCE	87,75

CONSOLIDADO DE VALORACIÓN POR ESTANDAR (Resolución 0312 de 2019)	
ETAPA	AVANCE PORCENTUAL
1. RECURSOS (10%)	8
2. GESTION INTEGRAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA SEGURIDAD Y LA SALUD EN EL TRABAJO (15%)	11
3. GESTIÓN DE LA SALUD (20%)	19
4. GESTIÓN DE PELIGROS Y RIESGOS (30%)	26
5. GESTION DE AMENAZAS (10%)	10
6. VERIFICACIÓN DEL SG-SST (5%)	3,75
7. MEJORAMIENTO (10%)	10
TOTAL AVANCE	87,75

9.2 Sistema de Gestión Documental

Ruta N se encuentra implementando los requisitos establecidos en la ley general de archivos 594 de 2000. Para lograr alinear a Ruta N con los requisitos en materia de gestión documental se formularon las siguientes categorías en el marco de la política de gestión documental PL-GD-001:

Categoría Estratégica:

- Dar cumplimiento de la ley general de archivos (Ley 594 de 2000); el decreto 2609 de 2012 y la ley de transparencia y acceso a la Información pública (Ley 1712 de 2014) que establece la necesidad de la adopción de la política de Gestión Documental.
- Conservar los documentos que se generen como testimonio de las actividades realizadas por la corporación Ruta N.
- Cumplir lo establecido en las políticas, planes, programas y proyectos en materia de gestión documental.

Categoría Documental:

Implementar los instrumentos archivísticos para la gestión documental y las metodologías para la generación, recepción, distribución, trámite, organización, consulta, conservación y disposición final, siendo estas las actividades que comprenden los procesos de planeación, producción, gestión, trámite, organización, transferencia, disposición de documentos, preservación y valoración, para garantizar la integridad, disponibilidad y confidencialidad de la información.

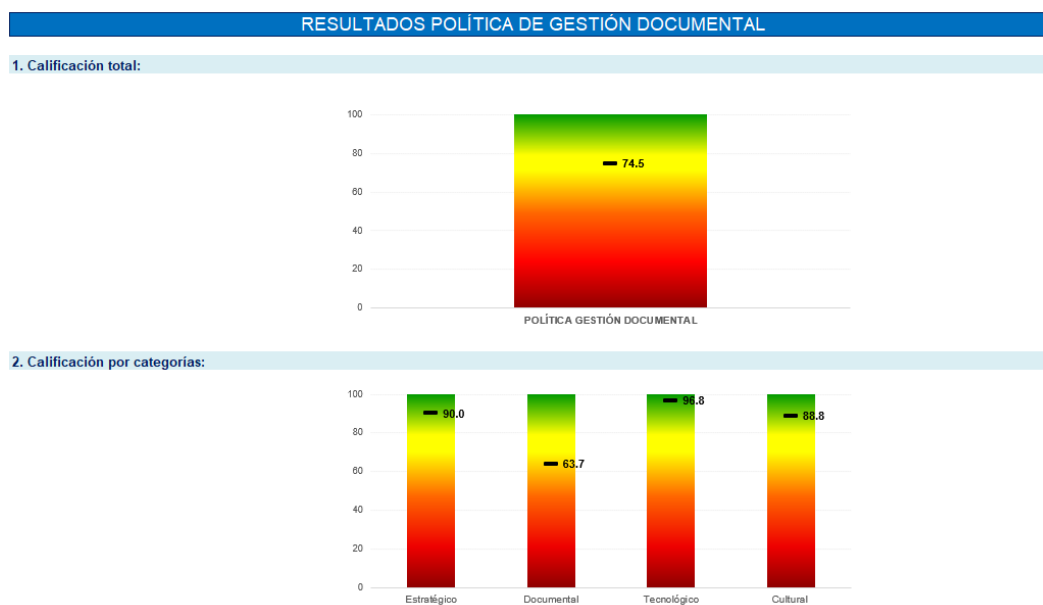
Categoría Tecnológica:

- Velar por el fortalecimiento y modernización de las herramientas tecnológicas para la mejora de la gestión documental.
- Buscar la interoperabilidad entre las diferentes herramientas colaborativas con las que cuenta la Corporación con el fin de optimizar el proceso de gestión documental sin perder la trazabilidad y gobernabilidad de la información.
- Adoptar las tecnologías necesarias que nos permitan en un futuro migrar a un modelo de gestión documental cien por ciento electrónico.

