

Manual del Pilar



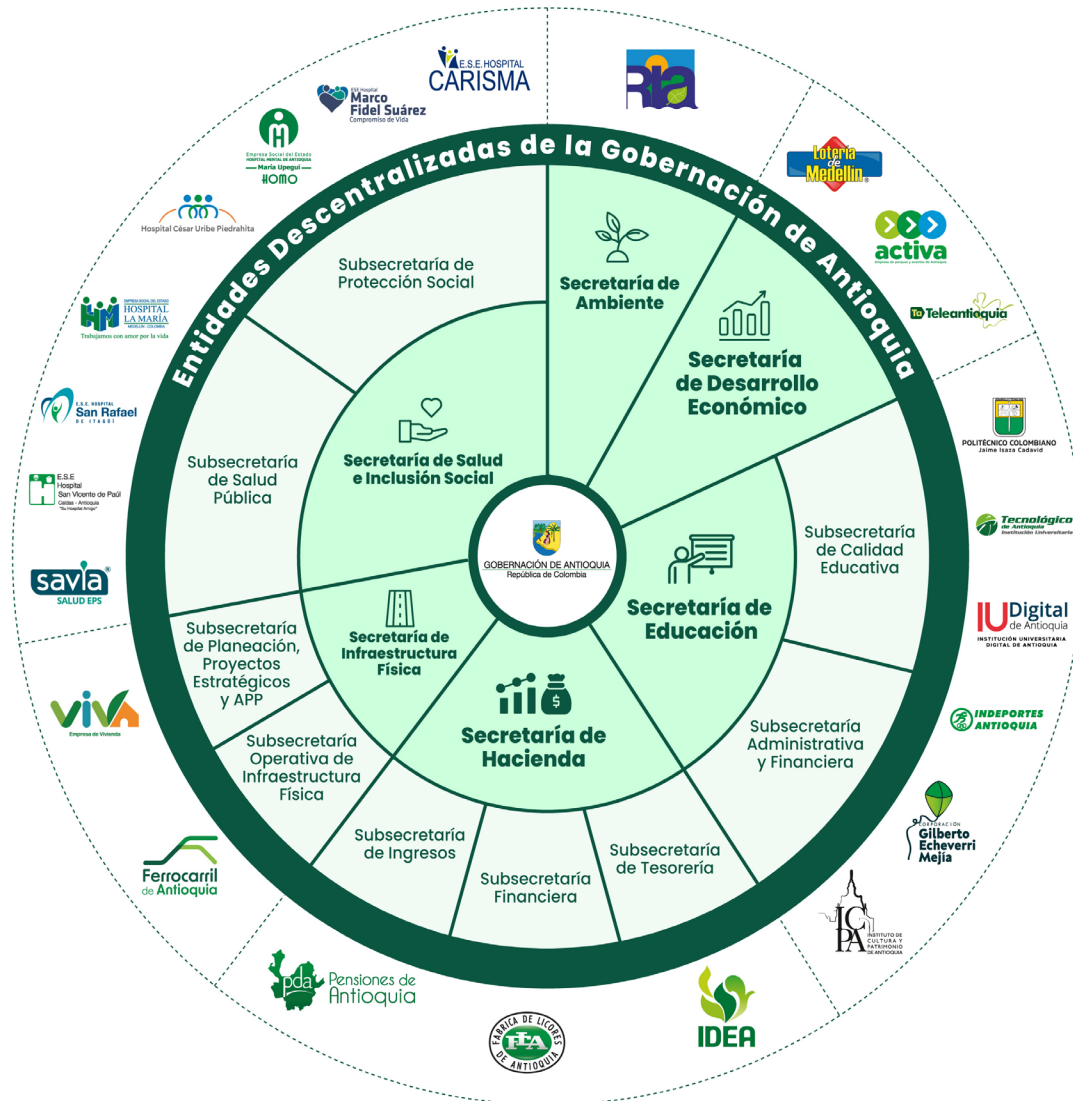
DIRECCIONAMIENTO JURÍDICO

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



GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA
República de Colombia

Conglomerado público Gobernación de Antioquia



Introducción

Desde su creación en 2020, el Conglomerado Público de la Gobernación de Antioquia se ha consolidado como una iniciativa clave para **articular las entidades descentralizadas del Departamento hacia un propósito común: generar valor social y económico sostenible para los Antioqueños**. En 2025, este esfuerzo se refuerza con el Acuerdo Marco de Relacionamiento 2024, el Decreto 2024070003913 de 2024 y el Reglamento del Modelo de Gerencia Pública N° 2025070003979 del 15 de septiembre de 2025, instrumentos que promueven una coordinación interinstitucional efectiva, respetando la autonomía de las entidades y asegurando la sostenibilidad institucional. El Modelo de Gerencia Pública, núcleo de esta estructura, busca alinear estratégicamente el nivel central y las entidades descentralizadas, optimizando recursos y adaptándose a los desafíos del entorno mediante un enfoque colaborativo y dinámico.

Este modelo se fundamenta en ocho pilares estratégicos: Gobierno Corporativo, Hacienda y Finanzas Públicas, Comunicaciones, Planeación Estratégica, Direccionamiento Jurídico, Sostenibilidad Ambiental, Ambientes de Control y Tecnologías de la Información. Estos pilares abordan áreas críticas de la gestión pública, desde la dirección estratégica hasta la innovación tecnológica, garantizando transparencia, eficiencia y un impacto positivo en la ciudadanía. Cada pilar define ámbitos de acción específicos que, en conjunto, potencian resultados concretos para mejorar la gobernanza del Conglomerado Público de la Gobernación de Antioquia.

De esta manera, el Modelo de Gerencia Pública no solo establece mecanismos institucionales, sino que promueve una transformación cultural que fortalece el compromiso de los servidores públicos con el interés general, la innovación y la integridad, reflejando un compromiso con la excelencia y la proyección de un futuro equitativo y sostenible. Invitamos a todos los integrantes del Conglomerado a conocer y apropiarse de este modelo. En su implementación radica nuestra capacidad de transformar el presente y proyectar el futuro.

