



# MANUAL DEL PILAR GOBIERNO CORPORATIVO

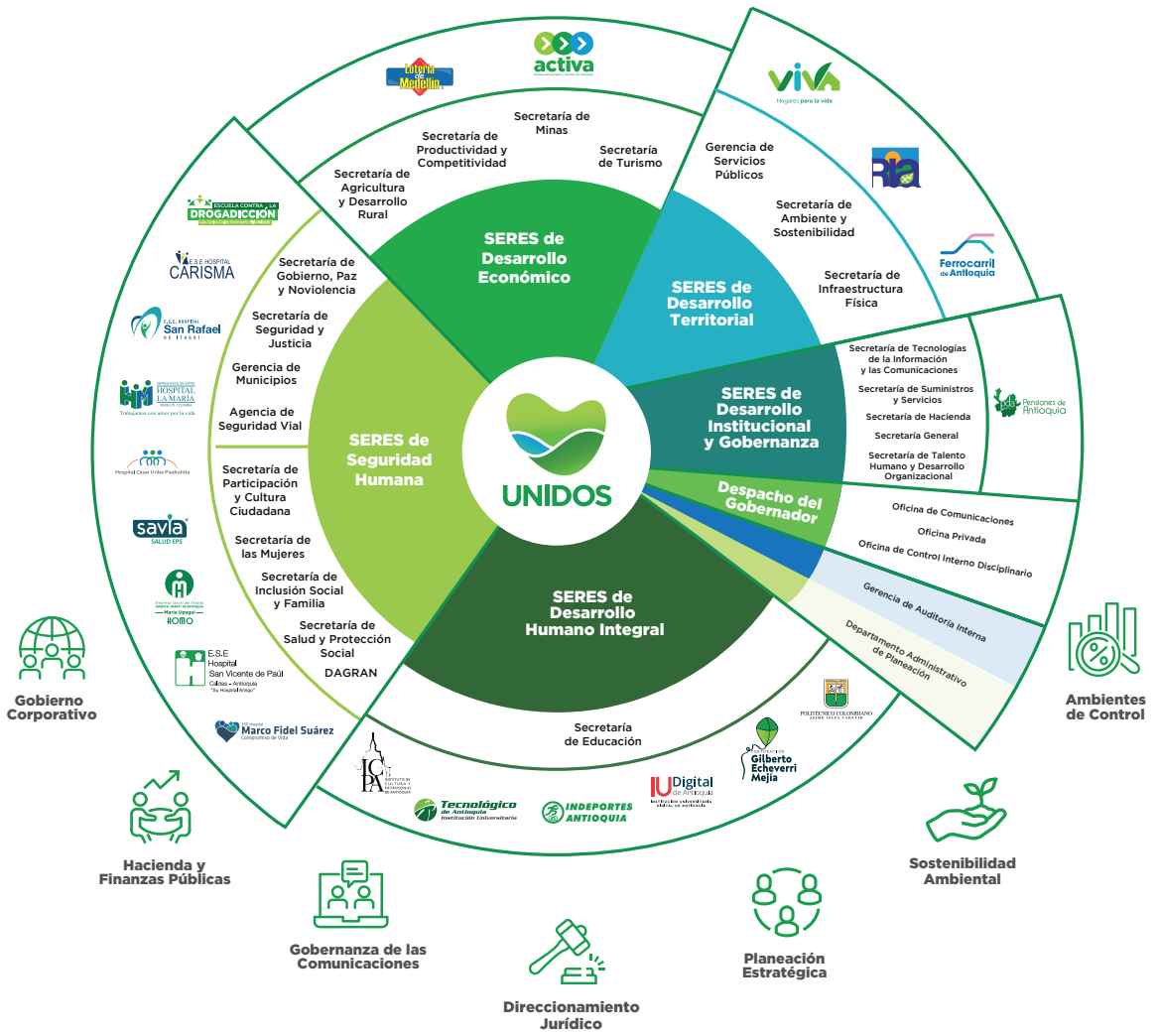
## OFICINA PRIVADA - DESPACHO DEL GOBERNADOR

Manuales que desarrollan los pilares del Modelo  
de Gerencia Pública de la Gobernación de Antioquia



GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA

# Conglomerado Público Gobernación de Antioquia



## Otras entidades del Conglomerado



# El poder de la UNIDAD

---

Desde que presentamos en sociedad el Conglomerado Público Gobernación de Antioquia, en noviembre de 2020, como producto del proceso de evolución humana y organizacional de la Administración Departamental, enfocado en crear un direccionamiento estratégico de todas las entidades descentralizadas del Departamento, hemos mantenido como principio fundamental de actuación revisar de manera permanente nuestros procesos. Entendemos que la naturaleza propia de la evolución es, precisamente, la del cambio continuo.

Una revisión que apunta al mejoramiento continuo, no solo a partir de nuestra labor misional sino también desde el relacionamiento estratégico entre las entidades que conforman el Conglomerado. El propósito es afinar cada día más la relación para que nos permita sacar el mayor provecho posible de esta figura, en términos de coordinación interinstitucional de modo que podamos afrontar los cambios permanentes del entorno y fijar políticas de acción cuya solidez y eficiencia las hagan perdurar más allá de los periodos de gobierno, en beneficio de los ciudadanos.

Un paso significativo en esa revisión es el de establecer de manera clara y precisa el alcance, los objetivos y las funciones de quienes integran el Conglomerado, desde la perspectiva de los pilares del Gobierno Corporativo, como son el de Hacienda y Finanzas Públicas, Gobernanza de las Comunicaciones, Planeación Estratégica, Direccionamiento Jurídico, Sostenibilidad Ambiental y Ambientes de Control.

El Pilar de **Gobierno Corporativo** tiene como foco fortalecer los órganos de dirección para la toma de decisiones, asegurando el adecuado relacionamiento de los organismos del nivel central con los descentralizados, en procura de la cohesión del Conglomerado. A este pilar corresponde la identificación, promoción e implementación de buenas prácticas para el control y seguimiento al cumplimiento del direccionamiento estratégico.

Conocer de manera específica los ámbitos de acción y aplicación de éste y los demás pilares, contribuirá a un ejercicio de gobierno más armónico y eficiente, en el cual la UNIDAD que proponemos como filosofía de Gobierno se materialice en acciones concretas que dejen huella en el ciudadano y que afiancen en los servidores públicos el sentido de pertenencia y nuestro principio de **servir con alegría**.

**Aníbal Gaviria Correa**  
**Gobernador de Antioquia**

**Manuales Modelo de Gerencia Pública**

Primera edición

150 Ejemplares, 7 tomos

**Gobernación de Antioquia**

**Diagramación:** Oficina de Comunicaciones

**Contenido:** Oficina Privada

Medellín, 2021

**DECRETO DEPARTAMENTAL 2567 DEL 5 DE NOVIEMBRE DE 2020**

*“Por el cual se determina la estructura administrativa de la administración departamental, se definen las funciones de sus organismos y dependencias y se dictan otras disposiciones”*

## **TÍTULO II**

# **MECANISMOS DE COORDINACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEPARTAMENTAL**





# CAPÍTULO I

## MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DEL DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA

**Artículo 51º.** Modelo de Gerencia Pública del Departamento de Antioquia. Es el modelo de gerencia adoptado en virtud de las funciones que le han sido asignadas constitucional y legalmente al departamento, cuyo objetivo es articular el direccionamiento estratégico, la coordinación y alineación de los organismos del nivel central y descentralizado por servicios para lograr un mayor fortalecimiento institucional y la sostenibilidad de las entidades que lo conforman, respetando la autonomía que les es propia.

Este Modelo propende por la colaboración entre el nivel central y las entidades descentralizadas, la implementación de buenas prácticas de gerencia pública, el desarrollo de sinergias y el relacionamiento interinstitucional, en aras de fortalecer la generación de valor social y económico, lograr mayor impacto en el territorio, satisfacer las necesidades de los habitantes y el óptimo cumplimiento de los fines estatales.

**Artículo 52º.** Alcance del Modelo. El Modelo de Gerencia Pública será implementado en los organismos del nivel central y en las entidades descentralizadas directas del orden departamental, las empresas sociales del Estado y en las que el departamento sea asociado o fundador con otras entidades descentralizadas y que contribuyan a la gestión de la Administración Departamental.

**Parágrafo.** Se podrán acoger al Modelo de Gerencia Pública las entidades descentralizadas indirectas y aquellas entidades en las que el Departamento tenga una participación inferior al 50%, siempre que contribuyan al cumplimiento misional y en las cuales se tenga un interés de carácter estratégico, previa decisión de sus órganos de dirección.

**Artículo 53º.** Los objetivos estratégicos del Modelo de Gerencia Pública del Departamento de Antioquia son:

- 1.** Articular el direccionamiento estratégico entre el nivel central y descentralizado.
- 2.** Promover, mediante la adopción de buenas prácticas en gerencia pública, la transparencia y efectividad en la toma de decisiones.
- 3.** Fortalecer las capacidades institucionales en procura de mantener una relación estable y productiva entre los organismos del nivel central y con las entidades descentralizadas.
- 4.** Coordinar la presencia institucional en el territorio para lograr sinergias, generar valor compartido y lograr la perdurabilidad del Modelo en el tiempo

**Artículo 54º.** Direccionamiento. El direccionamiento del Modelo de Gerencia Pública estará a cargo del gobernador como máxima autoridad administrativa del ente territorial, de acuerdo con sus facultades constitucionales, legales y reglamentarias.

**Parágrafo.** El Modelo de Gerencia Pública tendrá un comité integrado por los responsables de cada uno de los pilares que lo soportan. Sus funciones y reglamento serán definidos por el gobernador.

**Artículo 55º.** Pilares del Modelo de Gerencia Pública del Departamento de Antioquia. Los pilares son el conjunto de lineamientos estratégicos que agrupan las áreas transversales que conectan el nivel central y descentralizado, bajo un Modelo de Gerencia Pública articulado, y que lideran la alineación e implementación de buenas prácticas en pro de la sostenibilidad del Departamento a partir de su unidad de propósito.

Mantienen y respetan la autonomía de las entidades, para potenciar de manera coordinada sus capacidades y actuaciones, enmarcadas en el diseño colaborativo de mecanismos, procedimientos y soportes para el seguimiento y control al cumplimiento del direccionamiento estratégico.

Los pilares del Modelo de Gerencia Pública del Departamento de Antioquia son: Gobierno Corporativo, Hacienda y Finanzas Públicas, Gobernanza de las Comunicaciones, Direccionamiento Jurídico, Planeación Estratégica, Sostenibilidad Ambiental y Ambientes de Control.



**Gobierno Corporativo.** Es el conjunto de lineamientos estratégicos encaminados tanto al fortalecimiento de los órganos de dirección y la toma de decisiones en los organismos del nivel central y descentralizado como a la implementación de buenas prácticas, para un adecuado control y seguimiento al cumplimiento del direccionamiento estratégico.

**Hacienda y Finanzas Públicas.** Conjunto de lineamientos estratégicos para la gestión de los recursos públicos, el manejo y consolidación de estados financieros y la implementación de indicadores de desempeño y de riesgos financieros, mediante la adopción de buenas prácticas financieras para generar mayor valor económico y social.

**Gobernanza de las Comunicaciones.** Es el conjunto de lineamientos estratégicos que orientan la gestión de la comunicación pública, la información oficial, el manejo de imagen corporativa y el relacionamiento con los diversos públicos de interés para la difusión del quehacer institucional y la promoción de una participación más activa de las comunidades en los temas de interés colectivo.

**Planeación Estratégica.** Es el conjunto de lineamientos estratégicos que orientan la adopción articulada de agendas regionales, nacionales e internacionales de sostenibilidad y desarrollo territorial, en los planes estratégicos del corto, mediano y largo plazo, de los organismos y entidades que conforman el Modelo de Gerencia Pública, para el cumplimiento de los objetivos trazados de manera concertada.

**Direccionamiento Jurídico.** Es el conjunto de lineamientos jurídicos de carácter estratégico orientados de manera articulada a la prevención del daño antijurídico y la defensa judicial, administrativa y contractual, de los intereses de la Gobernación de Antioquia y sus entidades descentralizadas, con el propósito de garantizar su sostenibilidad integral.

**Sostenibilidad Ambiental.** Conjunto de lineamientos estratégicos para proteger y asegurar el uso sostenible del capital natural, en armonía con el desarrollo económico y con las partes interesadas, con miras a mitigar los impactos medioambientales y sociales.