Categoría Cultural:

- Garantizar la preservación, conservación y difusión del patrimonio documental de la Corporación Ruta N, reconociendo a los documentos como fuente principal de memoria, información y rendición de cuentas.
- Promover una cultura en materia de gestión documental alineadas con la responsabilidad por el cuidado del medio ambiente.
- Aportar en la generación de conocimiento e investigación mediante el acceso de la información en el marco de ciencia, tecnología e innovación y el manejo de datos.

Con base en lo anterior se realiza la evaluación utilizando el modelo integrado de planeación y gestión MIPG obteniendo un 74.5% de implementación.



Cabe aclarar que las tablas de retención documental fueron devueltas por el Consejo departamental de archivos a raíz de la falta de claridad en el manual de funciones y la estructura organizacional actual.

Por otro lado, a finales del 2022, se realizó el diagnóstico del estado actual de la gestión documental en la Corporación, teniendo en cuenta el Modelo de Gestión

Documental y Administración de Archivos, se analizaron los 5 componentes con sus respectivos subcomponentes y productos, categorizándolos dentro de un estado de madurez según la escala proporcionada por el AGN de la siguiente manera:



Dicho diagnóstico arrojó los siguientes puntajes por componente:

COMPONENTE	Puntaje promedio	Estado del Componente
Componente estratégico	2.5	Básico
Administración de Archivos	2.2	Básico
Procesos de gestión Documental	1.5	Básico
Tecnológico	1.33	Básico
Cultural	0.87	Básico

PROMEDIO TOTAL CORPORACIÓN RUTA N	1.65	Básico
--	-------------	---------------



9.2.1 Limitantes que se han presentado en el proceso de madurez de la gestión documental en Ruta N

- Falta vincular la gestión documental dentro de las prioridades estratégicas de la Corporación.
- Baja importancia en los procesos archivísticos en Ruta N.
- Poca cultura y aceptación de diferentes dependencias para con los procesos archivísticos que se deben cumplir.
- Poca confiabilidad y adopción del software de gestión documental.
- Recursos limitados para la mejora de la gestión documental.
- Falta de disponibilidad (Tiempo) de los líderes de proceso para mejora de la gestión documental.
- Falta de claridad y definición a futuro de la estructura orgánica de la Corporación (Insumo básico para estructurar las TRD). Se ha discutido este tema con la oficina de planeación y gestión humana y la decisión es esperar a que se formule la nueva estrategia y estructura.
- Falta desarrollo en los manuales de funciones y responsabilidades del personal vinculado (insumo básico para las TRD). Muchos de estos no corresponden con las funciones reales de los empleados.
- Falta de disponibilidad (tiempo) de los líderes de proceso para estructurar manuales, procedimientos, instructivos etc., estos tardan mucho en la elaboración de los documentos o finalmente no los elaboran. Los manuales de procesos, procedimientos etc. son insumo básico para elaborar las TRD.
- Constantes intenciones de cambiar la estructura orgánica han dilatado la consolidación de las tablas de retención documental ya que este es uno de los insumos principales.
- Falta en la definición adecuada de recursos financieros, humanos, técnicos, tecnológicos para la mejora de la gestión documental de Ruta N. Esta debe ser una decisión Directiva.
- Falta de articulación entre los diferentes softwares que producen documentos electrónicos de archivo.
- Dificultad en la adopción de la cultura de gestión documental por parte de empleados y contratistas.
- Falta de políticas sancionatorias sobre el manejo de la gestión documental de Ruta N.
- Segregación de funciones y responsabilidades a gestión documental que no son propias de este proceso o que demandan tiempo (radicación de facturación, PQRSF, Firma electrónica, historias laborales, reemplazos a recepción, estructuración de transparencia (página web).
- Cambios repentinos en proyectos de gestión documental por decisiones Directivas.
- Falta de disponibilidad y mucha inasistencia a capacitaciones por parte del personal de Ruta N.
- Alta rotación de personal no permite continuidad en los procesos de mejora de la gestión documental de las dependencias.
- Adaptación en los procesos a causa de la pandemia.
- Almacenar documentos en los drives sin control o pasando por alto las recomendaciones de gestión documental sin que esto tenga un proceso sancionatorio.