DECRETO DEPARTAMENTAL 2024070003913 DEL 5 DE SEPTIEMBRE DE 2024

“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”

El Decreto No. 2024070003913, expedido el 5 de septiembre de 2024, establece la estructura administrativa de la Gobernación de Antioquia y formaliza el Modelo de Gerencia Pública como un sistema estratégico para alinear el nivel central y las entidades descentralizadas del Conglomerado Público. Este modelo, adoptado en virtud de las funciones constitucionales y legales del Departamento, busca fortalecer la institucionalidad, optimizar la gestión pública y garantizar la sostenibilidad de las entidades, respetando su autonomía administrativa (Art. 44 - 45).

El decreto define el alcance del modelo, aplicable a organismos centrales, entidades descentralizadas directas, empresas sociales del Estado y aquellas donde el Departamento sea fundador o asociado. Además, permite la adhesión voluntaria de entidades descentralizadas indirectas o con participación menor al 50%, previa decisión de sus órganos de dirección, siempre que contribuyan a la misión estratégica (Art. 45).

Los objetivos estratégicos del Modelo,
detallados en el Artículo 46, son:

1

Articular el direccionamiento
estratégico entre sectores para
una visión unificada.

2

Promover la transparencia y la
efectividad en la toma de decisiones
mediante buenas prácticas.

3

Fortalecer las capacidades
institucionales para relaciones
estables y productivas.

4

Coordinar la presencia territorial,
generando sinergias y valor
socioeconómico perdurable.

El modelo se sustenta en

Pilares estratégicos

- **Gobierno Corporativo:** fortalece los órganos de dirección y la toma de decisiones, implementando buenas prácticas para el control y seguimiento del direccionamiento estratégico.
- **Hacienda y Finanzas Públicas:** gestiona recursos públicos, consolida estados financieros y establece indicadores de desempeño financiero para generar valor económico y social.
- **Comunicaciones:** orienta la comunicación pública y el relacionamiento con la comunidad para promover participación y difusión institucional.
- **Planeación Estratégica:** define proyectos y acciones prioritarias para el desarrollo social y económico, alineados con el Plan de Desarrollo.
- **Direccionamiento Jurídico:** previene daños antijurídicos y defiende los intereses del Departamento y sus entidades, mediante lineamientos legales estratégicos.
- **Sostenibilidad Ambiental:** protege el capital natural y mitiga impactos ambientales, equilibrando el desarrollo económico y ecológico.
- **Ambientes de Control:** desarrolla auditorías y controles basados en riesgos para responder a desafíos de la gestión pública.
- **Tecnologías de la Información:** promueve el uso sostenible de herramientas digitales para impulsar la competitividad del Conglomerado.



Medellín - Antioquia



Cada pilar respeta la autonomía de las entidades, promoviendo mecanismos colaborativos de seguimiento y control (Art. 48).

La dirección del modelo recae en el Gobernador, máxima autoridad administrativa, quien ejerce sus facultades constitucionales y legales. Para su operación, se crea un Comité Coordinador de

Pilares, liderado por la Oficina Privada, encargado de definir funciones, responsables y reglamentos, los cuales serán formalizados por acto del Gobernador (Art. 47).

El Modelo de Gerencia Pública se desarrolla bajo principios transversales como: la transparencia, la eficiencia administrativa, la equidad territorial, la sostenibilidad institucional y la participación ciudadana, asegurando que el direccionamiento estratégico se traduzca en impactos tangibles y equitativos para la población Antioqueña.

Acuerdo Marco de Relacionamiento 2024

El Acuerdo Marco, suscrito el 11 de marzo de 2024 en Medellín, actualiza las relaciones entre la Gobernación de Antioquia y las entidades descentralizadas del Conglomerado Público, formalizando su compromiso con el Modelo de Gerencia Pública. Su objeto es adoptar este modelo y establecer un marco de relacionamiento que maximice el valor social y económico, fortalezca la planeación territorial y garantice la sostenibilidad, respetando la autonomía de las entidades. Este Acuerdo se perfeccionó con la firma del Gobernador y los gerentes de las 24 entidades descentralizadas que conforman el Conglomerado Público de la Gobernación de Antioquia, lo cual refleja un esfuerzo colectivo por la gobernanza efectiva.

Sus principales compromisos son:

Gobernación: respeta la autonomía operativa y administrativa de las entidades, ejerciendo la tutela a través de canales formales como juntas directivas, asambleas de accionistas y la Oficina Privada. Emite lineamientos estratégicos en temas transversales sin interferir en contrataciones ni decisiones financieras, salvo en funciones de tutela (numeral 3.1).

Entidades Descentralizadas: se comprometen a operar eficientemente, adoptar buenas prácticas y alinearse al direccionamiento estratégico del nivel central. Deciden anualmente las transferencias de excedentes financieros al Departamento, tras el análisis de la estabilidad operativa. Pueden prestar soporte humano al Departamento bajo acuerdos específicos (numeral 3.2).



Con una vigencia indefinida, el Acuerdo Marco permite la adhesión de entidades con participación minoritaria y designa a la Oficina Privada como coordinadora. Las controversias se resuelven en el Consejo de Gobierno, y su difusión promueve la transparencia (numeral 4). Este instrumento fortalece al Conglomerado Público, impulsando la colaboración entre entidades, optimizando recursos y consolidando una gobernanza más unida. Al fomentar el trabajo conjunto, se contribuye a una gestión pública más dinámica, eficiente y sostenible, con una visión clara para el futuro de Antioquia.