**Ambientes de Control.** Conjunto de lineamientos estratégicos orientados al direccionamiento y desarrollo de la actividad de la auditoría con enfoque de riesgos y de los ambientes de control propios de la gestión pública, bajo las mejores prácticas, que con independencia y objetividad, permitan responder de manera oportuna a los retos de la nueva gerencia pública.

**Artículo 56º.** Coordinación de los pilares. Deben liderar, coordinar y hacer seguimiento a la implementación de los pilares del Modelo, los responsables de los siguientes organismos:

- Gobierno Corporativo: Oficina Privada
- Hacienda y Finanzas Públicas: Secretaría de Hacienda
- Gobernanza de las Comunicaciones: Oficina de Comunicaciones
- Planeación Estratégica: Departamento Administrativo de Planeación
- Direccionamiento Jurídico: Secretaría General
- Sostenibilidad Ambiental: Secretaría de Ambiente y Sostenibilidad
- Ambientes de Control: Gerencia de Auditoría Interna

**Parágrafo.** La Administración Departamental, en el marco de sus competencias constitucionales y legales, expedirá los documentos necesarios para reglamentar y coordinar la implementación, ejecución y seguimiento del Modelo en el Departamento y podrá adicionar o modificar los pilares que, en lo sucesivo, se requieran para su operación. Para tal efecto, el gobernador designará el líder para su desarrollo y coordinación.



# ACUERDO MARCO DE RELACIONAMIENTO CONGLOMERADO PÚBLICO GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA - ENTIDADES DESCENTRALIZADAS

## INTRODUCCIÓN

El contexto actual plantea tendencias y agendas globales, motivando a que las entidades territoriales ejerzan su función de tutela desde la implementación de las mejores prácticas para la sostenibilidad, la transparencia y la generación de confianza en la gerencia de lo público, brindando herramientas que generen valor compartido y potencien los territorios en los que desarrollan sus funciones.

La gobernanza hace parte de esa nueva gerencia pública, con una especial relevancia en lo que a modernización del Estado se refiere.

Hacer parte de esta gobernanza moderna es comprometerse con una gerencia que actúa de manera más eficiente, que optimiza recursos para obtener sinergias y que genera confianza al compartir buenas prácticas de gestión para el cumplimiento de los fines del Estado, respetando la autonomía que les es propia a las entidades descentralizadas.

Así las cosas, la Administración Departamental tiene clara su responsabilidad en materia de gobernanza y sostenibilidad del ente territorial tanto en el nivel central como en el descentralizado por servicios.

En la actualidad, la Gobernación de Antioquia cuenta con entidades descentralizadas directas e indirectas con las cuales realiza el ejercicio de sus funciones y tutela gubernamental, respetando la autonomía que les es propia, lo que se constituye en acciones de direccionamiento estratégico para coordinar y articular

*El Modelo de Gerencia Pública del “**Conglomerado Público Gobernación de Antioquia**” ha sido concebido para generar una mayor competitividad de las entidades que lo integran, maximizar la generación de valor social y económico, fortalecer la planeación y el desarrollo con equidad en el territorio.*

sus actividades con las trazadas por el nivel central, a fin de garantizar que todas avancen de forma sostenible en lo social, lo ambiental y lo económico.

De igual forma, el ente territorial sabe el interés que reviste el tema del Buen Gobierno Corporativo para las entidades que hacen parte del Modelo, toda vez que hoy el Estado actúa en un entorno cada vez más competitivo, en el que es necesario estar a la vanguardia en la prestación de servicios con una gestión tan eficiente que resulte en provecho de los diversos públicos de interés, la comunidad y el territorio donde desempeñan sus labores.

En consecuencia, la articulación de las actuaciones con las entidades descentralizadas por servicios, en virtud del principio de coordinación administrativa, y en busca del fortalecimiento institucional, se materializa con la adopción de buenas prácticas de Gobierno Corporativo en la gerencia de lo público para lo cual se suscribe el presente Acuerdo Marco de Relacionamiento, fundamentado en las siguientes

## **CONSIDERACIONES**

1. Que la Administración Departamental ve la necesidad de que su direccionamiento estratégico se implemente a través de un Modelo de Gerencia Pública que materialice los principios de autonomía administrativa, coordinación y colaboración armónica previstos en la Constitución Política y otros inherentes a la Administración Pública, así como fortalecer el control de tutela sobre organismos o entidades que conforman el nivel descentralizado de la Administración Pública Departamental, de acuerdo con lo dispuesto por la Ley 489 de 1998.
2. Que el Modelo de Gerencia Pública del Conglomerado Público Gobernación de Antioquia, propende por la colaboración entre el nivel central y las entidades descentralizadas, la implementación de buenas prácticas de gerencia pública, el desarrollo de sinergias y el relacionamiento interinstitucional, en aras de fortalecer la generación de valor social y económico, lograr mayor impacto en el territorio, satisfacer las necesidades de los habitantes y el óptimo cumplimiento de los fines estatales.
3. Que el Modelo de Gerencia Pública del Conglomerado Público Gobernación de Antioquia, reconoce la autonomía administrativa del sector descentralizado por servicios en el marco de la función de tutela departamental, permitiendo que los organismos, dependencias

y entidades que integran el respectivo sector por adscripción o vinculación, cumplan sus funciones en armonía con las políticas gubernamentales del nivel central y respetando la normatividad aplicable.

4. Que la implementación de un Modelo de Gerencia Pública propicia la generación de valor del patrimonio estatal, la sostenibilidad institucional y la eficiencia en el cumplimiento de sus finalidades, así como el diseño y adopción de instrumentos y estándares de buenas prácticas para el direccionamiento, control, monitoreo y evaluación de las entidades que lo conforman.

5. Que las partes son todas las entidades descentralizadas directas del orden departamental adscritas o vinculadas a los organismos, las empresas sociales del estado y en las que el departamento sea asociado o fundador con otras entidades descentralizadas y que contribuyan a la gestión de la Administración Departamental.

6. Que el presente acuerdo aplicará también a las descentralizadas indirectas y aquellas entidades en las que el departamento de Antioquia tenga una participación inferior al 50%, que se acojan al Modelo de Gerencia Pública de la Gobernación de Antioquia por decisión de sus órganos de dirección.

**7. Que el Modelo de Gerencia Pública del Conglomerado Público Gobernación de Antioquia, se concreta, a través de la definición de lineamientos estratégicos que agrupan las áreas transversales que conectan el nivel central y descentralizado, y que lideran la homologación e implementación de buenas prácticas en pro de la sostenibilidad del Departamento a partir de su unidad de propósito y respetando la autonomía de las entidades descentralizadas.**

8. Que los pilares del Modelo de Gerencia Pública del Conglomerado Público Gobernación de Antioquia son: Gobierno Corporativo, Hacienda y Finanzas Públicas, Gobernanza de las Comunicaciones, Direccionamiento Jurídico, Planeación Estratégica, Sostenibilidad Ambiental y Ambientes de Control. Estos pilares podrán ser ajustados por el nivel central, acorde con las necesidades del entorno.

9. Que en consecuencia, y para efectos de facilitar el relacionamiento de los organismos del nivel central con las entidades del nivel descentralizado, avanzará en la implementación de las prácticas de Gobierno Corporativo para el ente territorial.

10. Que el Gobierno Corporativo en la Gobernación de Antioquia es el conjunto de lineamientos estratégicos encaminados tanto al fortalecimiento de los órganos de dirección y la toma de decisiones en los organismos del nivel central y descentralizado, como a la implementación de buenas prácticas para un adecuado control y seguimiento al cumplimiento del direccionamiento estratégico.

11. Que el presente documento, que compila las voluntades de la Gobernación de Antioquia y de las entidades descentralizadas, a través de sus representantes, constituye el “Acuerdo Marco de Relacionamiento” mediante el cual se definen los lineamientos en los que debe adelantarse la relación del nivel central con el nivel descentralizado por servicios y las obligaciones específicas que de ellos se derivan, atendiendo al fin primordial para el cual fueron creadas.

**12. Que este esfuerzo conjunto obedece a la intención manifestada por la Administración Departamental, a través de los órganos colegiados de administración y dirección de las entidades descentralizadas, de que éstas cuenten con los mecanismos de Gobierno Corporativo apropiados a su especial naturaleza, que le permitan una adecuada gerencia de lo público.**

Por lo anterior, las partes acuerdan:

## 1. OBJETO

Adoptar el Modelo de Gerencia del Conglomerado Público Gobernación de Antioquia y establecer el marco de relacionamiento de las entidades que lo conforman para la adecuada implementación de todos sus componentes.

## 2. PREMISAS

El Modelo de Gerencia del Conglomerado Público Gobernación de Antioquia y el contenido del presente Acuerdo, están enmarcados en las siguientes premisas, además de los principios previstos en la Constitución y Leyes para el cumplimiento de la función administrativa y de la organización departamental, coordinando la integración de diversas culturas organizacionales para sumar sus virtudes y competencias.

**2.1. Conexión desde el ser.** Lo esencial está en el talento humano y por ende en el trabajo con el ser, ser humano; este es un propósito colectivo que nos incluye a todos y nos motiva e identifica con el propósito individual generando conexiones desde el ser con el hacer. Esta entidad territorial entiende que lo esencial está en el talento humano, debe trabajarse en principio desde el ser, luego en el hacer y luego en el trascender.

**2.2. Equidad en la gobernanza.** Prácticas incluyentes y que reconocen el valor de todas las personas y aporte al crecimiento y sostenibilidad. Liderazgo con equidad implementando buenas prácticas de Gobierno Corporativo.

**2.3. Acciones sostenibles, sustentables y solidarias.** Que todas las acciones sean sostenibles y sustentables porque no se trata solo de nuestra responsabilidad presente sino también del entorno que construimos y dejamos para todas las generaciones y la conciencia de la existencia de otras especies en el ambiente.

**2.4. Relaciones de confianza y transparencia.** Coherencia en las actuaciones que responden a los valores institucionales, determinantes para alcanzar los objetivos que han sido planteados con la mayor transparencia y conciencia sobre la responsabilidad en el ejercicio de las funciones.

**2.5. Creación de valor compartido y perdurabilidad.** Cimientos estables y fortalecidos para la perdurabilidad en el tiempo de las entidades, que respondan a las necesidades de las comunidades y los retos que afronta la institucionalidad.

## 3. COMPROMISOS DE LAS PARTES

En particular, y en desarrollo de lo indicado, las partes acuerdan:

### 3.1. De la Gobernación de Antioquia con respecto a las entidades descentralizadas:

- Respeto por la autonomía que les es propia a las entidades descentralizadas, garantizando el fortalecimiento del direccionamiento estratégico y el ejercicio de la función de tutela de las entidades en las cuales el departamento de Antioquia participa.

- Utilizar los canales de comunicación establecidos para el relacionamiento con las entidades descentralizadas, estos son:
  - Los consejos o juntas directivas.
  - Las asambleas generales de accionistas o quien haga sus veces.
  - La dirección o gerencia general de la correspondiente entidad.
  - Los Secretarios Regionales y Sectoriales (SERES) respectivos como responsables de los sectores administrativos a los que esté adscrita o vinculada la entidad en ejercicio de la función de tutela departamental.
  - La Oficina Privada como coordinadora del Modelo de Gerencia Pública del Conglomerado Público de la Gobernación de Antioquia.
  
- Acoger, en las entidades en cuyos órganos colegiados de administración y dirección estén definidos renglones independientes, los principios establecidos en sus Estatutos, en sus respectivos Reglamentos Internos y en las demás normas de Buen Gobierno Corporativo adoptadas por el Modelo de Gerencia Pública del Conglomerado Público de la Gobernación de Antioquia, velando porque tengan las condiciones profesionales y reputacionales idóneas para ejercer sus funciones.
  
- Cuando el Gobernador de Antioquia ostente la calidad de presidente del órgano de dirección, deberá cumplir sus funciones con sujeción a lo establecido en los Estatutos y en el Reglamento de Junta Directiva y promoverá que los miembros del órgano colegiado ejerzan sus funciones de manera libre y responsable, respetando su independencia.
  