- Fondo acumulado documental físico y electrónico de años anteriores el cual se ha venido organizando.
- Falta de claridad en las funciones, responsabilidades y alcance del equipo de gestión documental.

9.2.2 Acciones propuestas para la mejora de la gestión documental

COMPONENTE	RECOMENDACIONES DE MEJORA
<p>Componente Estratégico</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definir el nivel de madurez de la Gestión documental al cual quiere llegar la corporación Ruta N en los próximos 2 años. • Sensibilizar al equipo directivo y demás niveles sobre la importancia de gestión documental dentro de las estrategias corporativas. • Definir y proporcionar los recursos humanos, financieros, técnicos y tecnológicos para la mejora de la gestión documental de la corporación. • Integrar el plan de mejora de gestión documental a las estrategias corporativas. • Actualizar y divulgar la política de gestión documental incorporando los lineamientos de conservación digital a todos los niveles de la Corporación. • Establecer la importancia de la cooperación de las diferentes dependencias en la mejora de la gestión documental. • Revisar y actualizar el PGD y PINAR (plan institucional de archivos), cronogramas y hoja de ruta. • Revisar y actualizar el sistema integrado de conservación y establecer los recursos necesarios para su implementación e incluir el protocolo de conservación digital. • Análisis de procesos y procedimientos por dependencia para establecer la producción documental de la entidad y establecer plan de choque para que todos los procesos documenten sus manuales y procedimientos sin excusas. • Actualizar la matriz de riesgos de gestión documental. Incluir dentro de la identificación, análisis y evaluación de riesgos el impacto que genera la fuga de información, pérdida de documentos electrónicos o en los diferentes sistemas de información de la entidad. • Articular el PGD Y PINAR con el plan estratégico institucional. • Integrar a gestión documental dentro del PETI. • Revisar y aprobar los indicadores de cumplimiento del PGD Y PINAR. • Elaborar informe del avance de la GD de forma semestral a la dirección ejecutiva. • Incluir la gestión documental dentro del programa anual de auditorías de control interno.
<p>Administración de Archivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar y Definir el lugar o sistema donde se alojarán los archivos de la Corporación (gestión, central e histórico). • Definir los recursos Humanos, físicos, técnicos y tecnológicos que apoyaran la gestión documental de la corporación.

	<ul style="list-style-type: none"> • Articular la función archivística con el PINAR Y PGD. • Definir dentro del manual de funciones aquellos cargos que tendrán la responsabilidad en la administración de archivos. • Adecuar las instalaciones para la custodia de archivos físicos y digitales según los lineamientos del acuerdo 049 y 050 de 2000. • Definir por parte de gestión humana y la dirección ejecutiva el perfil y personal idóneo para el área de gestión documental. • Incluir dentro del plan anual de capacitación institucional los temas relacionados con gestión documental y el programa de inducción.
<p>Procesos de gestión Documental</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Validar que todos los procesos de la corporación cuenten con manuales, procedimientos y formatos necesarios para su correcta ejecución. • Definir el tipo de firma (electrónica-manuscrita) que se utilizará en los diferentes documentos de Ruta N. • Articulación con los instrumentos archivísticos. • Análisis de la automatización de procesos. • Elaboración de un protocolo para el manejo y administración de documentos en soportes especiales. • Elaborar el cuadro de clasificación documental según los documentos que produce la Corporación. • Elaborar las tablas de retención documental debidamente clasificadas, codificadas y convalidadas. Validar que durante el proceso no cambie la estructura organizacional por lo menos en los próximos 2 años, el manual de funciones este definido y aprobado). • Revisar, actualizar e implementar el procedimiento de comunicaciones oficiales (enviadas y recibidas). • Elaborar el cronograma de transferencias documentales primarias y secundarias según las TRD. • Definir los documentos de carácter histórico de la corporación Ruta N. • Desarrollar el procedimiento de eliminación documental. • Realizar el inventario documental de la corporación. • Elaborar e implementar el plan de conservación documental de Ruta N. • Establecer e implementar el plan de conservación de documentos electrónicos de archivo (plan de conservación digital). • Elaborar e implementar el procedimiento de valoración documental y el programa de documentos vitales y esenciales de Ruta N.
<p>Tecnológico</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los documentos electrónicos internos y externos que hacen parte del flujo documental de Ruta N. • Establecer los lineamientos de gestión documental electrónica en los sistemas de gestión empresarial, plataformas o sistemas de información transaccionales u operacionales. • Identificar los requisitos funcionales y no funcionales para la gestión de documentos electrónicos en Ruta N asociados al software de gestión documental. • Validar y actualizar el documento de sistema de gestión de documentos electrónicos de archivo