Reglamento del Modelo de Gerencia Pública

El Decreto 2025070003979 del 15 de septiembre de 2025 reglamenta el Modelo de Gerencia Pública, sus pilares y el control de tutela, conforme al Decreto No. 2024070003913 de 2024. Aplica a organismos centrales y descentralizados, articulando ocho (8) pilares estratégicos con manuales que detallan objetivos, procedimientos y responsabilidades (Art. 2, 5 y 6). Estos manuales se actualizan por versiones sin requerir nuevos actos administrativos, bajo la coordinación de la Oficina Privada.

Los manuales asociados a cada uno de los pilares estratégicos constituyen herramientas técnicas y normativas que orientan a las entidades del Conglomerado Público en la aplicación homogénea de lineamientos, buenas prácticas y mecanismos de control, promoviendo una gestión articulada, transparente y eficaz. El modelo es dinámico y sujeto a mejora continua por lo que los manuales son documentos sujetos a actualización periódica, según los aprendizajes institucionales, los cambios normativos y las demandas del entorno territorial, garantizando así su pertinencia y sostenibilidad en el tiempo.

Instancias de Gobernanza

1. **Consejo de Gobierno:** orienta, coordina y evalúa el modelo, asegurando su alineación con políticas departamentales y su efectividad. Incorpora temas del modelo en su agenda ordinaria, revisando avances y ajustes estratégicos.
2. **Dirección del Conglomerado:** adscrita a la Oficina Privada, coordina el direccionamiento, integra información y presenta informes. Sus funciones incluyen promover la comunicación efectiva y ejecutar las tareas asignadas por el Gobernador.
3. **Comité Coordinador de Pilares:** integra líderes de pilares (ej. Gobierno Corporativo: Oficina Privada; Hacienda: Secretaría de Hacienda), formulando estrategias y aprobando actualizaciones no sustanciales. Sesiona cada cuatro meses, con reuniones extraordinarias si es necesario, convocadas por la Dirección del Conglomerado. Las actas, elaboradas por la secretaría técnica, registran decisiones y asistentes.
4. **Comités por Pilar:** formulan e implementan lineamientos, liderados por responsables designados (ej. Oficina Privada para Gobierno Corporativo), con enlaces de entidades descentralizadas. Pueden invitar expertos externos según los temas tratados.
5. **Líderes de Pilares:** designados por secretarios o gerentes, articulan la ejecución y colaboración con entidades descentralizadas, asegurando el seguimiento continuo.



El éxito de este modelo radica en la apropiación activa por parte de los equipos directivos y técnicos del Conglomerado, quienes tienen la responsabilidad de traducir los lineamientos estratégicos en acciones concretas que respondan a las realidades del territorio.

En síntesis, el Decreto No. 2024070003913 de 2024, el Acuerdo Marco de Relacionamiento 2024 y su reglamento de mayo de 2025 configuran un marco normativo y operativo robusto que sustenta el Modelo de Gerencia Pública del Conglomerado Público de la Gobernación de Antioquia. Estos instrumentos, alineados con los principios constitucionales de coordinación y autonomía, establecen las bases para una gestión pública eficiente, transparente y sostenible.

A continuación, este manual desarrolla en detalle los lineamientos, mecanismos y buenas prácticas del pilar de Direccionamiento Jurídico, ofreciendo una guía clara para fortalecer los órganos de dirección, optimizar la toma de decisiones y garantizar un relacionamiento armónico entre el nivel central y las entidades descentralizadas, en beneficio del desarrollo integral de Antioquia.

San Pedro de los Milagros





Manual del Pilar DIRECCIONAMIENTO **JURÍDICO**

SECRETARÍA GENERAL

Presentación

El Modelo de Gerencia Pública de la Gobernación de Antioquia es la herramienta para el direccionamiento estratégico, el buen desempeño, la articulación y la perdurabilidad en el tiempo de los organismos del sector central y el sector descentralizado por servicios, en virtud de las funciones que le han sido asignadas constitucional y legalmente al Departamento.

Los Pilares del Modelo referido son los soportes transversales que habilitan la gestión del mismo y que establecen las líneas generales de temas estratégicos alineados a todas las entidades incluidas en él. Estos Pilares se establecen bajo la premisa de coordinación y articulación de las actuaciones y se desarrollan a través de lineamientos que son comunes a las entidades y que propenden por el fortalecimiento del trabajo en equipo y el desarrollo alineado del Departamento.

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



Tabla de contenido

1

Capítulo Uno
Aspectos Generales

2

Capítulo Dos
Lineamientos del pilar de
Sostenibilidad Ambiental

3

Capítulo Tres
Seguimiento y Evaluación

4

Capítulo Cuatro
Disposiciones Finales

5

Bibliografía

Aspectos Generales



Alcance

Los Pilares del Modelo de Gerencia Pública del Departamento de Antioquia son desarrollados para su implementación en los organismos del nivel central de la Gobernación de Antioquia, adicionalmente, las entidades descentralizadas del orden departamental que contribuyan al cumplimiento misional de la Administración se acogerán al referido Modelo e implementarán los pilares descritos, previo análisis y aprobación por parte de sus órganos de dirección.

En consecuencia, con la correcta aplicación de las directrices jurídicas impartidas a todas las entidades que componen el Conglomerado Público, se logrará prevenir el daño antijurídico a nivel global en toda la administración departamental.



Objetivo del Pilar

Visibilizar y aplicar 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.

Objetivo general del Manual

Determinar lineamientos jurídicos de defensa de los intereses del Departamento de Antioquia, tendientes a que la misma se efectúe de manera estratégica, de tal forma que se prevenga la materialización del daño antijurídico, tanto en los organismos del nivel central, como en las entidades descentralizadas del orden departamental, que podría impactar el patrimonio del Departamento y su capacidad para lograr los beneficios que se proyectaron a los antioqueños.

Su elaboración se ajustará a los siguientes lineamientos:

- Determinación expresa del “qué se hace” y “para qué se hace”.
- Especificación clara de la finalidad que pretende el documento.
- Redacción concreta y directa.