- Emitir lineamientos para el direccionamiento estratégico que fortalezcan el desarrollo del Modelo de Gerencia Pública del Conglomerado Público de la Gobernación de Antioquia en temas transversales como el gobierno corporativo, la hacienda y finanzas públicas, la gobernanza de las comunicaciones, el direccionamiento jurídico, la planeación estratégica, la sostenibilidad ambiental y los ambientes de control, encaminados al fortalecimiento de los órganos de dirección, la toma de decisiones y a la implementación de buenas prácticas para un adecuado control y seguimiento al desarrollo de la estrategia, en respeto de la autonomía que les es propia a las entidades descentralizadas y la normatividad aplicable para cada una de ellas.



- Separar las actividades del Departamento como cliente y como propietario, toda vez que el Departamento de Antioquia puede tener diferentes roles en su relación con algunas de las entidades descentralizadas, así:

- Rol como cliente: cuando el Departamento adquiera bienes o servicios producidos o prestados por una entidad descentralizada enmarcados en su objeto social, ésta no deberá exonerar al primero del pago correspondiente, de conformidad con los precios de mercado.

- Rol como propietario o accionista: el Departamento ejercerá su rol como propietario, accionista o asociado, en el marco del Modelo de Gerencia Pública del Conglomerado Público Gobernación de Antioquia, de acuerdo con lo dispuesto en las normas aplicables a la descentralización administrativa, el Decreto No. 2567 del 5 de noviembre de 2020, la política de propiedad del Departamento de Antioquia y el Pilar de Gobierno Corporativo que sea establecido como instrumento del Modelo de Gerencia Pública del Conglomerado Público Gobernación de Antioquia.

- No influir ni participar, de forma directa ni indirecta, en el proceso de selección y nombramiento de los servidores de las entidades descentralizadas, ni en sus procesos de contratación, con excepción de aquellos nombramientos que estén definidos en la normatividad.

- Respetar la autonomía operativa de las entidades descentralizadas, para que las relaciones entre el Departamento y la entidad estén alineadas de acuerdo con las normas de la descentralización administrativa.

- No influir en las decisiones de administración financiera de los recursos de la empresa, salvo a través de las actuaciones que deban realizarse en ejercicio de la función de tutela de acuerdo con la naturaleza de cada entidad. Adicionalmente, se compromete a incentivar y apoyar a la entidad para obtener financiamiento en el mercado financiero y de capitales en condiciones de mercado, previo análisis de los órganos de gobierno y en cumplimiento de lo dispuesto en la normatividad aplicable.

Para el caso específico de la Fábrica de Licores de Antioquia – FLA EICE, el Departamento de Antioquia respetará los acuerdos, convenios o contratos suscritos con la empresa, en especial el Contrato de Cuentas en Participación suscrito el 31 de diciembre de 2020 cuyo objeto es “Producción, comercialización, venta, importación, exportación y distribución de bebidas alcohólicas, alcohol potable y no potable, de marcas propias licenciadas por el PARTÍCIPE INACTIVO y de marcas de terceros, bajo la modalidad de Cuentas en Participación”.

Cualquier modificación al mencionado contrato de Cuentas en Participación, en relación con las cláusulas relativas a UTILIDADES Y PÉRDIDAS, deberá ser analizada teniendo en cuenta la rentabilidad de la empresa y las necesidades financieras para su propia gestión de modo que no se ponga en riesgo la viabilidad de la empresa ni su expansión.

### **3.2. De las Entidades Descentralizadas frente a la Gobernación de Antioquia:**

Las entidades descentralizadas se comprometen con la Gobernación de Antioquia a realizar sus operaciones de forma eficiente, procurando el más alto desempeño posible de acuerdo con su objeto y articuladas con su respectivo sector administrativo, en armonía con las políticas gubernamentales del nivel central y con lo dispuesto en la normatividad aplicable, así las cosas, su compromiso es:

- Adoptar los lineamientos, instrumentos y estándares de buenas prácticas para el direccionamiento, control, monitoreo y evaluación de las entidades que conforman el Conglomerado Público Gobernación de Antioquia.
- Utilizar y respetar los mecanismos de comunicación con la Gobernación de Antioquia de conformidad con los conductos legalmente establecidos y con lo acordado en este documento.
- Respetar el direccionamiento estratégico coordinado desde la Gobernación de Antioquia, cumplir con su objeto, de conformidad con la Constitución Política y demás normas del ordenamiento jurídico aplicables, teniendo en cuenta los instrumentos de planeación estratégica para fortalecer la confianza de la comunidad e impactar de manera articulada los territorios donde actúan.

- Decidir anualmente, a través del órgano de gobierno correspondiente y en las entidades en que aplique, el porcentaje de transferencias de los excedentes financieros que trasladarán al Departamento de Antioquia, previo análisis que evidencie la salud financiera y estabilidad operacional de la entidad.

La Fábrica de Licores de Antioquia FLA EICE, de conformidad con lo establecido en sus Estatutos, contará con una auditoría externa permanente. La firma que sea contratada, conforme a los lineamientos de contratación de la entidad y los establecidos por su junta directiva, será una de las que forme parte de las denominadas Big Four (Las Cuatro Grandes), entendiéndose como las firmas más importantes del mundo en el sector de la consultoría y auditoría.

La firma de auditoría externa de la FLA EICE, durante la vigencia de su contrato, no podrá prestar servicios diferentes en la entidad ni al departamento de Antioquia y su contrato no podrá exceder una duración máxima de tres (3) años, incluidas sus prórrogas, si las hubiere.

**3.2.1. Prestación de soporte al Departamento de Antioquia con recurso humano de las entidades descentralizadas.** Las entidades descentralizadas podrán prestar cooperación con sus servidores al Departamento, bajo circunstancias especiales. Para formalizar este soporte, se firmarán acuerdos en los que se exprese claramente el recurso necesitado como soporte, el tiempo requerido y la contraprestación que el Departamento dará a la entidad descentralizada en retorno de ese servicio.

## 4. DISPOSICIONES FINALES

La coordinación de las actividades derivadas de la ejecución del presente Acuerdo se determinará por la Oficina Privada del Despacho del Gobernador según lo establecido en el Modelo de Gerencia Pública del Conglomerado Público Gobernación de Antioquia y en articulación con los coordinadores de sus pilares.

**4.1. Valor.** El presente Acuerdo constituye un contrato marco sin cuantía, por ello no tiene un valor específico para efectos fiscales y presupuestales.

**4.2. Terminación.** Las partes podrán dar por terminado el presente Acuerdo Marco, por las siguientes causales:

- Por mutuo acuerdo de las partes, previa aprobación del Consejo de Gobierno Estratégico del Departamento de Antioquia;
- Por la disolución de alguna de las partes.

La ocurrencia de una causal de terminación implicará la terminación del Acuerdo Marco respecto de la entidad que incurre en la causal, pero permanecerá vigente en relación con las demás partes.

**4.3. Modificaciones al Acuerdo Marco de Relacionamiento.** Cualquier modificación que acuerden las Partes a los términos originales del Acuerdo Marco, se deberá hacer mediante un documento escrito firmado por las partes.

En el evento de surgir nuevas entidades descentralizadas directas, se suscribirá con cada una de ellas un documento para su adhesión al presente Acuerdo Marco.

De igual manera, en caso de existir una entidad descentralizada indirecta o de carácter estratégico para la Gobernación de Antioquia que desee hacer parte del presente Acuerdo Marco, dicha entidad suscribirá un documento manifestando su intención de ser parte del mismo y aceptando sus términos y condiciones.

**4.4. Obligatoriedad y cumplimiento.** El presente documento se suscribe de común acuerdo entre los firmantes, y su cumplimiento estará sujeto a la convicción de las partes en relación con las premisas que lo enmarcan y la conveniencia de las disposiciones en él contenidas como prácticas efectivas de Gerencia Pública y Gobierno Corporativo.

**4.5. Solución de Controversias.** En el evento de surgir diferencias referentes a la existencia, validez, eficacia, interpretación, modificación, responsabilidad, ejecución, cumplimiento y terminación del presente Acuerdo, las partes acudirán al Consejo de Gobierno Estratégico del Departamento de Antioquia.

**4.6. Divulgación.** El presente Acuerdo Marco de Relacionamiento será divulgado ante los distintos públicos de interés por los medios disponibles al momento de su firma como un ejercicio de fortalecimiento de confianza y transparencia. Con la divulgación se pretende contar con un instrumento de control que propenda por un

adecuado balance entre el rol del Departamento como propietario y las entidades descentralizadas.

## 5. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Para monitorear de forma efectiva el cumplimiento a lo dispuesto en el presente Acuerdo, las partes acordarán una serie de indicadores que formarán parte integrante del mismo, para determinar cada año la eficacia en la implementación de lo acá dispuesto.

Así mismo, y en orden a reforzar su compromiso de imparcialidad, las partes pueden convocar periódicamente a entidades ajenas e independientes para que realicen un monitoreo de los resultados y actualizaciones del Acuerdo Marco, con base en los indicadores propuestos.

## 6. DOMICILIO

Por domicilio del presente Acuerdo se entiende la ciudad de Medellín como capital del departamento y sede del nivel central de la Gobernación de Antioquia.

## 7. VIGENCIA

La vigencia del presente Acuerdo será indefinida. El mismo, podrá darse por terminado acorde con las condiciones expresadas en este documento.

*Para constancia, se firma en la ciudad de Medellín  
a los 21 días del mes de abril de 2021.*

**LUIS FERNANDO SUÁREZ VÉLEZ**  
Gobernador (e) de Antioquia

**JAVIER IGNACIO HURTADO HURTADO**  
**Gerente**  
Fábrica de Licores y Alcoholes de Antioquia - FLA EICE

**JULIÁN SANTIAGO VÁSQUEZ ROLDÁN**  
**Gerente**  
Instituto para el Desarrollo de Antioquia - IDEA

**URIEL HERNANDO SÁNCHEZ ZULUAGA**  
**Gerente**

Sociedad de Televisión de Antioquia Limitada - TELEANTIOQUIA

**MARÍA FANERY SUCERQUIA JARAMILLO**  
**Gerente**

Empresa de Vivienda e Infraestructura de Antioquia - VIVA

**GUSTAVO RUIZ AGUDELO**  
**Gerente**

Promotora Ferrocarril de Antioquia S.A.S.

**SERGIO TRUJILLO TURIZO**  
**Gerente**

Reforestadora Integral de Antioquia S.A. - RIA

**LUIS GONZALO MORALES SÁNCHEZ**  
**Gerente**

Alianza Medellín Antioquia E.P.S S.A.S - Savia Salud

**ISAURO BARBOSA AGUIRRE**  
**Gerente**

E.S.E. Hospital Marco Fidel Suárez (Bello)

**JOSÉ DAVID VÉLEZ VELÁSQUEZ**  
**Gerente**

E.S.E. Hospital Regional San Vicente de Paul (Caldas)

**CARLOS MARIO BEDOYA ECHAVARRÍA**  
**Gerente (E)**

E.S.E. Hospital César Uribe Piedrahita (Caucasia)

**HÉCTOR JAIME GARRO YEPES**  
**Gerente**

E.S.E. Hospital La María

**DIEGO LEÓN MUÑOZ ZAPATA**  
**Gerente**

E.S.E. Hospital San Rafael de Itagüí

**ALBERTO ARISTIZÁBAL OCAMPO**  
**Gerente**

E.S.E. Hospital Mental de Antioquia - Homo

**WILLIAM ANDRÉS ECHAVARRÍA BEDOYA**  
**Gerente**

E.S.E. Centro de Rehabilitación Integral en Salud Mental de Antioquia  
- Carisma

**FABIO VILLA RODRÍGUEZ**  
**Gerente**

Escuela contra la Drogadicción Luis Carlos Galán Sarmiento

**CARLOS MARIO URIBE ZAPATA**  
**Director Ejecutivo**

Corporación para el fomento a la Educación Superior - Gilberto  
Echeverri Mejía

**JASSON ALBERTO DE LA ROSA ISAZA**  
**Rector**

Institución Universitaria Digital de Antioquia - IU Digital

**MARCELA ISABEL TRUJILLO QUINTERO**  
**Directora**

Instituto de Cultura y Patrimonio de Antioquia - ICPA

**HÉCTOR FABIÁN BETANCUR MONTOYA**  
**Gerente**

Instituto Departamental de Deportes Antioquia - INDEPORTES

**LIBARDO ÁLVAREZ LOPERA**  
**Rector**

Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid

**LEONARDO GARCÍA BOTERO**  
**Rector**

Tecnológico de Antioquia

**DERLIS MARTÍNEZ TAPIAS**  
**Gerente**

Empresa de Parques y Eventos de Antioquia - Activa

**DAVID MORA GÓMEZ**  
**Gerente**

Lotería de Medellín

**CARLOS MARIO GÓMEZ CORREA**  
**Gerente**

Entidad Administradora de Pensiones de Antioquia





# DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA

## GOBERNACIÓN

### DECRETO 1887 DEL 25 DE MAYO DE 2021

*“Por el cual se reglamenta el Modelo de Gerencia Pública de la Gobernación de Antioquia y se adoptan sus pilares e instancias”*