	<ul style="list-style-type: none"> • Definición del procedimiento de digitalización. • Validar y actualizar el documento esquema de metadatos. • Actualizar el software de gestión documental de acuerdo con las necesidades de Ruta N. • Definir el procedimiento para almacenamiento en la nube (incluir copias de respaldo). • Definir los lineamientos para la administración de los repositorios digitales. • Articular las áreas de gestión digital y gestión documental en pro de establecer los requisitos y lineamientos para la seguridad de la información de los documentos electrónicos de archivo. • Elaborar las Tablas de Control de Acceso que incluyan especificación de acceso a información contenida en archivos digitales. • Identificar las competencias legales para el intercambio de información. • Identificar los documentos de carácter confidencial o reservado. • Diseñar la arquitectura de infraestructura tecnológica de acuerdo con las necesidades de intercambio de información de Ruta N.
<p>Cultural</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el programa de gestión del conocimiento y aplicarlo. • Optimizar la información disponible en el archivo para la toma de decisiones. • Fortalecer los recursos disponibles en el archivo. • Articulación con el área encargada del proceso de rendición de cuentas para suministrar información relacionada con el desarrollo de actividades de gestión documental y administración de archivos. • Aseguramiento de la disponibilidad de los documentos de archivo para garantizar los procesos de Transparencia. • Articular la gestión documental con el plan de gestión ambiental de la corporación.

De acuerdo con lo anterior, para el 2023 se llevará a cabo la actualización del PINAR (Plan Institucional de Archivos) que permitirá consolidar e identificar los planes, programas y proyectos de la función archivística teniendo en cuenta las necesidades, debilidades, riesgos y oportunidades de RUTA N.

10. CONCEPTO GENERAL

Durante la gestión de esta administración se dio una especial importancia al fortalecimiento institucional, a la creación y oficialización de procesos y procedimientos, así como a la mejora continua con miras a la consecución de los objetivos misionales de la entidad a partir del reconocimiento de que Ruta N es una entidad de conocimiento y que como tal, su principal valor agregado se encuentra en su talento humano y la experiencia que este tiene en el desarrollo de procesos de innovación y emprendimiento con un impacto real sobre el territorio.

Este enfoque en los aspectos institucionales de la entidad permitieron no solamente alcanzar resultados históricos (en cuanto a número de empleos generados en el 2021 y al número de emprendimientos acompañados en el 2022) sino que evidenciaron que es posible hacerlo al tiempo que se cumple con los mecanismos de control impuestos a este tipo de entidades, tal como lo refleja el informe de auditoría de la Contraloría General de Medellín respecto a la gestión del año 2021, donde se tuvo una importante reducción del número de hallazgos realizados.

De igual forma y siendo una entidad referente en temas de ciencia, tecnología e innovación a nivel nacional fue importante desarrollar capacidades internas que también reflejen esta percepción por parte de actores externos. Así las cosas, se procedió a diseñar un Plan Estratégico de Tecnologías de la Información e iniciar un proceso de renovación del renting tecnológico de la entidad, para avanzar de esta forma en los procesos de digitalización de la Corporación.

No obstante, lo importante de la Infraestructura de TI, en este sentido quizá uno de los principales logros realizados es empezar, por ejemplo, ya que siempre estamos hablando sobre la importancia de los datos en la nueva economía digital, pero internamente teníamos la necesidad de contar con mejores datos para el diseño de programas e intervenciones. Por ejemplo, no contábamos con datos desagregados que nos permitieran identificar el número de mujeres que fueron beneficiarias de un determinado programa en un año específico. O el número de emprendimientos apoyados a partir de una intervención específica en una comuna.