Objetivos específicos:

Con el fin de establecerse como política institucional, que deberá ser acogida por las futuras administraciones, y en consonancia con lo estipulado en la Ordenanza No. 11 del 13 de junio de 2024, “Por medio de la cual se adopta el Plan de Desarrollo 2024-2027 por Antioquia firme”, el cual busca en su Línea Estratégica 5 “AUTONOMÍA DESDE LA GOBERNANZA”, Promover la autonomía territorial, dinamizando la generación de ingresos y de capacidades para el desarrollo del territorio y la transformación de la calidad de vida de la población, articulando la prestación de bienes y servicios públicos en redes territoriales. Asimismo, la Gobernación de Antioquia debe fortalecerse como entidad, en sus ámbitos financiero, tecnológico y organizacional para prestar un mejor servicio, simplificar trámites y dar cumplimiento al 5.1. ALIANZAS PARA EL DESARROLLO principio de Estado austero en favor de la gobernanza, entendiendo por esta “el proceso mediante

el cual diversos actores (gobierno, sector privado, organizaciones de la sociedad civil, ciudadanía, etc.) se relacionan con el fin de acordar principios de vida y organización que son de interés general, así como los recursos necesarios para aplicar dichos principios” (CONPES 4007 de 2020).

Fortalecer la institucionalidad y la gobernabilidad, direccionada a la transparencia en las actuaciones administrativas, que tiene dentro de sus indicadores de resultados la medición del daño antijurídico, lo cual se ve reflejado en la prevención y en los resultados de una efectiva defensa jurídica, para dar cumplimiento a este propósito de Gobierno, se establecerán los siguientes objetivos específicos:



1

Gestionar de manera oportuna y efectiva aquellas acciones identificadas como estratégicas de tipo preventivo para evitar el daño antijurídico a la administración departamental y que puedan originar acciones judiciales, ello, en aras de proteger el patrimonio público.

2

Implementar permanentemente el alcance del Direccionamiento Jurídico unificado a nivel central y entre este y el nivel descentralizado.

3

Generar valor agregado a través de realización de actividades y productos cuyo origen radica en las fortalezas de cada servidor y de la articulación e interrelación con los enlaces de las dependencias del nivel central y descentralizado.

4

Generar acciones que promuevan el autocontrol en servidores públicos del órgano central y de las entidades descentralizadas, como estrategia de prevención del daño antijurídico.

5

Propender por la disponibilidad de las herramientas tecnológicas requeridas para el fortalecimiento de la defensa jurídica del Departamento.

6

Socializar las buenas prácticas logradas por el pilar descrito.

Responsables

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

Sector central:

Secretaría General de la Gobernación de Antioquia

Sector descentralizado:

Secretarios Generales o líderes jurídicos de las entidades descentralizadas



Normatividad

El Direccionamiento Jurídico del Departamento de Antioquia, se fundamenta en las disposiciones constitucionales, legales y demás normas de carácter nacional, departamental y municipal, que impactan el Proceso de Gestión Jurídica tanto al interior del ente central, como en las entidades descentralizadas.

Se tiene como fundamento el artículo 305 de la Constitución Política en concordancia con la Ley 2200 de 2022, en el entendido de que el Gobernador tiene como principal atribución la coordinación de las acciones administrativas del Departamento, como gestor y promotor del desarrollo integral de su territorio.

Igualmente, se orienta en los principios de la función pública (Artículo 209 C.N), esto es, igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad, publicidad, coordinación, transparencia, economía y buen gobierno.

Para facilitar la identificación de la normatividad aplicable al Proceso de Gestión Jurídica del Departamento, se cuenta con un normograma que se actualiza permanentemente y apoya la actividad jurídica de la entidad territorial.

Lo descrito constituye para la administración departamental una apuesta concreta, en virtud de la cual se asume la responsabilidad de garantizar a los clientes internos y externos del ente territorial, una actividad de prevención y defensa jurídica basada en normas vigentes, con un proceso de interpretación y aplicación acorde con la función del Departamento y la actualidad doctrinaria y jurisprudencial.

Lineamientos



El Pilar del Direccionamiento Jurídico basa su accionar en los referidos lineamientos, a través de los cuales se propenderá por el fortalecimiento y la articulación del componente jurídico, buscando con ello una sinergia entre los organismos del nivel central y las entidades del nivel descentralizado, para el desarrollo de las labores jurídicas, acorde con la estructura administrativa establecida en el Decreto Ordenanza No. 2024070003913 de 2024 “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”.

Los Lineamientos a que hacemos referencia, son:

Lineamiento 1.

Direccionamiento Jurídico en la Prevención del Daño Antijurídico

Encaminado a que el ente territorial disponga de unas políticas y conceptos jurídicos que le permitan determinar e implementar acciones concretas y eficaces dirigidas a suprimir o minimizar la causación del daño antijurídico.

Las políticas enunciadas deben ser transversales tanto para los órganos del sector central como para las entidades descentralizadas por servicios, en virtud de las funciones que le han sido asignadas constitucional y legalmente al Departamento, velando para que los lineamientos permitan reducir los eventos generadores del daño antijurídico, así como las demandas y condenas en contra de la administración por la realización de actos antijurídicos o la no realización de actuaciones, que los particulares, los servidores o las mismas entidades públicas no están en la obligación legal de soportar y que lesionan igualmente el patrimonio Departamental.

El Pilar de Direccionamiento Jurídico, a través del Modelo de Gerencia Jurídica Estratégica, incluye actuaciones proactivas, que deben efectuarse para identificar situaciones críticas que han llevado al Departamento a afrontar procesos judiciales y la pérdida de patrimonio público, con el objeto de contribuir a remediar o administrar las causas identificadas.