EL GOBERNADOR DEL DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA, en ejercicio de sus facultades constitucionales y legales, y en especial las conferidas en los artículos 300 y 305 de la Constitución, la Ley 489 de 1998, el Decreto Ley 1222 de 1986 y el Decreto Ordenanzal No. 2567 de 2020, y

#### CONSIDERANDO

1. El artículo 209 de la Constitución Política, establece como principios generales de la función administrativa los de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad y señala que las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado.
2. El artículo 305 de la Constitución Política, consagra dentro de las atribuciones del Gobernador cumplir y hacer cumplir la Constitución, las leyes, los decretos del Gobierno y las ordenanzas de las asambleas departamentales, así como dirigir y coordinar la acción administrativa del Departamento y actuar en su nombre, como gestor y promotor del desarrollo integral de su territorio, de conformidad con la Constitución y las leyes.
3. De acuerdo con los artículos 68 y 69 de la Ley 489 de 1998, los entes territoriales pueden crear entidades descentralizadas para la prestación de servicios públicos, el cumplimiento de funciones administrativas y realizar actividades de gestión económica, las cuales están dotadas de personería jurídica, autonomía administrativa y financiera, pero sujetas a la orientación y control del ente central -control de tutela- dirigido a constatar y asegurar que las actividades y funciones de los organismos y entidades que integran el respectivo sector administrativo se cumplan en armonía con las políticas gubernamentales, conforme la ley, los planes y programas que se adopten.

4. Que el Decreto Ley 1222 de 1986, dispone que la administración departamental tiene la función de tutela sobre las entidades descentralizadas, las cuales, deberán coordinar sus actuaciones con las políticas y programas de la administración departamental, sin desconocer la autonomía que les es propia.

5. Que el Decreto Ordenanza No. 2567 de 2020, expedido por el señor Gobernador de Antioquia, en virtud de las facultades pro t mpore otorgadas por la Ordenanza No. 04 de 2020 adoptó el Modelo de Gerencia Pública de la Gobernación de Antioquia, mediante el cual, se materializan los principios de autonomía administrativa, coordinación y colaboración armónica previstos en la Constitución Política y se fortalece el ejercicio de control de tutela sobre organismos o entidades que conforman el nivel descentralizado de la administración pública departamental, de acuerdo con lo dispuesto por la Ley 489 de 1998.

6. Que el Decreto Ordenanza No. 2567 de 2020, en sus artículos 56 y 58, definió que el Gobernador en ejercicio de sus competencias constitucionales y legales, reglamentará y coordinará la implementación, ejecución y seguimiento del Modelo de Gerencia Pública y sus instancias.

7. Que el Gobernador de Antioquia, el 8 de diciembre de 2020 declaró la existencia del “Conglomerado Público Gobernación de Antioquia”, el cual está integrado por los organismos del nivel central y las entidades descentralizadas directas del orden departamental, las empresas sociales del estado y en las que el departamento sea asociado o fundador con otras entidades descentralizadas y que contribuyan a la gestión de la administración departamental.

En mérito de lo expuesto,

## DECRETA

# CAPÍTULO I

## OBJETO, ÁMBITO DE APLICACIÓN Y MODELO DE GERENCIA PÚBLICA

---

**ARTÍCULO 1º. OBJETO.** Reglamentar el Modelo de Gerencia Pública de la Gobernación Antioquia, desde el punto de vista de sus aspectos generales, instancias, funciones y determinación de los pilares o lineamientos estratégicos, de conformidad con lo establecido en el Decreto con fuerza de Ordenanza No. 2567 de 2020.

**ARTÍCULO 2º. ÁMBITO DE APLICACIÓN.** El presente Decreto se aplica en el nivel central y descentralizado por servicios de la Gobernación de Antioquia, observando de manera especial, lo señalado en el artículo 54 del Decreto Ordenanza No. 2567 de 2020.

**ARTÍCULO 3º. MODELO DE GERENCIA PÚBLICA.** Es la herramienta de Direccionamiento Estratégico para el fortalecimiento del ejercicio de control de tutela de la Gobernación de Antioquia sobre sus entidades descentralizadas por servicios, para la implementación de buenas prácticas de gerencia pública que, mediante la formulación de lineamientos estratégicos, posibilita la articulación entre los organismos del nivel central y las entidades descentralizadas que conforman el Conglomerado Público Gobernación de Antioquia.

**PARÁGRAFO:** Este modelo se instrumentaliza mediante los pilares establecidos en el artículo 57 del Decreto Ordenanza No. 2567 de 2020.

# CAPÍTULO II

## PILARES Y LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA

**Artículo 4º. PILARES DEL MODELO DE GERENCIA.** Los pilares son el conjunto de lineamientos estratégicos que habilitan la operación del modelo de gerencia, y que, mediante la implementación de buenas prácticas, permiten la articulación de los asuntos transversales entre los organismos del nivel central y las entidades descentralizadas que conforman el Conglomerado Público Gobernación de Antioquia, respetando la autonomía que les es propia.

De conformidad con el artículo 57 del Decreto No. 2567 de 2020, los pilares del Modelo de Gerencia Pública son:

- Gobierno Corporativo.
- Hacienda y Finanzas Públicas.
- Gobernanza de las Comunicaciones.
- Planeación Estratégica.
- Direccionamiento Jurídico.
- Sostenibilidad Ambiental.
- Ambientes de Control

**ARTÍCULO 5. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS.** Cada uno de los pilares del modelo de gerencia será desarrollado a través de manuales que contienen los lineamientos de direccionamiento estratégico.

Los lineamientos son acciones encaminadas al fortalecimiento de los órganos de dirección y administración, la toma de decisiones y la implementación de buenas prácticas de gerencia pública, para un adecuado control y seguimiento de la gestión del Conglomerado Público de la Gobernación de Antioquia.

**ARTÍCULO 6. ADOPCIÓN DE MANUALES Y LINEAMIENTOS.** Mediante este Decreto se adoptan los manuales que desarrollan los pilares del Modelo de Gerencia Pública, los cuales se incorporan como anexo al presente acto administrativo.

**PARÁGRAFO:** Toda modificación de los lineamientos contenidos en los manuales de los pilares del Modelo de Gerencia Pública de la Gobernación de Antioquia, se hará por el líder del pilar en coordinación con la Oficina Privada.

Las modificaciones deberán presentarse por el líder del pilar para análisis y recomendación ante la instancia correspondiente, según lo que se define a continuación, y se identificarán por versiones sin que para el efecto se requiera acto administrativo adicional.

## CAPÍTULO III

### INSTANCIAS DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA

**ARTÍCULO 7º. INSTANCIAS.** De acuerdo con el artículo 56 del Decreto No. 2567 de 2020, el direccionamiento estratégico del Modelo de Gerencia Pública del Conglomerado Público Gobernación de Antioquia, está a cargo del Gobernador como máxima autoridad administrativa del ente territorial.

El Modelo de Gerencia Pública tendrá las siguientes instancias:

1. Consejo de Gobierno Estratégico.
2. Comité Coordinador de Pilares.
3. Comité de cada Pilar del Modelo de Gerencia Pública.

**ARTÍCULO 8º. CONSEJO DE GOBIERNO ESTRATÉGICO.** Su función es orientar, coordinar y articular los lineamientos del Modelo de Gerencia Pública del Conglomerado Público Gobernación de Antioquia con las políticas gubernamentales, metas y objetivos institucionales y hacer seguimiento a su funcionamiento y efectividad. Para el efecto, le corresponderá desarrollar entre otras, las siguientes funciones:

1. Recomendar al Gobernador, el direccionamiento y la estrategia de implementación del Modelo de Gerencia Pública de la Gobernación de Antioquia.
2. Recomendar al Gobernador la creación o eliminación de pilares y lineamientos estratégicos del Modelo de Gerencia Pública de la Gobernación de Antioquia, previa presentación de la Oficina Privada.

3. Recomendar al líder coordinador del pilar sobre la adición o eliminación de lineamientos contenidos en el manual, previa solicitud del líder del pilar y aprobación del Comité Coordinador de Pilares.

4. Evaluar periódicamente los resultados consolidados del cumplimiento de la implementación y gestión del Modelo de Gerencia Pública de la Gobernación de Antioquia, presentados por la Oficina Privada.

5. Las demás compatibles con su función general.

**ARTÍCULO 9º. REUNIONES.** El Consejo Estratégico de Gobierno dentro de sus sesiones ordinarias o extraordinarias hará, por lo menos, tres (3) veces al año seguimiento a la implementación y evolución del Modelo de Gerencia Pública, para el efecto, se presentará por parte de la Oficina Privada el informe respectivo.

**ARTÍCULO 10º. COMITÉ COORDINADOR DE PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA.** Créase el Comité Coordinador de Pilares del Modelo de Gerencia Pública, como la instancia encargada de coordinar y hacer seguimiento a la implementación y operación de los pilares, el cual estará integrado por los líderes de los organismos responsables de cada uno de los pilares del Modelo de Gerencia Pública del Conglomerado Público de la Gobernación de Antioquia, así:

- Oficina Privada: Gobierno Corporativo.
- Secretaría de Hacienda: Hacienda y Finanzas Públicas.
- Oficina de Comunicaciones: Gobernanza de las Comunicaciones
- Departamento Administrativo de Planeación: Planeación Estratégica.
- Secretaría General: Direccionamiento Jurídico.
- Secretaría de Ambiente y Sostenibilidad: Sostenibilidad Ambiental.
- Gerencia de Auditoría Interna: Ambientes de Control.
- Los demás servidores a quienes se les asigne el direccionamiento de los Pilares del Modelo de Gerencia Pública de la Gobernación de Antioquia, que en lo sucesivo se adopten.

La Secretaría Técnica del Comité Coordinador de Pilares del Modelo de Gerencia Pública estará a cargo de la Oficina Privada, quien dejará constancia de los asuntos discutidos y las decisiones emitidas en la sesión.

**PARÁGRAFO:** Podrán ser invitados a este Comité, servidores del nivel central, descentralizado y particulares, cuando los temas a tratar tengan relación con sus funciones, conocimientos o experiencia.

**ARTÍCULO 11º. FUNCIONES.** Le corresponderá desarrollar las siguientes funciones:

1. Acompañar el diseño de las estrategias de implementación de los lineamientos del Modelo de Gerencia Pública de la Gobernación de Antioquia.
2. Analizar los asuntos que serán sometidos al Consejo de Gobierno Estratégico, respecto a la creación o eliminación de pilares y lineamientos estratégicos del Modelo de Gerencia Pública de la Gobernación de Antioquia.
3. Aprobar la adición o eliminación de pilares y lineamientos estratégicos del Modelo de Gerencia Pública de la Gobernación de Antioquia, para ser presentados al Consejo de Gobierno Estratégico.
4. Evaluar la implementación y eficacia de los pilares definidos para el Modelo de Gerencia Pública de la Gobernación de Antioquia.

**ARTÍCULO 12º. REUNIONES.** El Comité Coordinador de Pilares del Modelo de Gerencia Pública, se reunirá ordinariamente cada dos (2) meses, y extraordinariamente cuando las circunstancias así lo ameriten o lo solicite alguno de sus miembros por intermedio de la Oficina Privada.

**ARTÍCULO 13º. CONVOCATORIA.** Corresponderá a la Oficina Privada establecer la programación y convocar a las sesiones ordinarias y extraordinarias del Comité Coordinador de Pilares del Modelo de Gerencia Pública.

**ARTÍCULO 14º. COMITÉ DE CADA PILAR DEL MODELO.** Créase el Comité de cada pilar del modelo de Gerencia Pública de la Gobernación de Antioquia, como la instancia encargada de la formulación y de la implementación de los lineamientos estratégicos para cada pilar definido y como canal de articulación y colaboración entre los líderes temáticos del pilar en el nivel central y en cada una de las entidades descentralizadas que hacen parte del Conglomerado.