A partir de esta realización, por primera vez en la historia de la entidad tenemos datos desagregados y con una alta granularidad que, si bien inicialmente brinda información de línea base, en el futuro será imprescindible para poder diseñar mejores intervenciones que busquen el cierre de brechas en cuanto a las probabilidades de acceso a los programas ofrecidos por la entidad.

En línea con lo anterior, de igual forma, por primera vez la entidad cuenta con una plataforma especializada para la gestión de los procesos de cara a los emprendedores, lo cual no solamente habilita tener una trazabilidad de dichas intervenciones, sino que también puede servir como un insumo vital para la construcción de un portafolio de startups que sea administrable y escalable,

aumentando la visibilidad y exposición de las iniciativas de emprendimiento acompañados.

Finalmente, es gracias a la combinación de este tipo de herramientas que de una forma casi que automatizada, hoy en día podemos demostrar la presencia de Ruta N en todo el territorio y como lo mencionamos anteriormente, diseñar programas que permitan el cierre de brechas.

Ahora, en cuanto a los temas relacionados con el Gobierno Corporativo, propiciamos espacios de discusión para que la Junta creara y adoptara su propio Manual de Funciones, según lo establecido en los estatutos de la corporación y realizamos sesiones de alineación estratégica para entender de una mejor forma los lineamientos y expectativas de los miembros de la Junta Directiva.

Sin embargo, y teniendo en cuenta el retiro de TIGO-UNE como asociado de la Corporación, la renuncia de diferentes miembros de junta y la designación de nuevos delegados y miembros puede hacer necesario realizar sesiones adicionales, tanto individuales como grupales para lograr un mejor entendimiento de las nuevas visiones.

10.1 Recomendaciones


- Continuar con los procesos administrativos, financieros, contables y jurídicos que se requieran en el marco del cierre de los contratos de mecanismos de financiación.
- El programa de LIF realizado en convenio con el Gobierno de Reino Unido puede ser un catalizador importante de un programa de innovación y emprendimiento local basado en ciencia, por lo cual se podría potencializar en futuras versiones.
- Realizar un seguimiento detallado a la propuesta que desde el portafolio Negociar se está haciendo sobre Ruta N2 y cuyo cronograma fue presentado ante la Junta Directiva.
- Continuar y finalizar el proceso para que los recursos no ejecutados de los contratos con IBSER sean puestos en la cuenta de conciliaciones, previendo cualquier tipo de eventualidad.

10.2 Alertas

- Es urgente terminar de finalizar los aspectos relacionados con la negociación del Contrato de Prestación de servicios con la Secretaría de Desarrollo Económico para garantizar los recursos que permitan la continuidad de los diferentes programas que desde la Corporación se ejecutan en el marco del plan de Desarrollo Medellín Futuro, entendiendo que, según las indicaciones dadas por la Secretaría General de la Alcaldía, esta vía es la única viable para que dichos recursos lleguen a la entidad.

- No obstante, lo anterior, es importante buscar que se garantice la autonomía técnica, administrativa y financiera de la entidad dentro de la política de Ciencia, Tecnología, Innovación y Sostenibilidad de cara al futuro.
- Es importante tomar decisiones respecto a DAPI, entendiendo la manifestación realizada por el socio mayoritario sobre considerar la posibilidad de realizar una liquidación de la sociedad. Al respecto es importante tener una visión integral de la situación entendiendo el doble rol que tiene la corporación, de socio un lado y de prestamista por el otro. De igual forma se deben considerar las implicaciones de la imposibilidad que se ha tenido hasta la fecha de pagar la liquidación de los empleados que renunciaron.
- Es importante mantener un monitoreo activo y tomar las acciones necesarias con el contratista IBSER, entendiendo las implicaciones tanto jurídicas, administrativas, y reputaciones que se puedan desprender de estos procesos.

11. FIRMA



Iván Darío Castaño Pérez
Director Ejecutivo
Corporación Ruta N