El Direccionamiento Jurídico en la Prevención del Daño Antijurídico se materializa en la creación de estrategias tendientes a la emisión de guías, políticas, conceptos, lineamientos y orientaciones en la interpretación y aplicación de contenidos normativos, doctrinarios y jurisprudenciales, que redunden en el mejoramiento de la calidad del componente jurídico en todos los procesos del Departamento de Antioquia, así:

1.1. Gestión de acción y articulación con la Asamblea Departamental de Antioquia

Con el fin de efectuar un control de legalidad sobre los Proyectos de Ordenanza que deben ser radicados en la Asamblea, la Secretaría General del Departamento de Antioquia, en cumplimiento de su misión de direccionamiento jurídico de la administración departamental, tiene a cargo la verificación de que los mismos se encuentren ajustados a derecho, es decir, a la Constitución y a la Ley.

1.2. Orientación Jurídica

Los miembros del Conglomerado Público Gobernación de Antioquia deberán adoptar estrategias y lineamientos que apunten a orientar jurídicamente las actuaciones y actos de sus organismos, de manera que los mismos se ajusten a derecho con unidad de criterio, como un ejercicio de prevención del daño antijurídico, así como la protección legal de los intereses de la entidad.

1.3. Programa de formación y capacitación

La Gobernación de Antioquia y las entidades que integran el Conglomerado Público Antioquia, a través de sus programas de capacitación propenderá por la formación y capacitación de los servidores públicos de las diferentes secretarías, direcciones y gerencias, con el objetivo de optimizar el servicio que se debe brindar tanto a la comunidad en general, como a las organizaciones, entidades y organismos que ejercen la potestad estatal y la prestación de servicios públicos.

El propósito de la política de capacitación es fortalecer las competencias funcionales de los empleados públicos para el desempeño exitoso y, por lo tanto, lograr niveles de excelencia en los servicios del Estado.

Es así como el Departamento de Antioquia ha definido el “Plan Institucional de Capacitación”, teniendo en cuenta como marco normativo los principios rectores de la Constitución Política de Colombia, la Guía Metodológica para la implementación del Plan Nacional de Formación y Capacitación (PNFC): “Profesionalización y Desarrollo de los servidores públicos” 2017, las Directrices de la Ley 909 de 2004, el Decreto Nacional No.1083 de 2015, adicionado por el Decreto 648 de 2017, Decreto Ley 1567 de 1998 y las Leyes 1064 de 2006, 1952 de 2019, 1960 de 2019, 2310 de 2024.

El Plan Institucional de Capacitación para la vigencia 2025, se desarrolla con base en los siguientes ejes temáticos, definidos en el Plan Nacional de Formación y Capacitación: 1. Paz, memoria y derechos humanos 2. Territorio, vida y ambiente 3. Mujeres, inclusión y diversidad 4. Transformación digital y cibercultura 5. Probidad, ética e identidad de lo público 6. Habilidades y competencias.

También integra las siguientes temáticas, conforme las líneas estratégicas establecidas en el Plan de Desarrollo “Por Antioquia Firme” 2024-2027: 1. Seguridad desde la Democracia y la Justicia 2. Cohesión desde lo Social 3. Inversión desde la Confianza 4. Sostenibilidad desde lo Territorial 5. Autonomía desde la Gobernanza.

De conformidad con lo planteado, los servidores públicos encargados de defensa judicial de la entidad, deberán recibir preparación formativa, mediante capacitaciones que se efectúan en diferentes temas de acuerdo con las necesidades de actualizaciones normativas o técnicas que se requieran.

El Departamento de Antioquia y las entidades del conglomerado podrán hacer uso, de otras herramientas para la actualización de sus apoderados, tales como las capacitaciones virtuales y gratuitas de la comunidad

jurídica, dispuestas por la Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado.

1.4. Transferencia del conocimiento - aprendizaje y gestión del conocimiento jurídico.

Con el surgimiento de nuevas realidades en el contexto interno y externo, el Departamento de Antioquia ha alineado el modelo de gestión del conocimiento con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPGv2 de la Función Pública y la Norma ISO 9001:2015. La segunda versión del modelo se fundamenta en el concepto de valor público, que se refiere a los resultados que un Estado debe alcanzar para dar respuesta a las necesidades o demandas sociales, resultados asociados a los cambios sociales producidos por la acción gubernamental y por las actividades y productos entregados por cada institución pública (BID,2015).

Ambos instrumentos incorporan elementos claves para la gestión del conocimiento y la innovación, y permiten identificar, conservar, compartir y aplicar la información clave de las diferentes dependencias y procesos de la entidad, este modelo tiene los siguientes fines:

- Mejorar la eficiencia y la eficacia organizacional al obtener información y transformarla en un conocimiento útil que pueda ser incorporado en la Gobernación de Antioquia para después ponerlo en práctica en la toma de decisiones.

- Mitigar las fugas o pérdidas de conocimiento cuando se presentan cambios de administración, desvinculaciones, traslados u otras situaciones administrativas.
- Generar cultura del conocimiento a través de las diferentes metodologías implementadas para gestionar el conocimiento.
- Consolidar la memoria institucional de la entidad.
- Disminuir la concentración de conocimiento clave en un solo servidor público.
- Fomentar el trabajo colaborativo entre los servidores del Departamento.
- Identificar y socializar lecciones aprendidas y buenas prácticas que ocurren o se evidencian en los proyectos y procesos de la entidad.
- Disminuir la ocurrencia de reprocesos y retrasos en la prestación del servicio.
- Identificar y socializar lecciones aprendidas y buenas prácticas.

En atención a los anteriores fines, la Secretaría General de la Gobernación de Antioquia, ha implementado lineamientos que buscan que la información jurídica de los procedimientos de la entidad, tanto vía administrativa, prejudicial o judicial, permanezcan en la misma, propendiendo por la transmisión y socialización por parte de los apoderados que tienen la representación de la entidad, de los conocimientos adquiridos de la siguiente manera:

- Ejecución de actividades de capacitación o empalme entre el apoderado que por algún motivo legal o personal deba retirarse de la entidad y el

apoderado que lo reemplazará en su cargo, en su sitio de labores.