**ARTÍCULO 15 º. CONFORMACIÓN.** Estará conformado por el líder de cada pilar, quien lo presidirá, sin posibilidad de delegar su participación, y los enlaces de las entidades descentralizadas que conforman el Conglomerado Público Gobernación de Antioquia.

La Secretaría Técnica del Comité de cada pilar, estará a cargo de un servidor que defina el líder del pilar, quien dejará constancia de los asuntos discutidos y las decisiones emitidas en la sesión.

**PARÁGRAFO:** Podrán ser invitados a este Comité, servidores del nivel central, descentralizado y particulares, cuando los temas a tratar tengan relación con sus funciones, conocimientos o experiencia.

**ARTÍCULO 16º. FUNCIONES.** Le corresponderá desarrollar las siguientes funciones:

1. Formular los lineamientos del pilar respectivo en forma articulada, con los enlaces de las entidades descentralizadas, que conforman el Conglomerado Público Gobernación de Antioquia.
2. Diseñar y ejecutar estrategias para la difusión e implementación de los lineamientos contenidos en su manual.
3. Identificar la necesidad de adicionar o eliminar lineamientos estratégicos de su respectivo manual y elaborar propuesta para ser presentada al Comité Coordinador de Pilares.
4. Hacer seguimiento y evaluar la implementación del pilar respectivo, en cada una de las entidades que conforman el Conglomerado Público Gobernación de Antioquia.
5. Las demás que le sean asignadas por el Comité Coordinador de Pilares.

**ARTÍCULO 17º. REUNIONES.** El comité de pilar sesionará ordinariamente cada dos (2) meses como mínimo, o extraordinariamente, cuando las circunstancias así lo ameriten o lo solicite alguno de sus miembros por intermedio del líder de cada pilar.

**ARTÍCULO 18 º. CONVOCATORIA.** Corresponderá al líder del respectivo pilar establecer la programación y convocar a las sesiones ordinarias y extraordinarias del Comité del Pilar del Modelo de Gerencia Pública.

**ARTÍCULO 19º. VIGENCIA.** El presente Decreto rige a partir de su publicación.

*PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE*

**LUIS FERNANDO SUÁREZ VÉLEZ**  
Gobernador (E) de Antioquia

**JUAN GUILLERMO USME FERNÁNDEZ**  
Secretario General





# MANUAL DEL PILAR GOBIERNO CORPORATIVO

**OFICINA PRIVADA - DESPACHO DEL GOBERNADOR**





# PRESENTACIÓN

---

El Modelo de Gerencia Pública de la Gobernación de Antioquia es la herramienta para articular el direccionamiento estratégico, el buen desempeño, la alineación y la perdurabilidad de los organismos del nivel central y las entidades del nivel descentralizado por servicios que constituyen el Conglomerado Público Gobernación de Antioquia, acogido en virtud de las funciones que le han sido asignadas constitucional y legalmente al Departamento y de lo dispuesto en el Decreto con fuerza de Ordenanza 2567 de 2020.

Los pilares son el conjunto de lineamientos estratégicos que habilitan la operación del modelo de gerencia, y que, mediante la implementación de buenas prácticas, permiten la articulación de los asuntos transversales entre los organismos del nivel central y las entidades descentralizadas que conforman el Conglomerado Público Gobernación de Antioquia, respetando la autonomía que les es propia.

Cada uno de los pilares de gestión del modelo cuenta con un manual detallado en el que se exponen los asuntos transversales correspondientes a su temática, y los lineamientos específicos que potencien las actividades asociadas con el relacionamiento articulado entre los organismos del nivel central y con las entidades descentralizadas, con una mirada de sostenibilidad que agrupa sinergias y que desarrolla la estrategia del Departamento en el largo plazo.

A continuación, se presenta en detalle el desarrollo del Manual de Gobierno Corporativo, documento que contiene los lineamientos de direccionamiento estratégico del Pilar.

# TABLA DE CONTENIDO

---

**CAPÍTULO 1:** ASPECTOS GENERALES

**CAPÍTULO 2:** LINEAMIENTOS

**CAPÍTULO 3:** SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

**CAPÍTULO 4:** DISPOSICIONES FINALES

## **CONTEXTO DEL PILAR**

El Gobierno Corporativo permite fortalecer las capacidades, tanto institucionales como gerenciales, y así promover la transparencia y efectividad de la gestión de lo público. En este sentido, todos los participantes en una entidad pública deben asegurar que la entidad se organice y funcione como modelo de excelencia en Gobierno Corporativo, buenas prácticas ambientales, sociales y altos estándares de transparencia.

La implementación articulada de prácticas de gobierno corporativo en el Departamento de Antioquia y su grupo de entidades descentralizadas, que conforman el Conglomerado Público Gobernación de Antioquia, brinda mayor coherencia en el ejercicio de la gerencia pública, para lograr excelencia en la consecución de objetivos como Conglomerado y los individuales como entidad, a la vez que mantiene una cultura sólida de sostenibilidad orientada al largo plazo.

El Gobernador, como direccionador de la estrategia del Departamento, y la Oficina Privada del Despacho del Gobernador, como responsable del pilar del Gobierno Corporativo, deberán armonizar el relacionamiento entre el nivel central y las entidades descentralizadas, en ejercicio de la función de tutela departamental y respetando la autonomía que les es propia a estas entidades.

# CAPÍTULO 1: ASPECTOS GENERALES

---

## 1.1 ALCANCE

El pilar de Gobierno Corporativo del Modelo de Gerencia Pública del Departamento de Antioquia será implementado en los organismos y entidades que hagan parte del Conglomerado Público Gobernación de Antioquia.

Este documento contiene los lineamientos para la adopción de buenas prácticas de Gobierno Corporativo por parte de los órganos de administración y dirección de las entidades descentralizadas que conforman el Conglomerado Público Gobernación de Antioquia.

## 1.2 OBJETIVO DEL PILAR

Fortalecer los órganos de dirección para la toma de decisiones y el adecuado relacionamiento de los organismos del nivel central y descentralizado, además, la implementación de buenas prácticas para el control y seguimiento al cumplimiento del direccionamiento estratégico.

## 1.3 OBJETIVO GENERAL DEL MANUAL

Desarrollar los lineamientos y mecanismos de buen Gobierno Corporativo para el Conglomerado Público Gobernación de Antioquia y las entidades que lo conforman.

## 1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Fortalecer las capacidades y competencias estratégicas de los miembros de los órganos de dirección de las entidades.
2. Propiciar el trabajo armónico y la comunicación de los órganos de dirección y administración de las entidades descentralizadas que conforman el Conglomerado con el nivel central.

3. Promover el adecuado ejercicio de la función de tutela del Departamento con las entidades descentralizadas, respetando la autonomía administrativa y operativa que les es propia a dichas entidades.

4. Articular las diferentes instancias de Gobernanza para la implementación del Modelo de Gerencia Pública de la Gobernación de Antioquia.

5. Divulgar de manera consolidada y periódica la información del Conglomerado a los diferentes grupos de interés.

## 1.5 RESPONSABLES

En la identificación de los responsables de la implementación y/o ejecución del respectivo manual en el nivel central y el nivel descentralizado, así:

**Nivel central:** Oficina Privada, Despacho del Gobernador.

**Nivel descentralizado:** Gerentes o Directores, Secretarios Generales y Secretarios de Junta o Consejo Directivo.

## 1.6 INSTANCIAS DEL PILAR DE GOBIERNO CORPORATIVO

Se conformará el Comité del Pilar de Gobierno Corporativo para la formulación e implementación de los lineamientos estratégicos y como canal de articulación y colaboración entre los líderes temáticos del pilar en el nivel central y en cada una de las entidades descentralizadas que hacen parte del Conglomerado. La operación del Comité del Pilar será definida en el reglamento que él mismo expida.

### 1.6.1 Conformación del Comité

- El jefe de la Oficina Privada del Despacho del Gobernador, quien lo presidirá.
- Los enlaces de Gobierno Corporativo de cada una de las entidades descentralizadas que hacen parte del Conglomerado.
- Según el tema a tratar, podrán ser invitados con voz pero

sin voto, aquellos servidores o expertos externos que, a consideración del “Comité del Pilar”, se requiera su presencia.

## 1.6.2 Periodicidad de reuniones

El Comité del Pilar sesionará ordinariamente de manera bimestral, y de manera extraordinaria cuando el jefe de la Oficina Privada lo convoque. De todas las reuniones se elaborará un acta que quedará en el archivo de la Oficina Privada.

## 1.7 NORMATIVIDAD

- **Constitución Política de Colombia de 1991**
- **Decreto 128 de 1976:** Estatuto de inhabilidades, incompatibilidades y responsabilidades de los miembros de las juntas directivas de las entidades descentralizadas y de los representantes legales de estas.
- **Ley 489 de 1998:** Regula el ejercicio de la función administrativa, determina la estructura y define los principios y reglas básicas de la organización y funcionamiento de la Administración Pública.
- **Ley 715 de 2001**
- **Ley 1950 de 2019:** adhesión de la República de Colombia a la OCDE.
- **Decreto Nacional 1222 DE 1986:** código de Régimen Departamental.
- **Decreto Departamental 2020070002567 de 2020:** “por el cual se determina la Estructura Administrativas de la Administración Departamental del Nivel Central, se definen las funciones de sus organismos y dependencias y se dictan otras disposiciones”.

Adicionalmente están los **CONPES 3851 de 2015** (Política General de Propiedad de Empresas Estatales del Orden Nacional) y **CONPES 3827 de 2018** (Estrategia de Gestión del Portafolio de Empresas y Participaciones Accionarias de la Nación) que se tendrán como referentes en buenas prácticas para el fortalecimiento del Departamento de Antioquia - Gobernación como propietario de las entidades forman el Conglomerado Público.

Para las entidades de Salud y Educación, se tuvieron en cuenta documentos que recomiendan la implementación de buenas prácticas que reconocen las particularidades de esos sectores:

- **Guía para el ejercicio de las funciones de las Juntas Directivas de las Empresas Sociales del Estado**, Gobernación de Antioquia 2019.
- **Guía de orientación para integrantes de los órganos de dirección y gobierno de las instituciones de educación superior**, Ministerio de Educación Nacional.

## CAPÍTULO 2: LINEAMIENTOS

---

### Lineamiento 1. Del ejercicio de Control de Tutela

La autonomía de las entidades descentralizadas se articula con el esquema de control de tutela para el efectivo direccionamiento estratégico y aseguramiento de la sostenibilidad de la propiedad en el tiempo, enmarcada en lo dispuesto en el artículo 209 de la Constitución Política.

*“Artículo 209. La función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones. Las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado. La administración pública, en todos sus órdenes, tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señale la ley”.*

Con el fin de consolidar su modelo de Gerencia Pública y para resolver los retos que afronta del Departamento en su rol de



propietario, accionista, asociado y cliente, dará aplicación a la función de tutela departamental, la cual está sujeta a lo dispuesto en la normatividad con respecto a: la no subordinación jerárquica de las entidades descentralizadas, el poder de supervisión y orientación desde el nivel central a través del direccionamiento estratégico, la discrecionalidad del Gobernador para el nombramiento y remoción de gerentes o directores, la participación de los representantes del departamento en los órganos de dirección, y las demás que defina la normatividad específica y los estatutos de cada entidad.

Para lo anterior, se valdrá de la aplicación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo en el Conglomerado Público y por tanto del ejercicio y seguimiento a los instrumentos que formalizan el adecuado relacionamiento entre las entidades que lo conforman.

## **Lineamiento 2.**

### **De los órganos de dirección**

Son las instancias a través de las cuales la Gobernación de Antioquia ejerce su función de tutela, estas son las asambleas de accionistas o sus equivalentes, en los casos en los que aplique, y las Juntas o Consejos Directivos de las entidades descentralizadas, de acuerdo con lo establecido en la normatividad aplicable a cada una de ellas y con los derechos que los respectivos estatutos le otorgan al ente central en su calidad de propietario o accionista.

El principal objetivo de estas instancias es promover y asegurar la articulación de las actuaciones y decisiones de la entidad con lo dispuesto en el direccionamiento estratégico del Modelo de Gerencia Pública y con lo establecido en la normatividad que les aplica de manera particular a cada una de ellas.

En este sentido, el Departamento de Antioquia presenta los parámetros respecto del funcionamiento de los órganos de dirección para las entidades que conforman el Conglomerado Público.