- Entrega de memorias cronológicas por parte del apoderado judicial que realiza entrega de su cargo a quien le recibe, en archivos digitales que contengan todos los expedientes a su cargo; además, las memorias de todos aquellos cursos, seminarios, diplomados o cualquier tipo de formación que haya recibido, subsidiado por el Departamento y que pueda aportar a la gestión del apoderado que ejercerá la representación judicial.
- Cuando los apoderados que ejercen la defensa judicial del Departamento adquieran conocimientos o experiencias que, puestas en práctica, han impactado positivamente su gestión, estos deben transferir ese conocimiento al resto del grupo, ello puede ser a través de una capacitación o sustentado con el caso concreto por medio de un correo electrónico.
- Los apoderados que no hayan sido capacitados en temas de interés por motivos de presupuesto, cargas laborales, agendas u otros, deben recibir de los capacitados las memorias de los cursos y seminarios por medio de correo electrónico, que contenga los documentos y grabaciones respectivos.
- Cuando se tenga éxito procesal en algún proceso que sea común, es decir que otros apoderados estén ejerciendo representación judicial en ese tema, deberán compartir la sentencia ejecutoriada con el resto del equipo,

de tal manera que se pueda crear una línea judicial en los demás procesos.

- El componente Jurídico de cada organismo, deberá formar grupos de estudio, con el ánimo de que se difundan las experiencias y conocimientos formativos obtenidos por los diferentes apoderados, y se debatan casos de interés entre los mismos; además, desde el organismo que lidere la defensa jurídica en la respectiva entidad (sector descentralizado) organismo (sector central) , se deberán dar instrucciones para que sean aplicadas las mejores prácticas expuestas en los procesos judiciales que se estén llevando, y se creen líneas más robustas de defensa que permitan proteger los intereses y el patrimonio del ente gubernamental.

1.5. Formulación y seguimiento al Plan de Prevención del Daño Antijurídico.

El Plan de Prevención del Daño Antijurídico del Departamento de Antioquia es la herramienta institucional que establece los objetivos y lineamientos generales para la prevención del daño antijurídico, permitiendo una mayor eficiencia y eficacia en el logro de la misión encomendada, materializando uno de los propósitos contenidos en el Modelo de Gerencia Jurídica Pública, consistente en una gestión estratégica para la solución de problemas jurídicos del Departamento y del Conglomerado Público departamental.

El Decreto 1069 de 2015: “Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Justicia y del Derecho”, consagra:

- “ARTÍCULO 2.2.4.3.1.2.2. Comité de Conciliación. El Comité de Conciliación es una instancia administrativa que actúa como sede de estudio, análisis y formulación de políticas sobre prevención del daño antijurídico y defensa de los intereses de la entidad.

(...)

- ARTÍCULO 2.2.4.3.1.2.5. Funciones. El Comité de Conciliación ejercerá las siguientes funciones:

1. Formular y ejecutar políticas de prevención del daño antijurídico.
(...)

- ARTÍCULO 2.2.4.3.1.2.7. Indicador de gestión. La prevención del daño antijurídico será considerada como un indicador de gestión y con fundamento en él se asignarán las responsabilidades en el interior de cada entidad.”

Y que la Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado expidió la Circular Externa No. 05 de 2019, mediante la cual se establecieron los: “Lineamientos para la formulación, implementación y seguimiento de las políticas de prevención del daño antijurídico” disponiendo en el numeral 2.1 que “Las entidades deben formular su política de prevención del daño antijurídico de acuerdo con la metodología elaborada por la Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado, de acuerdo a la aplicación de “Lineamientos para la formulación e implementación de las políticas de prevención del daño antijurídico” (...)” que forma parte de dicha circular.

Para el efecto en el Departamento, se construye de forma participativa y coordinada un plan de acción de prevención, que establece rutas claras para la administración de las causas que han sido identificadas como posibles generadoras de daños antijurídicos, el mismo plan establece la ruta de acción e implementación que se adoptará para la gestión eficiente en la instancia preventiva.

1.6. Alarmas Normativas

La Secretaría General de la Gobernación de Antioquia realiza la revisión de la normatividad del orden nacional que tenga impacto en la Administración Pública Departamental, esto a través de la biblioteca jurídica de una compañía especializada en información y soluciones editoriales, quien se encarga de efectuar la actualización permanente a nivel de normas y jurisprudencias.

Una vez identificadas y revisadas las normas, la Secretaría citada remite a las dependencias interesadas para su conocimiento y aplicación.

Lineamiento 2. **Direccionamiento de la defensa jurídica** **desde el modelo de gestión estratégica**

En atención al modelo de Defensa Jurídica Estratégica, se desarrollan acciones y lineamientos jurídicos encaminados a que las actuaciones de quienes tienen a su cargo la defensa jurídica del Departamento, cuando intervengan tanto en vía administrativa, judicial o extrajudicial, se hagan con sujeción a estos lineamientos y en armonía con las directrices que desde el Comité de Conciliación se hayan emitido, y que a esta labor jurídica se le realice seguimiento y control de tal manera que se pueda garantizar la protección del patrimonio público.

El direccionamiento jurídico en la defensa y protección de lo público se materializará a través de las siguientes acciones, a saber:

- Representar judicial, extrajudicial y administrativamente al Departamento ante tribunales, cortes y diferentes autoridades, en esta actividad se deben desarrollar y coordinar las acciones para ejercer la referida representación y en mecanismos alternativos de solución de conflictos.

Esta labor de representación implica tanto la presentación de las demandas por los daños o perjuicios causados, como la contestación de las demandas interpuestas en su contra, la interposición de los recursos a que hubiese lugar dentro del litigio, la presentación de los conceptos de conciliación al Comité, la preparación de la defensa para la asistencia vía judicial en las diferentes etapas de los procesos o extrajudicial o en laudos arbitrales.