## 2.1. Asambleas Generales

Para las entidades que cuenten con este órgano, las Asambleas son el escenario máximo de decisión y gobierno donde se ejerce la propiedad y se faculta a los consejos o juntas directivas para que ejerzan el rol estratégico sobre las entidades. Para este efecto, los delegados de la Gobernación de Antioquia serán los encargados de asegurar la adecuada articulación de la entidad con lo dispuesto en el direccionamiento estratégico y de apoyar la toma de decisiones de manera informada y oportuna, de acuerdo con la realidad de la entidad y sus retos.

Esta delegación será definida por el Gobernador y su formalización estará a cargo de la Oficina Privada del Despacho del Gobernador, previa validación jurídica de la Secretaría General.

## 2.2. Juntas y Consejos Directivos

Las juntas o consejos directivos de las entidades descentralizadas del Conglomerado Público Gobernación de Antioquia son el máximo órgano de dirección y su principal responsabilidad es la articulación del direccionamiento estratégico y seguimiento de la entidad con el nivel central.

En esta instancia, se actúa a través de espacios formales para la orientación al equipo gerencial, la mediación entre este y los propietarios y la toma de decisiones para guiar la gestión estratégica de la entidad y prever los riesgos (Superintendencia de Sociedades, 2020).

Para las Empresas Sociales del Estado, con respecto a los asuntos de la junta directiva, gobierno corporativo y toda su reglamentación, se aplicará lo dispuesto en el Decreto 780 del 6 de mayo 2016, por el cual se expide el decreto único reglamentario del Sector Salud y Protección Social y demás normas que lo modifiquen o adicionen.

En el caso de las Instituciones de Educación Superior (IES), los asuntos de este manual se articularán con lo definido en la

Ley 30 del 28 de diciembre de 1992 y en el Acuerdo No. 02 de 2017 por medio del cual se establece la Política Pública para el mejoramiento del Gobierno en las Instituciones de Educación Superior, emitida por el Consejo Nacional de Educación Superior – CESU del Ministerio de Educación Nacional y demás normas que les modifiquen o adicionen.

## Principios y deberes de los miembros

La Gobernación de Antioquia, comprometida con el fortalecimiento de las prácticas de Gobierno Corporativo para la gerencia de lo público, establece los principios generales que orientan el actuar de los servidores y particulares que conforman los órganos de gobierno de sus entidades descentralizadas, en pro de una adecuada toma de decisiones.

- **Representatividad:** el miembro de junta o consejo tendrá claridad sobre su representación, propendiendo por el respeto de la autonomía y del quehacer del ente descentralizado, velando porque se acoja lo dispuesto en el direccionamiento estratégico desde el nivel central.
- **Obrar en interés de la entidad:** una vez asumido su rol como miembro, se compromete a ser fiel y leal a los intereses de la entidad y del Conglomerado, por encima de los intereses particulares.
- **Veracidad y oportunidad:** deberá informar de manera confiable y oportuna los asuntos importantes que le sean requeridos por el Gobernador o por la Oficina Privada sobre la gestión de la entidad, salvo que la información sea confidencial.
- **Imparcialidad y equidad:** en el ejercicio de sus funciones cada miembro dará un trato justo, digno, equitativo y objetivo al resto de los integrantes del cuerpo colegiado y a la información que allí se discuta.
- **Sobriedad y transparencia:** no podrá aceptar atenciones u ofrendas que pongan en entredicho su conducta o que favorezcan los intereses de quienes lo otorgan y que conduzcan a la configuración de una situación de conflicto de interés.

- **Debida diligencia:** el miembro de junta o consejo, en cumplimiento del ejercicio de su rol, realiza una revisión constante y documentada de la gestión y funcionamiento de la entidad, así como del entorno en el que esta actúa, para la adecuada toma de decisiones.

En todos los casos, los miembros de consejos y juntas directivas sean estos servidores o particulares, deberán atender lo dispuesto por la Constitución Política y las normas que le aplican para el ejercicio de su rol.

## **Derechos de los miembros**

Las entidades descentralizadas que hacen parte del Conglomerado Público Gobernación de Antioquia reconocen a cada uno de los miembros de consejos o juntas directivas en aplicación de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo, los siguientes derechos:

- **Información:** la dirección o gerencia de la entidad descentralizada, documentará de manera oportuna, suficiente, veraz y confiable a los miembros de sus órganos de dirección sobre la situación de la entidad, así como de los asuntos que se vayan a deliberar en las reuniones, para el adecuado conocimiento de los temas y la debida toma de decisiones. De igual forma, los miembros de consejo o junta podrán solicitar ampliación de la información entregada u otra adicional que consideren relevante para el adecuado ejercicio de su rol.
- **Asesoría externa:** los consejos o juntas directivas de las entidades descentralizadas podrán solicitar apoyo o contratación de asesoría por parte de expertos externos a la entidad, para el análisis de temas especializados.
- **Inducción y actualización:** la Oficina Privada del Despacho del Gobernador debe brindar a los miembros de consejos o juntas directivas el contexto general del Conglomerado Público y su direccionamiento estratégico. Por su parte, la entidad descentralizada adelantará un proceso detallado de inducción que dé a conocer la situación social, ambiental y

económica de la entidad, incluyendo los retos que afronta en el corto, mediano y largo plazo. Sumado a ello, los miembros de los órganos de dirección podrán participar de manera periódica en espacios de formación en temas de Gobierno Corporativo programados para fortalecimiento del Conglomerado.

Para el adecuado funcionamiento de las juntas y consejos directivos de las entidades que conforman el Conglomerado Público de la Gobernación de Antioquia, se define:

### **2.2.1. Conformación**

Los Consejos y Juntas Directivas estarán compuestos de acuerdo con lo definido en los estatutos y actos de creación de cada entidad. Cuando los miembros de consejos o juntas directivas sean delegados por el Gobernador no podrán delegar su participación en otro servidor, en atención a lo dispuesto por la normatividad.

Sumado a ello, la Administración Departamental en cabeza del Gobernador, en el ejercicio del derecho que le asiste para el nombramiento y remoción de los miembros de estos órganos en las entidades descentralizadas, propende porque haya un fortalecimiento estratégico de las mismas a través de la selección de los miembros independientes cuando aplique, teniendo presente profesionales idóneos que cumplan los perfiles requeridos; de manera que se cuente con un equipo multidisciplinario acorde con las necesidades estratégicas de la entidad, que genere valor y que cumpla de manera efectiva con sus funciones como órgano colegiado.

### **2.2.2. Perfil General**

En la implementación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo, el Departamento de Antioquia, a través de la Oficina Privada del Despacho del Gobernador, se establecen unos requisitos mínimos para los miembros de los Consejos o Juntas Directivas de las entidades descentralizadas, especialmente para los que tienen el carácter de independientes.

Adicionalmente, la Oficina Privada analizará, de forma periódica con cada una de las entidades descentralizadas, los ajustes necesarios para el nombramiento de los miembros de su Consejo o Junta Directiva, de acuerdo con la evaluación anual del órgano, la situación actual del sector en que se desempeña, y las necesidades estratégicas de la entidad.

Lo anterior, sin perjuicio de la normatividad específica para algunos sectores como salud y educación y la discrecionalidad que sobre el particular ostenta el Gobernador.

### **Perfil de los miembros**

- Experiencia mínima de 5 años en cargos directivos o como miembros de junta directiva.
- Buena reputación, prestigio profesional y buen nombre.
- No estar incurso en conflictos de interés, inhabilidades, incompatibilidades ni prohibiciones, conforme a las leyes que regulan la materia y a lo dispuesto en el manual de conflicto de interés propio de cada entidad.
- No pertenecer a más de tres (3) Consejos o Juntas Directivas de otras entidades descentralizadas.
- Contar con la disponibilidad de tiempo y con las competencias técnicas para analizar la información, con la finalidad de generar valor de lo público con base en su conocimiento de la entidad y del entorno en el que esta actúa.

De igual forma, de acuerdo con la composición de las Juntas o Consejos Directivos plasmada en los estatutos o actos de creación, se propenderá porque al menos 1 de los miembros sea externo independiente y tenga periodos personales de un (1) año, sujeto a la situación, los resultados de la entidad y la evaluación anual del miembro de Consejo o Junta Directiva.

Para que un miembro de Consejo o Junta Directiva tenga la calidad de externo independiente en el Conglomerado Público Gobernación de Antioquia, además de acreditar los requisitos anteriores, no deberá estar inmerso en ninguna de las siguientes situaciones:

- No haber tenido vínculos laborales con la entidad descentralizada, con las demás entidades descentralizadas del Conglomerado, ni con el Departamento de Antioquia en el año inmediatamente anterior a su nombramiento.
- No tener relación comercial vigente, con la entidad, con las demás entidades del Conglomerado, ni con el Departamento de Antioquia.
- No tener ningún vínculo laboral o comercial vigente con los otros accionistas o propietarios de la entidad descentralizada, cuando aplique.
- No tener relación contractual por sí o por interpuesta persona con la entidad para la cual está prestando el servicio o con las que haga parte del sector administrativo a la cual pertenece la misma. Esto, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 14 del Decreto 128/76 y demás normatividad aplicable.

### **2.2.3. Elección y Remoción**

Para la elección y nombramiento de los miembros de los Consejos o Juntas Directivas de las entidades descentralizadas que conforman el Conglomerado, el Gobernador contará con un listado de candidatos que cumplan con el perfil mínimo requerido para ostentar esta calidad y que le será propuesto por la Oficina Privada con base en los resultados de la evaluación anual del cuerpo colegiado, la identificación de necesidades estratégicas de la entidad y del Departamento. Así mismo, los miembros de consejos y juntas actuales podrán recomendar al Gobernador perfiles de miembros de acuerdo con lo identificado en el desempeño de su rol.

En todos los casos, la Secretaría General de la Gobernación de Antioquia, realizará la verificación de inhabilidades e incompatibilidades según la normativa aplicable.

Para la remoción o pérdida de la calidad de miembro de Consejo o Junta Directiva, se contará, además de lo dispuesto en la normatividad aplicable para cada caso, con la evaluación

anual de cada uno de los miembros, así como con el análisis estratégico de las necesidades de la entidad. De igual manera, si el miembro está incurso en un conflicto de interés de carácter permanente u otras inhabilidades o incompatibilidades, perderá su calidad de acuerdo con lo establecido en la norma. Lo anterior, sin desconocer que pueden presentarse situaciones donde los miembros renuncian a hacer parte del órgano de dirección.

#### **2.2.4. Transferencia de conocimiento**

En el evento en que exista una remoción o cambio de más de la mitad de los miembros del órgano de dirección de una entidad descentralizada del Conglomerado Público Gobernación de Antioquia, se propenderá por conservar como mínimo un miembro independiente hasta la fecha de culminación del periodo para el cual fue designado, a fin de adelantar un ejercicio de transferencia de conocimiento para mantener el rumbo estratégico y el adecuado funcionamiento del cuerpo colegiado y de la entidad.

#### **2.2.5. Remuneración**

Cuando para los miembros independientes de Consejos o Juntas Directivas, los estatutos o la Ley establezcan algún tipo de pago por su participación como representantes del Departamento en las sesiones del órgano, corresponderá a la respectiva entidad descentralizada, con acompañamiento de la Oficina Privada del Gobernador, presentar a éste una propuesta de honorarios con base en un referenciamiento de entidades similares y de acuerdo con las capacidades financieras de la misma.

Esta remuneración deberá ser aprobada anualmente por el Departamento de Antioquia o por la Asamblea General de Accionistas cuando aplique.



## Lineamiento 3.

# De las responsabilidades de los consejos y juntas directivas

Los consejos o juntas directivas son los responsables de articular el direccionamiento estratégico y los lineamientos definidos por el nivel central con el objeto de la entidad, sus actuaciones estarán enmarcadas según lo dispuesto en sus estatutos y la normatividad aplicable para cada una de ellas. Estos cuerpos colegiados son los actores principales del Gobierno Corporativo, encargados de velar por el adecuado desempeño de la entidad y su sostenibilidad en lo social, lo ambiental y lo económico.

En línea con las buenas prácticas que se han identificado para el Gobierno Corporativo en lo público, a continuación se plantean las principales responsabilidades para los órganos de dirección de las entidades descentralizadas que conforman el Conglomerado Público Gobernación de Antioquia:

### 3.1. Responsabilidad Estratégica

- Orientar la planeación estratégica de la entidad en armonía con el direccionamiento estratégico definido por el nivel central.
- Aprobar las líneas estratégicas para el desarrollo y cumplimiento del objeto de la entidad.
- Velar por el entendimiento y adopción de la visión de largo plazo de la entidad descentralizada frente a los distintos escenarios y retos que afronta la gerencia de lo público.
- Tomar decisiones de manera informada y con mirada de largo plazo.
- Hacer seguimiento periódico a la implementación de la estrategia de la entidad y a los compromisos de mejoramiento derivados de su gestión.
- Propender por la adecuada implementación de lo dispuesto en el Modelo de Gerencia Pública para el Conglomerado Público de la Gobernación de Antioquia en la respectiva entidad.

- Revisar y aprobar anualmente el informe de gobierno corporativo de la entidad.

### **3.2. Responsabilidad Financiera y Presupuestal**

- Aprobar la estrategia financiera de la entidad, articulado con su objeto y con lo dispuesto para el Conglomerado.
- Aprobar el presupuesto de la entidad y hacer seguimiento a su ejecución.
- Velar porque el ejercicio financiero propenda por la sostenibilidad y la sustentabilidad de la entidad en el largo plazo.
- Monitorear la fidelidad de los estados financieros.
- Hacer seguimiento y verificación periódica al cumplimiento de las metas financieras fijadas y proyectadas en la estrategia.

### **3.3. Responsabilidad en Riesgos**

- Aprobar la política de riesgos y fijar los límites máximos de exposición para la entidad.
- Identificar e informar de manera oportuna a las partes interesadas los riesgos estratégicos que puedan afectar a la entidad descentralizada.
- Conocer y supervisar periódicamente la metodología de gestión de riesgos de la entidad, articulado con las disposiciones que desde el pilar de Ambientes de Control se establezcan.
- Revisar y aprobar el reporte presentado por el área de Auditoría Interna u oficina de Control Interno respecto de los hallazgos en materia de riesgos y la eficacia del sistema de control interno en el cumplimiento de sus actividades y planes de trabajo.
- Monitorear y evaluar periódicamente los riesgos de la entidad y la efectividad en su gestión.

### **3.4. Responsabilidad en la Evaluación y Seguimiento de la Administración**

- Recomendar al Gobernador el perfil idóneo para el nombramiento del gerente o director que se ajuste a las necesidades estratégicas de la entidad, reconociendo que el Gobernador cuenta con discrecionalidad para el nombramiento, conforme a lo previsto en la Constitución, la ley y los estatutos.
- Determinar, en los casos que aplique, el sistema de compensación para la alta dirección, teniendo en cuenta el marco normativo que rige la respectiva entidad descentralizada y su capacidad financiera.
- Supervisar el desempeño de la dirección o gerencia en el desarrollo y fortalecimiento del Plan Estratégico de la entidad descentralizada.
- Realizar un proceso anual de evaluación del director o gerente de acuerdo con la normatividad aplicable y con lo establecido en este documento.
- Acompañar a la alta dirección en el desarrollo de competencias y capacidades para su fortalecimiento y mejoramiento de su gestión.
- Hacer recomendaciones al Gobernador sobre la remoción del director o gerente de la entidad, con base en los resultados de la evaluación anual; sin perjuicio de su discrecionalidad en este asunto.

### **3.5. Responsabilidad de Evaluación a la Gestión del Consejo o Junta Directiva**

- Efectuar un proceso anual de evaluación de su gestión de acuerdo con lo establecido en este documento.
- Presentar anualmente al Gobernador y a las Asambleas generales (en los casos en que aplique) un informe de gestión que hará parte del informe anual de Gobierno Corporativo de la entidad.
- Velar porque los resultados de su evaluación y de su gestión sean divulgados en los medios dispuestos para tales fines.

## **Lineamiento 4.**

# **Del funcionamiento de los órganos de dirección**

Las Asambleas Generales – en los casos que aplique – y las juntas o consejos directivos, son los órganos de gobierno por excelencia para ejercer la dirección de las entidades en el marco de la función de tutela departamental.

El Conglomerado Público Gobernación de Antioquia, en el ejercicio de implementación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo en lo público y en aras del fortalecimiento institucional de las entidades que lo conforman, establece:

### **4.1. Reglamento**

Las entidades que cuenten con Asamblea General, la desarrollarán con fundamento en lo dispuesto en sus estatutos o documento de creación.

Los consejos y juntas directivas de cada una de las entidades deberán tener su propio reglamento para el adecuado ejercicio de sus funciones, basado en los roles definidos por la ley, por los estatutos de la entidad y por el presente documento.

El reglamento desarrollará al menos los siguientes contenidos y el documento final deberá ser divulgado a los distintos públicos de interés:

- Organización y funcionamiento
  - o Conformación
  - o Plan anual de trabajo
  - o Actividades de formación
- Funciones
  - o De los miembros
  - o Del presidente
  - o Del secretario
- Deberes y derechos de los miembros

- Creación, conformación y operación de comités de consejo o junta
- Gestión de conflictos de interés
- Evaluación

## 4.2. Comités

- Los consejos o juntas directivas de las entidades descentralizadas podrán crear comités específicos al interior del cuerpo colegiado como mecanismos de apoyo para el análisis de temas especializados.
- Los comités de consejo o junta podrán tener el carácter de temporales o permanentes, lo que será establecido al momento de su creación, sin perjuicio de lo establecido en la normatividad aplicable.
- Cada comité deberá contar con su respectivo reglamento y su operación será evaluada anualmente por el consejo o junta en pleno.

## 4.3. Evaluación

Los consejos o juntas directivas de las entidades descentralizadas que conforman el Conglomerado Público Gobernación de Antioquia deberán implementar un ejercicio anual de evaluación de su propia gestión, que permita hacer seguimiento a sus actuaciones y fortalecer el desarrollo de las actividades a su cargo.

La Oficina Privada del Despacho del Gobernador, coordinará con el secretario del consejo o junta y con el presidente, la metodología y el desarrollo de la evaluación tanto de consejos o juntas directivas, como de los gerentes o directores. Cada entidad descentralizada, en cabeza de quien presida su junta o consejo, realizará la evaluación e informará de los resultados al órgano respectivo; así mismo, incluirá las principales conclusiones en el informe anual de Gobierno Corporativo de la entidad respectiva y sus aspectos más relevantes serán tenidos en cuenta en el informe consolidado del Conglomerado.

La metodología de evaluación se implementará de manera gradual, de forma tal que cada vigencia se ajuste con base en los resultados y los retos identificados, con miras a lograr evaluaciones integrales en el marco de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo para la gerencia de lo público. En esta línea, la Oficina Privada definirá la metodología y el alcance de la evaluación, considerando los siguientes criterios:

- Evaluación cuantitativa, comparable y replicable.
- Autoevaluación. Aplicada por cada uno de los miembros del órgano de dirección sobre su gestión individual y sobre la gestión del cuerpo colegiado.
- Evaluación externa o con el apoyo de un facilitador externo.
- Evaluación por pares.

### **Alcance de las evaluaciones:**

- Eficiencia y eficacia del consejo o junta directiva como órgano colegiado.
- Estructura y perfiles del consejo o junta directiva.
- Desempeño individual de los miembros del consejo o junta directiva.
- Efectividad en el rol del presidente y el secretario del consejo o junta directiva.
- Desempeño y aporte de los comités de apoyo al consejo o junta directiva.
- Relacionamiento entre consejo o junta directiva y la alta gerencia.
- Relacionamiento con el nivel central y con las demás entidades del Conglomerado.

Corresponde al presidente del consejo o junta directiva de cada entidad liderar la aplicación de la evaluación e informar de los resultados al cuerpo colegiado y a la Oficina Privada en el primer bimestre del año para ser incluidos en los informes de Gobierno Corporativo correspondientes.

Una vez entregados y socializados los resultados de la evaluación, cada consejo o junta deberá formular un Plan de Fortalecimiento que aborde los retos encontrados para el adecuado funcionamiento del órgano de dirección en la siguiente vigencia.

## Lineamiento 5: Reporte público de información

El Departamento de Antioquia y las entidades descentralizadas que conforman el Conglomerado Público, en cumplimiento de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo para la gerencia y preservación del interés público, así como para evaluar el ejercicio de control de tutela de la Gobernación; divulgarán periódicamente su información financiera y no financiera de interés general, dando cuenta de la generación de valor en beneficio de la comunidad y del territorio.

La implementación de estas prácticas permite presentar información oportuna y precisa, de todas las cuestiones relevantes del Conglomerado, incluidos sus resultados, su relacionamiento y el funcionamiento de sus órganos de gobierno a la ciudadanía y a los distintos públicos de interés.

El Conglomerado, a través de la Oficina Privada del Despacho del Gobernador, dispondrá de un sistema de divulgación público que facilite el acceso a la información de la gestión del Gobierno Corporativo, la cual contendrá como mínimo los siguientes elementos:

- Implementación de los instrumentos de Gobierno Corporativo.
- Desempeño de los órganos de dirección.
- Estructura de propiedad.
- Remuneración - en los casos en los que aplique - de los miembros de consejos o juntas directivas.
- Administración y manejo de los Conflictos de interés.
- Riesgos estratégicos de la entidad.
- Principales logros y retos.

La información detallada de estos elementos deberá ser actualizada periódicamente por el enlace de Gobierno Corporativo de cada una de las entidades descentralizadas en la plataforma dispuesta para tal fin y estará incluida en un informe de Gobierno

Corporativo de cada entidad, así mismo se consolidará, por parte de la Oficina Privada, en el informe anual del Conglomerado Público Gobernación de Antioquia que será publicado en los canales dispuestos por la Oficina de Comunicaciones del Departamento de Antioquia para que la ciudadanía y demás públicos de interés accedan a la información de modo igualitario, oportuno y eficiente.

### **Plataforma para administrar la información del Conglomerado**

Es la herramienta tecnológica que apoya la gestión y administración de la información y buenas prácticas del Conglomerado Público Gobernación de Antioquia. Es administrada por la Oficina Privada y alimentada con los datos ingresados por cada una de las entidades que conforman el Conglomerado.

Los objetivos de esta Plataforma son:

- Disponer de manera actualizada y veraz, de la información de las prácticas de Gobierno Corporativo de cada una de las entidades y de sus órganos de dirección.
- Sistematización de la información correspondiente a los lineamientos e implementación de buenas prácticas de cada uno de los pilares.
- Facilitar la consolidación del informe anual del Conglomerado que incluye el informe de Gobierno Corporativo, que permita su trazabilidad y divulgación a los distintos públicos de interés.

La adecuada implementación y uso de la Plataforma dependerá en todo caso de la calidad y oportunidad de los datos que ingrese cada una de las entidades que hace parte del Conglomerado. La disponibilidad de esta información promueve la sostenibilidad del Modelo y su perdurabilidad en el tiempo.



## Lineamiento 6: Conflictos de interés

En el ejercicio de su rol, tanto los servidores públicos como los particulares, tienen intereses propios que, si bien no desaparecen al momento de hacer parte de un órgano de dirección de una entidad, es necesario establecer un balance transparente entre esos intereses particulares y los intereses de la entidad.

De allí que los miembros de consejos o juntas directivas, la alta gerencia y los funcionarios del nivel central y descentralizado, actúen de manera objetiva, con diligencia y lealtad hacia las entidades en las que operan, dentro de los principios y responsabilidades establecidas en el presente documento, los estatutos de cada entidad y acojan lo dispuesto en la normatividad aplicable respecto de inhabilidades, incompatibilidades y conflictos de intereses.

Sumado a ello, y como una buena práctica de Gobierno Corporativo para fortalecer la transparencia, la confianza y el desarrollo de las discusiones en aras de prevenir asuntos que amenacen la calidad de la toma de decisiones en las entidades, y en un adecuado ejercicio de la función de tutela, el Conglomerado Público Gobernación de Antioquia establece el contexto general para la gestión de los posibles conflictos de intereses que se puedan presentar en las entidades que lo conforman.

Estas definiciones hacen parte del marco de actuación del Conglomerado Público Gobernación de Antioquia y en este sentido serán incorporadas como marco de referencia para el desarrollo de un manual de conflicto de interés específico en el nivel central y en las entidades descentralizadas que hacen parte del mismo.