- Realizar seguimiento a los procesos judiciales y extrajudiciales, desde la admisión de la actuación y su notificación hasta la finalización del proceso con el archivo del expediente, correspondiente a las actuaciones de representación judicial, extrajudicial y administrativa, mediante la verificación física y virtual de los expedientes respectivos.
- Coordinar con las dependencias responsables la ejecución de las decisiones judiciales, extrajudiciales, o derivadas de mecanismos de solución de conflictos tales como: laudos arbitrales, transacciones, entre otros, y hacer

seguimiento a su cumplimiento: realizar las acciones pertinentes para que se les dé cumplimiento a las decisiones finales, dentro del plazo y las especificaciones establecidas en ellas.

- Presentar estudio de viabilidad del medio de control de repetición al Comité de Conciliación, conforme a la oportunidad legal establecida para tal efecto, el informe donde se estudie la viabilidad de ejercer el medio de control de repetición, analizando la conducta de los servidores o ex servidores públicos involucrados en el caso, verificando si existió dolo o culpa grave en ella, según las disposiciones normativas vigentes.
- Realizar control a la ejecución de la representación judicial, extrajudicial o en laudo arbitral, mediante el monitoreo permanente y el cumplimiento de la gestión de representación ante las diferentes instancias de los apoderados respectivos.
- Coordinar las actuaciones administrativas requeridas para garantizar la segunda instancia de los procesos, cumplir y hacer cumplir los procedimientos y normas, realizando las actuaciones correspondientes para fallar en segunda instancia y hacer cumplir los procedimientos que se hayan determinado.
- Determinar la provisión contable de las demandas en las que es parte la entidad, efectuando la liquidación de las pretensiones de las mismas, de tal manera que se pueda determinar su cuantía, para provisionar los

recursos necesarios en el pago de una posible condena en contra del Departamento.

Lineamiento 3. Gestión Contractual Estratégica

En el entendido que la contratación pública se desarrolla con el objetivo de adquirir bienes o servicios, con una mayor calidad, menor costo o mejores condiciones de suministro, fundamentada en estrategias basadas en el análisis del comportamiento de la oferta y la demanda en el mercado, este lineamiento además del componente normativo posee elementos sobre el análisis juicioso y detallado del mercado en la etapa de planeación contractual.

Será fundamental que los miembros del conglomerado adopten dentro de sus procesos de contratación principios básicos articulados con el Departamento de Antioquia, para crear una coherencia conceptual y normativa, aprovechando al máximo los análisis y estudios del mercado que se realicen desde las instancias competentes en cada uno de ellos.

3.1. Compras Públicas Estratégicas

Esta línea de compras públicas estratégicas se ejecutará teniendo en cuenta los bienes, servicios y obras que requiere el Estado, propendiendo por que las

entidades del Modelo de Gestión Pública planteen objetivos de compra que les permitan maximizar sus beneficios sociales, económicos y ambientales. Con este lineamiento se pretende garantizar que se adopten las mejores prácticas en los procesos de contratación propios del sector central y descentralizado de la administración departamental, mediante una gestión coordinada por el Departamento de Antioquia, en aras de compartir la información que permita unificar criterios, fomentar un análisis estratégico y eficiente para obtener el mayor beneficio en la inversión de los recursos públicos.

De manera complementaria, se propende igualmente por incorporar las estrategias dentro de los procesos de contratación de las entidades que integran el Modelo de Gestión Pública, referentes a promover instrumentos de agregación de demanda, compra por volúmenes y compras públicas sostenibles e innovadoras.

Este lineamiento será ejecutado mediante las acciones que se relacionan a continuación:

- Celebración de acuerdos interinstitucionales por parte de las entidades del Modelo de Gestión Pública.
- Estudio e implementación de posibles mecanismos de selección que puedan determinar grupos de proveedores con el propósito de alcanzar

economías de escala, en beneficio de las finanzas del Departamento de Antioquia y sus entidades descentralizadas.

- Promover las compras públicas sostenibles, para efectos de mejorar e incrementar los beneficios de carácter económico, ambiental, social y, por supuesto, el mayor bienestar de la población Antioqueña.
- Dar a conocer y compartir las políticas públicas, prácticas e iniciativas exitosas adoptadas en materia de contratación estatal con el fin de analizar su posible articulación sin desconocer las competencias y funciones de cada una de las entidades que forman parte del modelo.

3.2. Gestión del Conocimiento

Con el fin de evitar la fuga del conocimiento adquirido en las entidades pertenecientes al Modelo de Gestión Pública y promover el intercambio y socialización de buenas prácticas, es indispensable contar con instrumentos que permitan disponer de una información actualizada, veraz y confiable.

En este contexto, se visualizan las siguientes acciones para lograr la gestión del conocimiento:

- Impulsar instrumentos que permitan documentar y consultar permanentemente los lineamientos jurídicos emitidos por las entidades que conforman el conglomerado, en materia de contratación.

- Implementar una escuela de formación presencial o virtual, en beneficio del Modelo de Gestión Pública con el liderazgo del Departamento de Antioquia, para servidores públicos y proveedores.
- Instituir un observatorio jurídico interinstitucional en materia contractual para monitorear las problemáticas que surgen en la contratación, hacer seguimiento a las políticas públicas contractuales, analizar indicadores y riesgos que permiten adoptar acciones tendientes a prevenir el daño antijurídico.
- Implementar mesas de estudio interinstitucionales o reuniones periódicas para el ejercicio de transferencia de conocimiento con la participación de todas las entidades que conforman el Modelo de Gestión Pública con el fin de fomentar el análisis conjunto de los temas legales que presentan mayor complejidad, que puedan tener incidencia en la prevención del daño antijurídico, propendiendo por unificar criterios de interpretación jurídica y promover la articulación necesaria, en el marco del respeto a la independencia y autonomía de cada una de las entidades intervinientes.

3.3. Colaboración y Apoyo Interinstitucional

De conformidad con lo preceptuado en el artículo 6 de la Ley 489 de 1998, que estatuye el principio de coordinación y colaboración entre las autoridades administrativas, se busca promover el mayor apoyo posible para garantizar

armonía en el ejercicio de las funciones que competen a cada una de las entidades que conforman el Modelo de Gestión Pública, en aras de alcanzar la mayor eficacia en el cumplimiento de los fines estatales.

Para el desarrollo de este lineamiento, se impulsará la construcción de relaciones basadas en la cooperación entre el Departamento de Antioquia y las entidades descentralizadas para lograr su fortalecimiento y la eficiencia económica, de modo que se contribuya a alcanzar mejores condiciones y beneficio social.

Para el logro de este lineamiento:

- Se impulsa la concertación de alianzas estratégicas de cooperación y la presentación de propuestas que impliquen un beneficio mutuo entre las entidades del Modelo de Gestión Pública.
- Acordar condiciones financieras, técnicas y jurídicas favorables para la celebración de los convenios y contratos interadministrativos entre las entidades que conforman el Modelo de Gestión Pública.
- Consolidar la institucionalidad pública por medio de la valoración y el aprovechamiento de la experticia y especialidad de cada una de las entidades del Modelo de Gestión Pública.

- Acompañar e impulsar la especialización de nuestras entidades descentralizadas, a fin de volverlas más competitivas.

3.4. Estrategias de Autocomposición de Conflictos

A partir de este lineamiento, las entidades que conforman el Conglomerado Público Gobernación de Antioquia, deben procurar resolver en forma directa las eventuales diferencias que surjan con ocasión de la ejecución de los contratos y convenios, esto en virtud del carácter de entidades públicas, que si bien pueden tener intereses contrapuestos, la finalidad es común, pues pertenecen a este Conglomerado. Por lo anterior, y en virtud del principio de la autonomía de la voluntad de las partes, se podrán pactar estrategias de autocomposición de los posibles conflictos que puedan presentarse en el cumplimiento de las prestaciones, obligaciones o compromisos a cargo.

El aludido lineamiento se llevará a cabo por medio de las siguientes acciones:

- Establecimiento de instancias de diálogo enfocadas en encontrar soluciones de mutuo conocimiento y acuerdo para resolver de manera rápida y directa los potenciales conflictos que surjan en desarrollo de la actividad contractual entre las entidades del Modelo de Gestión Pública, para facilitar los acuerdos que permitan dirimir las diferencias sin necesidad de acudir a la jurisdicción ordinaria.

- Ejecutar actividades que permitan realizar el seguimiento y evaluación del desarrollo de cada uno de los compromisos adquiridos y las iniciativas que surjan en procura de solucionar de forma más ágil las controversias que se presenten entre las entidades del Conglomerado, y eliminar o por lo menos disminuir situaciones que ocasionen daño antijurídico o representen riesgos litigiosos.

Seguimiento y Evaluación



3.1 Seguimiento

Para dar cumplimiento a los lineamientos planteados se ha previsto la necesidad de generación de datos que le permitan realizar mediciones y análisis que logren un desarrollo de mejoramiento sistemático y su desempeño y la de los procesos, planes, programas, proyectos, productos y servicios del Departamento de Antioquia, para lo cual cuenta con diferentes mecanismos de seguimiento y análisis de datos.

En este sentido, el Departamento de Antioquia considera, dentro del principio de transparencia, que en sus análisis se debe tener en cuenta la medición de la satisfacción de la ciudadanía, y las mediciones que auditoría interna haga al respecto, como algunas de las fuentes para realizar la revisión correspondiente.

Así mismo, se debe tener en cuenta que el Pilar de Direccionamiento Jurídico alberga un componente de contratación pública que propone la socialización de las acciones y resultados más relevantes en este tópico y los retos a enfrentar en las siguientes vigencias, con las recomendaciones que deben incluir acciones de mejora contractual.

3.2 Evaluación

La evaluación del avance de la implementación del Pilar de Direccionamiento Jurídico y del logro de sus objetivos será realizado con fundamento en los siguientes indicadores:



OBJETIVO	META	INDICADOR	PERIODICIDAD
Gestionar de manera oportuna y efectiva aquellas acciones identificadas como estratégicas de tipo preventivo para evitar el daño antijurídico a la administración y que originen acciones judiciales, en aras de proteger el patrimonio público	Directrices generadas y socializadas en materia de prevención del daño antijurídico o defensa y protección de lo público, para el Conglomerado	Número de directrices generadas y socializadas ante los entes descentralizados/ Total de directrices	Semestral
Implementar permanentemente el alcance del Direccionamiento Jurídico unificado a nivel central y entre este y el nivel descentralizado	Dar a conocer y compartir las prácticas e iniciativas exitosas adoptadas en materia de contratación estatal con el fin de analizar su posible articulación sin desconocer las competencias y funciones de cada una de las entidades que forman parte del modelo	Número de prácticas exitosas en materia contractual, difundidas ante las entidades que conforman el Conglomerado	Semestral

Disposiciones Finales



4.1 Cumplimiento

El Manual del Direccionamiento Jurídico se suscribe en el marco del Modelo Conglomerado Público del Departamento de Antioquia y su cumplimiento es de carácter vinculante para con las entidades descentralizadas sujetas al mismo.

Este Manual podrá ser adoptado por aquellas entidades descentralizadas en donde el Departamento tenga participación o injerencia, conforme lo decidan sus respectivos órganos de dirección y administración.

4.2 Divulgación

El Manual del Direccionamiento Jurídico y las modificaciones que se realicen, serán divulgados a toda la estructura de la Gobernación de Antioquia y a cada una de las entidades descentralizadas que harán parte del Conglomerado Público, y a las partes interesadas, con el apoyo de las áreas de comunicaciones y de gestión humana en un ejercicio de fortalecimiento cultural.



GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA
República de Colombia