## 6.1. Conflicto de interés

Sin perjuicio de las definiciones previstas en la Ley, se entenderá por conflicto de interés toda situación en la que los intereses personales directos, indirectos o la oportunidad para el favorecimiento a privados, influya de manera indebida e interfiera en la adecuada toma de decisiones de la entidad, restando objetividad e imparcialidad en la gestión de lo público y sus resultados.

## 6.2. Clasificación de los conflictos de interés

Para las entidades que conforman el Conglomerado Público Gobernación de Antioquia, y enmarcados en la normatividad aplicable, los conflictos de intereses se clasifican así:

- **Potenciales:** de acuerdo con lo establecido en la Guía para la identificación y declaración del conflicto de intereses en el sector público colombiano (2019), del Departamento Administrativo de la Función Pública: *“cuando el servidor tiene un interés particular que podría influir en sus obligaciones como servidor público, pero aún no se encuentra en aquella situación en la que debe tomar una decisión. No obstante, esta situación podría producirse en el futuro”*.

En general, todo conflicto de intereses potencial que afecte a cualquier miembro de los órganos de dirección será comunicado a este último, que debe divulgarlo junto con la información de gestionarlo. Los conflictos potenciales pueden ser de carácter esporádico o permanente y el órgano de dirección establecerá su tratamiento.

- **Reales:** según lo definido por la Función Pública en 2019, ocurren *“cuando el servidor ya se encuentra en una situación en la que debe tomar una decisión, pero, en el marco de esta, existe un interés particular que podría influir en sus obligaciones como servidor público. Por ello, se puede decir que este tipo de conflicto son riesgos actuales”*.

- **Aparentes:** *“cuando el servidor público no tiene un interés privado, pero alguien podría llegar a concluir, aunque sea de manera tentativa, que sí lo tiene. Una forma práctica de identificar si existe un conflicto de intereses aparente es porque el servidor puede ofrecer toda la información necesaria para demostrar que dicho conflicto no es ni real ni potencial”*. Departamento Administrativo de la Función Pública, 2019.

Para prevenir la materialización de un conflicto de interés, cada entidad deberá aplicar los mecanismos que considere adecuados para su identificación, análisis y administración, de acuerdo con lo dispuesto por la Función Pública y por este documento. Asimismo, implementará para todos sus servidores y miembros de consejo o junta directiva una declaración de conocimiento y cumplimiento de estos mecanismos, con el fin de identificar situaciones y analizar las alternativas de mitigación.

### **6.3. Identificación y tratamiento de los conflictos de interés**

En caso de presentarse un conflicto de interés para los miembros de los órganos de dirección o los servidores de la alta gerencia, estos deberán abstenerse de intervenir directa o indirectamente en las decisiones y/o conductas respecto de las cuales exista o pueda existir el conflicto según se explica a continuación:

- Identificar, declarar y abstenerse de participar en actividades o procesos de toma de decisiones relacionados con el conflicto informado y que puedan afectar los intereses y la adecuada gerencia de lo público en la entidad. Debe surtir el proceso de información bien sea a través de la Secretaría General o del consejo o junta directiva en pleno y, en cualquier caso, el servidor deberá declararse impedido o informar que se encuentra en esa situación.
- El órgano de dirección, luego de una debida diligencia, decidirá sobre la efectiva existencia o no del conflicto de interés, para lo que el miembro de consejo o junta implicado se abstendrá de deliberar y votar.
- De lo anterior se dejará constancia en el Acta de la sesión

y tanto la situación como su tratamiento, serán incluidos de forma resumida en el informe anual de Gobierno Corporativo. En todo caso, tanto el nivel central como las entidades descentralizadas que hacen parte del Conglomerado, en el año inmediatamente posterior a la formalización del Modelo de Gerencia Pública del Departamento de Antioquia, deberán elaborar y publicar su respectivo Manual de Conflicto de Interés que incluya, además de lo dispuesto en este documento, el procedimiento para la identificación, mitigación y gestión de los conflictos, dejando claridad de las instancias de decisión y la temporalidad para su tratamiento.

## **Lineamiento 7: Gobernanza del Modelo de Gerencia Pública**

El pilar de Gobierno Corporativo, adicionalmente, es el responsable de la articulación de las instancias del Modelo de Gerencia Pública, para potenciar de manera coordinada sus capacidades y actuaciones, enmarcados en el diseño colaborativo de mecanismos, procedimientos y soportes para un adecuado cumplimiento de los fines del Estado, amparados en el principio de coordinación que gobierna la función pública.

Los pilares estratégicos de Gobierno Corporativo, Hacienda y Finanzas Públicas, Gobernanza de las Comunicaciones, Direccionamiento Jurídico, Planeación Estratégica, Sostenibilidad Ambiental y Ambientes de Control, que soportan el Conglomerado Público Gobernación de Antioquia, cuentan con instancias y roles de gobernanza que se encuentran reglamentados en el acto administrativo para tal fin, sin perjuicio de que, en el desarrollo y actualización del Modelo de Gerencia, se identifiquen y adopten otros pilares para su adecuado funcionamiento.

## Instancias en el Modelo de Gerencia Pública:

- **Consejo de Gobierno Estratégico:** como instancia que asesora al Gobernador en los asuntos generales y estratégicos del gobierno departamental, tiene como función orientar, coordinar, articular y hacer seguimiento a la implementación del Modelo de Gerencia.
- **Comité Coordinador de Pilares:** encargado de articular, acompañar, coordinar y hacer seguimiento a la implementación y operación de los lineamientos estratégicos dispuestos para el Conglomerado.
- **Comité de Pilar:** Se encarga de la formulación y de la implementación de los lineamientos estratégicos para cada pilar definido y es el canal de articulación y colaboración entre los líderes temáticos del pilar en nivel central y en cada una de las entidades descentralizadas que hacen parte del Conglomerado.

Se conformará un comité por cada uno de los pilares del Modelo.

Estas instancias son las responsables de validar el seguimiento periódico y la evaluación de la implementación de las buenas prácticas en las entidades que conforman el Conglomerado.

## Lineamiento 8: Escuela de formación en Gobierno Corporativo

La implementación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo para la gerencia pública es una actividad que está en constante cambio y actualización a nivel mundial, de tal forma que las entidades que las adoptan logren afrontar de manera adecuada y oportuna los retos que plantea la dinámica de lo público.

Así las cosas, la Gobernación de Antioquia establece un esquema de fortalecimiento para sus órganos de dirección y para los equipos que apoyan la gestión estratégica del Gobierno Corporativo del Conglomerado Público.

Por lo tanto, se definen los criterios para desarrollar una constante transferencia de conocimiento en la gerencia de lo público con las entidades que conforman el Conglomerado y con los distintos públicos de interés:

- Identificar periódicamente las necesidades de actualización de los órganos de gobierno de las entidades del Conglomerado.
- Establecer relaciones de cooperación académica para compartir experiencias de gerencia pública con expertos temáticos, instituciones educativas y entidades multilaterales.
- Generar espacios de fortalecimiento en temas de Gobierno Corporativo para la gerencia pública.
- Desarrollar y divulgar contenido en relación con el Gobierno Corporativo de lo público.

## **CAPÍTULO 3.**

# **SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

---

Una vez implementado el Modelo de Gerencia Pública, es necesario efectuar un adecuado seguimiento y evaluación a través de la generación de indicadores que permitan tener una visión cualitativa y cuantitativa de manera objetiva acerca de su avance y grado de madurez.

### **3.1. SEGUIMIENTO**

La herramienta para hacer el seguimiento y consolidar la información referente a la implementación, las buenas prácticas y estado del pilar de Gobierno Corporativo en las entidades del Conglomerado Público, y del Modelo, será la Plataforma descrita en este documento.

Con la información allí disponible, la Oficina Privada realizará periódicamente los reportes que den cuenta de la situación actual tanto del Gobierno Corporativo como del Conglomerado y permitirá identificar de manera oportuna las alertas en la implementación de las buenas prácticas para establecer acciones de fortalecimiento a que haya lugar.

### 3.2. EVALUACIÓN

Objetivo	Meta	Indicador	Periodicidad
Participar de manera adecuada en los órganos de dirección de las entidades descentralizadas en las que el Departamento de Antioquia tiene asiento.	Asistencia al 100% de las Asambleas Generales en los casos en que aplique.	# de Asambleas Generales asistidas / # de Asambleas Generales citadas	Anual
	Asistencia mínima al 85% de las sesiones de Consejo o Junta Directiva en el periodo.	# de Consejos o Juntas Directivas asistidas / # de Consejos o Juntas Directivas realizadas	Trimestral
	Cubrimiento del 100% de los asientos de representación del Departamento en Consejos o Juntas Directivas.	# de asientos del Departamento cubiertos en Consejos o Juntas Directivas / # de asientos del Departamento en Consejos o Juntas Directivas	Trimestral
	Recibir al menos el 90% de los informes ejecutivos de los miembros que representan al Departamento en los Consejos o Juntas Directivas.	# de informes ejecutivos de miembros recibidos / # de representantes del Departamento en Consejos o Juntas Directivas	Al término de cada sesión

<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicador</b>	<b>Periodicidad</b>
Monitorear la implementación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo en las entidades del Conglomerado.	Recibir el 100% de las evaluaciones de los consejos, juntas directivas, gerentes y directores de las entidades descentralizadas del Conglomerado.	# evaluaciones recibidas / # entidades del Conglomerado	Anual
	Contar con el 100% de los informes individuales de Gobierno Corporativo de las entidades descentralizadas que hacen parte del Conglomerado.	# de informes de Gobierno Corporativo recibidos en la Oficina Privada / # entidades del Conglomerado	Anual
Divulgar a las partes interesadas la identificación y el manejo de los conflictos de interés en el Conglomerado.	Revelar el 100% de los conflictos de interés gestionados en las entidades descentralizadas.	# de conflictos de interés socializados / # de conflictos de interés presentados	Anual
Contar con un sistema de información que permita gestionar y administrar las actividades y las prácticas de Gobierno Corporativo del Conglomerado.	Disponer de la información de al menos el 80% de las entidades descentralizadas que hacen parte del Conglomerado.	# de entidades con información actualizada en la plataforma / # de entidades del Conglomerado	Trimestral
Fortalecer la gerencia de lo público con información actualizada y pertinente para el adecuado desarrollo del Gobierno Corporativo.	Participación de los miembros de los órganos de dirección en procesos de capacitación en gobierno corporativo.	# de actividades desarrolladas / # de actividades programadas	Semestral



# CAPÍTULO 4. DISPOSICIONES FINALES

---

## 4.1. CUMPLIMIENTO:

El manual de Gobierno Corporativo se suscribe en el marco del Modelo de Gerencia Pública de la Gobernación de Antioquia y su cumplimiento es de carácter vinculante para el Departamento de Antioquia y las entidades descentralizadas sujetas al mismo en los términos del artículo 54 del decreto con fuerza de ordenanza 2020070002567 de 2020, y demás disposiciones que la modifiquen, sustituyan o reglamenten.

Este manual podrá ser adoptado por aquellas entidades descentralizadas en las que el Departamento no tenga participación mayoritaria, conforme lo decidan sus respectivos órganos de dirección y respetando el principio de autonomía administrativa que les es propio.

## 4.2. DIVULGACIÓN

El manual de Gobierno Corporativo y las modificaciones que se realicen, serán ampliamente divulgados en la administración departamental, en cada una de las entidades descentralizadas y a las partes interesadas, con el apoyo de las áreas de comunicaciones y de gestión humana en un ejercicio de fortalecimiento cultural.

## REFERENCIAS

- **Consejo Nacional de Política Económica y Social - CONPES (23 de mayo de 2018).** Estrategia de Gestión del Portafolio de Empresas y Participaciones Accionarias de la Nación. Bogotá, Colombia.
- **Consejo Nacional de Política Económica y Social - CONPES (23 de noviembre de 2015).** Política General de Empresas Estatales del Orden Nacional. Bogotá, Colombia.
- **Departamento Administrativo de la Función Pública. (2019).** Guía para la identificación y declaración del Conflicto de Intereses en el sector público colombiano. Bogotá.
- **OCDE. (2015).** Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas. París.
- **Secretaría Seccional de Salud y Protección Social de Antioquia. (2019).** Guía para el ejercicio de las funciones de las juntas directivas de las empresas sociales del Estado. Medellín.
- **Superintendencia de Sociedades. (2020).** Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para Empresas Competitivas, Productivas y Perdurables. Bogotá.





GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA