

Manual del Pilar

GOBIERNO CORPORATIVO

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 este modelo, porque 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
económico-social 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 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. El acuerdo marco se perfecciona con la firma del Gobernador y los gerentes de las 24 entidades descentralizadas que conforman el Conglomerado Público de la Gobernación de Antioquia y refleja un esfuerzo colectivo por la gobernanza efectiva.

Sus principales compromisos son:

Gobernación: respetar 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. Emitir lineamientos estratégicos en temas transversales sin interferir en contrataciones ni decisiones financieras, salvo en funciones de tutela (numeral 3.1).

Entidades Descentralizadas: operar eficientemente, a adoptar buenas prácticas y alinearse al direccionamiento estratégico del nivel central. Ellas deciden anualmente las transferencias de excedentes financieros al Departamento, tras análisis de 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 el Conglomerado Público, impulsando la colaboración entre entidades, optimizando recursos y consolidando una gobernanza más unida. Al fomentar el trabajo conjunto, 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 comunicación efectiva y ejecutar 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, registra 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 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 Gobierno Corporativo, 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

GOBIERNO

CORPORATIVO

OFICINA PRIVADA – DIRECCIÓN DEL CONGLOMERADO

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 3913 del 05 de septiembre de 2024.

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.





Támesis - Antioquia

Contexto del Pilar

El Pilar de 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 – Dirección del Conglomerado, 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.



Tabla de contenido

1	Capítulo Uno Aspectos Generales
2	Capítulo Dos Lineamientos del pilar de Gobierno Corporativo
3	Capítulo Tres Seguimiento y Evaluación
4	Capítulo Cuatro Disposiciones Finales
5	Bibliografía

Aspectos Generales



Alcance

El pilar de Gobierno Corporativo del Modelo de Gerencia Pública del Departamento de Antioquia será implementado en los organismos y entidades descentralizadas 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.

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 y orientación de buenas prácticas para el control y seguimiento al cumplimiento del direccionamiento estratégico de las entidades descentralizadas del Departamento.

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.



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

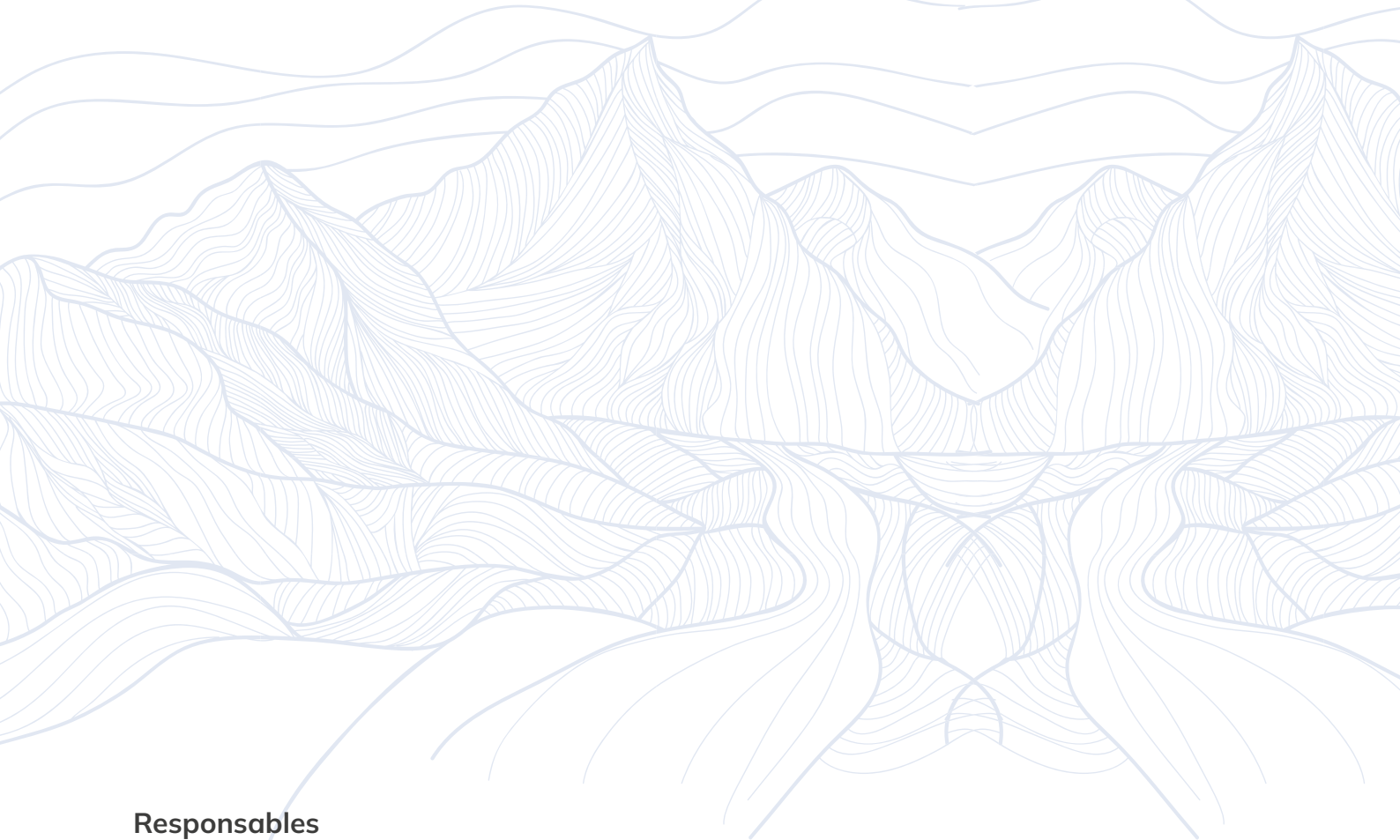
Promover el adecuado ejercicio de la función de tutela del Departamento con las entidades descentralizadas, respetando la autonomía administrativa y operativa que les es propia a dichas entidades.

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.



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, Dirección del Conglomerado.

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



Instancias de articulación del pilar

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.

Conformación del Comité

- Director del Conglomerado o su delegado, quien lo presidirá.
- Secretarios Generales o Secretarios de Junta y/o Consejo Directivo de las entidades descentralizadas.
- Según el tema a tratar, podrán ser invitados con voz, pero sin voto, aquellos servidores o expertos externos, a consideración del Comité del Pilar.

Periodicidad de Reuniones

El Comité del Pilar se reunirá según sea necesario. De cada sesión se levantará un acta que quedará en el archivo.

Normatividad

- Constitución Política de Colombia de 1991.
- Decreto 128 de 1976: “Por el cual se dicta el 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. “Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones”.
- Ley 1950 de 2019: “Por medio de la cual se aprueba el «Acuerdo sobre los términos de la adhesión de la República de Colombia a la Convención de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico”
- Decreto Nacional 1222 DE 1986: código de Régimen Departamental.
- Decreto Departamental 2020070003913 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”.
- Ley 222 de 1995: “Por la cual se modifica el Libro II del Código de Comercio, se expide un nuevo régimen de procesos concursales y se dictan otras disposiciones”.

- Ley 1712 de 2014: “Por medio de la cual se crea la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional y se dictan otras disposiciones”.
- Decreto 1925 de 2019: “Por medio del cual se reglamenta parcialmente el artículo 23 de la Ley 222 de 1995, y demás normas concordantes, en lo relativo a conflicto de interés y competencia con la sociedad por parte de los administradores de la sociedad”.
- Decreto 0046 de 2024: “Por el cual se sustituye el Capítulo 3 del Título 2 de la parte 2 del Libro 2 del Decreto 1074 de 2015 y se reglamenta parcialmente el artículo 23 de la Ley 222 de 1995, en lo relativo al conflicto de intereses y competencia de los administradores, y la aplicación del principio de deferencia al criterio empresarial”.
- Decreto Departamental 2025070003979 de 2025 “ Por el cual se Reglamenta el Modelo de Gerencia Pública, sus Pilares Estratégicos y el Control de Tutela del Conglomerado Público de Antioquia”

Adicionalmente están los CONPES 3851 de 2015 (Política General de Propiedad de Empresas Estatales del Orden Nacional) y CONPES 3927 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.

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 con el fin de 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 y/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 las Juntas y/o Consejos Directivos 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 – Dirección del Conglomerado, previa validación jurídica de la Secretaría General.

2.2. Juntas y/o Consejos Directivos

Las Juntas y/o Consejos Directivos de las entidades descentralizadas del Conglomerado Público de la 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 Juntas y/o Consejos Directivos 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:** las Juntas y/o Consejos Directivos 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 – Dirección del Conglomerado debe brindar a los miembros de Juntas y/o Consejos Directivos 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/o consejos directivos de las entidades que conforman el Conglomerado Público de la Gobernación de Antioquia, se define:

2.2.1. Conformación

Las Juntas y/o Consejos Directivos estarán conformados de acuerdo con lo definido en los estatutos y actos de creación de cada entidad. Cuando los miembros de Juntas y/o Consejos Directivos 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 – Dirección del Conglomerado, 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 Dirección del Conglomerado analizará, de forma periódica con cada una de las entidades descentralizadas, los ajustes necesarios para el nombramiento de los miembros de su Junta y/o Consejo Directivo, 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

- Poseer buena reputación, prestigio profesional y reconocida trayectoria ética, garantizando un adecuado ejercicio de sus funciones.
- No estar incurso en conflictos de interés, inhabilidades, incompatibilidades ni prohibiciones, conforme a la Ley y al Manual de Conflictos de Interés de cada entidad.
- Contar con competencias técnicas, estratégicas o de gestión que permitan analizar la información y tomar decisiones informadas, aportando valor a lo público desde su conocimiento de la entidad y del entorno.
- Contar con la disponibilidad de tiempo y disposición para el ejercicio responsable del rol, participando activamente en las sesiones y en el seguimiento de las decisiones adoptadas.

- Se procurará que los miembros aporten experiencias y visiones complementarias, favoreciendo la pluralidad y el fortalecimiento de la gobernanza del Conglomerado.

Para que un miembro de Junta y/o Consejo Directivo, 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 o 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 o 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 de 1976 y demás normatividad aplicable.

}

2.2.3. Elección y Remoción

Para la elección y nombramiento de los miembros de las Juntas y/o Consejos Directivos 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 – Dirección del Conglomerado 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 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 del miembro de la Junta y/o Consejo Directivo, 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

La remuneración de los miembros independientes de los órganos de gobierno será definida y aprobada por el Gobernador de Antioquia, en atención a sus facultades legales o a quien le competa según la normatividad vigente. Todas estas decisiones deberán estar sustentadas en criterios técnicos, legales y de plena conveniencia institucional, garantizando transparencia, objetividad y alineación con las buenas prácticas de gobierno corporativo.

2.2.5.1 Criterios de determinación

Las políticas y decisiones de remuneración deberán asegurar:

- Cumplimiento estricto de la normatividad aplicable al sector público.
- Razonabilidad y proporcionalidad, considerando la naturaleza de la entidad, su tamaño, su situación financiera y las políticas de austeridad en el gasto tanto nacionales como departamentales.
- Criterios de mérito y desempeño, alineados con los planes estratégicos institucionales.

Lineamiento 3. **De las responsabilidades de las juntas y/o consejos directivos**

Las Juntas y/o Consejos Directivos 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 gestión o 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 y con las Políticas de Gasto responsable definidas por el Departamento.

Aprobar el presupuesto de la entidad y hacer seguimiento a su ejecución, garantizando la correcta destinación y el uso eficiente de los recursos públicos. Velar porque el ejercicio financiero propenda por la sostenibilidad y la sustentabilidad de la entidad en el largo plazo, bajo criterios de eficiencia.

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 Institucional 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 de la Junta y/o Consejo Directivo

- Efectuar un proceso anual de evaluación y autoevaluación 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.

3.6 Responsabilidad en Sostenibilidad y Valor Público

- Incorporar en las decisiones de la Junta y/o Consejo Directivo criterios de sostenibilidad social, ambiental y de impacto en el territorio.
- Promover que los proyectos y planes de la entidad estén alineados con la generación de valor público y con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).
- Evaluar los efectos de las decisiones en el largo plazo para el bienestar de la comunidad.

Lineamiento 4.

Del funcionamiento de los órganos de dirección

Las Asambleas Generales en los casos que aplique y las juntas y/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.

Las Juntas y/o Consejos Directivos de cada una de las entidades deberán tener su propio reglamento interno de Junta 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:

1. Aspectos Generales

- Objeto del Reglamento.
- Principios Generales.

2. Organización y funcionamiento

- Conformación.
- Programación.
- Reuniones.
- Quorum.
- Actas.

3. Funciones

- De los miembros.
- Del presidente.
- Del secretario.
- Revisor Fiscal (Cuando aplique).
- Comités de Apoyo (Cuando aplique)

4. Deberes y Derechos de los miembros

- Creación, conformación y operación de comités de junta o consejo.



- Gestión de conflictos de interés.
- Gestión Acuerdos de Confidencialidad.
- Remuneración (Cuando aplique).
- Perdida de Calidad de Integrante.
- Evaluación.

5. Disposiciones Finales

- Vigencia.
- Mecanismos de reforma.

4.2. Comités

- Las juntas y/o consejos directivos 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 junta y/o consejo directivo 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.

4.3. Evaluación

Las juntas y/o consejos directivos 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 – Dirección del Conglomerado, coordinará con el secretario de la junta y/o consejo directivo y con el presidente, la metodología y el desarrollo de la evaluación. Cada entidad descentralizada, en cabeza de quien presida su junta y/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 desarrollará de manera progresiva y adaptable, de tal forma que cada vigencia incorpore aprendizajes, hallazgos y oportunidades de mejora identificadas durante el proceso. Este enfoque flexible permitirá avanzar hacia evaluaciones cada vez más integrales, estratégicas y coherentes con las buenas prácticas de Gobierno Corporativo y con los lineamientos de la gerencia pública. En este marco, la Oficina Privada – Dirección del Conglomerado será la encargada de definir el método y el alcance de la evaluación, considerando los siguientes criterios:



- **Evaluación cualitativa:** Entrevistas semiestructuradas, con el fin de identificar patrones de funcionamiento, dinámicas en la toma de decisiones, brechas y buenas prácticas no observables mediante instrumentos estandarizados.
- **Cuestionario de evaluación de desempeño:** Medición mediante escalas tipo Likert y promedios dimensionales. Cinco ámbitos fundamentales del desempeño: control institucional, estrategia, valor público, cultura de junta y mejora continua. Estas dimensiones constituyen los productos (outputs) del modelo de evaluación cuantitativa.
- **Cuestionario experto para ponderación:** Dado que los miembros de junta no valoran la importancia relativa de las dimensiones, en la tercera fase se aplicó un segundo instrumento dirigido exclusivamente a un grupo reducido de expertos en gobierno corporativo (3–5 personas). Este instrumento consiste en un esquema ordinal de importancia (Alta–Media–Baja) con el fin de establecer relaciones de preferencia entre dimensiones sin fijar directamente los pesos del índice. Estas valoraciones ordinales permiten derivar rangos y relaciones de precedencia entre pesos, los cuales se incorporan como restricciones.
- **Procesamiento de la información mediante modelo DEA con restricciones Assurance Región:** se estimará un índice de eficiencia relativa mediante

un modelo DEA orientado a productos. El DEA identifica, para cada junta, el conjunto de pesos que maximiza su desempeño relativo frente a una frontera de mejores prácticas construida a partir del propio conglomerado.

Alcance de las evaluaciones:

La evaluación de las juntas y/o Consejos directivos se orientará a identificar el nivel de madurez, desempeño y aporte estratégico de cada órgano colegiado, con base en la tipología de juntas. Este enfoque permite comprender no solo los resultados visibles, sino también los rasgos dominantes, los mecanismos causales y el impacto institucional que caracteriza a cada junta.

En este sentido, la evaluación abarcará:

1. Rasgo dominante de la junta

Identificar la característica central que define la dinámica del órgano directivo: énfasis normativo, impulso estratégico sin control, incompletitud estratégica, subordinación gerencial, orientación a valor público o madurez institucional.

2. Mecanismo causal

Analizar las prácticas que explican el comportamiento de la junta: defensividad informativa, exceso de iniciativas sin prioridad, desalineación entre discurso y ejecución, conformismo institucional, expectativas sin soporte operativo o información insuficiente para decisiones consistentes.

3. Resultado típico

Evaluar los efectos habituales derivados del funcionamiento de la junta: estabilidad operativa sin valor público, alta energía estratégica sin sostenibilidad, avances sin impacto verificable, riesgo reputacional, reconocimiento limitado o impacto sostenido con confianza institucional.

4. Nivel de contribución al valor público

Determinar en qué medida la junta crea condiciones para la sostenibilidad, el desarrollo institucional y la generación de valor para la ciudadanía.

5. Grado de madurez y evolución

Ubicar a la junta dentro del espectro de madurez (A–F) y analizar su progresión o retrocesos frente a ciclos de evaluación anteriores.

Corresponde al presidente de la junta y/o consejo directivo de cada entidad liderar la aplicación de la evaluación e informar de los resultados al cuerpo colegiado y a la Oficina Privada – Dirección del Conglomerado 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 junta y/o consejo 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 – Dirección del Conglomerado,

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.
- Información Financiera de la entidad.

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 Dirección del Conglomerado, 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 Dirección del Conglomerado 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 integran el marco de actuación del Conglomerado Público de la Gobernación de Antioquia y, en este sentido, se establecen como referencia para la formulación de los manuales de conflictos de intereses. Desde el nivel central se emite el lineamiento general que orienta esta elaboración, el cual deberá ser adoptado y desarrollado por cada entidad descentralizada que forma parte del Conglomerado, adaptándolo a sus particularidades organizativas y funcionales.

6.1. Conflicto de interés

Sin perjuicio de las definiciones previstas en la Ley, Se entiende por conflicto de intereses toda situación en la cual los deberes inherentes a la función pública entran en contradicción con intereses particulares de un servidor público o persona vinculada a la entidad, pudiendo afectar o parecer afectar la imparcialidad y objetividad en el ejercicio de sus responsabilidades. Así mismo, se entiende por Conflicto de interés respecto de los administradores de la sociedad cuando exista, por parte del administrador un interés directo o indirecto que pueda comprometer su criterio o independencia en la toma de decisiones en el mejor interés de la sociedad, en lo relativo a uno o varios actos, en 3 los que sea parte o esté involucrada la sociedad en la que dicho administrador ejerce sus funciones, afectando su criterio o independencia en la toma de decisiones.



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.

1. **Conflicto Real:** Situación en la que existe un interés particular que incide directamente en una decisión administrativa actual. Este tipo de conflicto

de interés se divide en permanente: Cuando las circunstancias que le dan origen perduran en el tiempo dentro de un rango razonable o esporádico: Los que se presentan con ocasión de una situación particular, de manera aislada, sin relación con otros casos anteriores y no tiene vocación de permanencia en el tiempo; de lo cual se debe dejar constancia al momento de realizar el tratamiento del posible conflicto.

Ejemplo: "Un miembro del Consejo Directivo participa en la aprobación de un contrato con una sociedad de la cual es accionista, afectando la imparcialidad de la decisión".

2. **Conflicto Potencial:** Circunstancia en la que un interés particular podría influir en futuras decisiones, sin que se haya materializado aún.

Ejemplo: "Un servidor público tiene un familiar que ha presentado una propuesta para un proyecto que la entidad evaluará en los próximos meses."

3. **Conflicto aparente:** Caso en el que, sin existir un interés particular real, las circunstancias podrían generar una percepción razonable de parcialidad.

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:

Etapas del Procedimiento:

1. Identificación: Los administradores y personas vinculadas deben analizar si sus decisiones o funciones pueden estar influenciadas por intereses particulares, considerando vínculos familiares, económicos o personales.
Herramienta: Autoevaluación basada en preguntas como: "¿Esta decisión beneficia directa o indirectamente a mí o a mis allegados?"

Ejemplo: "Un servidor público que evalúa propuestas de contratación detecta que una empresa participante pertenece a un pariente dentro del cuarto grado de consanguinidad."

2. Declaración: Todo conflicto identificado debe documentarse mediante el

"Formato de Declaración de Conflictos de Intereses" y presentarse al superior jerárquico o al órgano designado en un plazo máximo de tres (3) días hábiles desde su conocimiento o durante la misma sesión del órgano colegiado y de forma previa a la adopción de la decisión.

Requisitos: Incluir descripción del conflicto, partes involucradas y posible impacto en la gestión pública.

Ejemplo: "Un miembro de la Junta Directiva declara que su cónyuge es representante legal de una entidad que busca un convenio con la institución."

3. Evaluación: La autoridad competente (como un comité de ética o el director de la entidad) analizará la declaración en un plazo no mayor a diez (10) días hábiles, determinando si el conflicto requiere medidas de mitigación.

Criterios: Imparcialidad, proporcionalidad y protección del interés público.

Ejemplo: "El comité revisa la declaración y concluye que el servidor debe abstenerse de participar en la adjudicación del convenio."

4. Mitigación: Implementar medidas para neutralizar el conflicto, según lo dispuesto por la autoridad evaluadora.

Opciones:

Abstención: Exclusión del servidor en el proceso o decisión específica.

Ejemplo: "El servidor no participará en la votación sobre el convenio."

Recusación: Solicitud formal de apartarse del asunto, conforme a la Ley 1437 de 2011.

Ejemplo: "Se presenta una recusación ante la autoridad competente para ser excluido del proceso."

Renuncia a intereses: Eliminación voluntaria del interés particular, si es posible y legalmente viable.

Ejemplo: "El servidor cede su participación accionaria en la empresa involucrada."

5. Registro: Documentar todas las declaraciones, evaluaciones y medidas adoptadas en un archivo institucional, físico o digital, con acceso restringido y conservación mínima de cinco (5) años.

Finalidad: Garantizar trazabilidad en la gestión de conflictos.

Ejemplo: "La entidad archiva la declaración y la resolución que ordena la abstención."

Nota: Para conflictos declarados por miembros de juntas directivas, la decisión de la autoridad competente (ej. abstención) se registrará en el acta de la sesión correspondiente, conforme a las buenas prácticas de gobierno corporativo.

6. Orientación: Las entidades deberán designar un órgano responsable (ejemplo: comité de Ética y Buen Gobierno) y establecer plazos específicos para cada etapa, ajustándose a sus estructuras organizativas y a la normativa aplicable.

Sanciones por Incumplimiento

Detallar las consecuencias disciplinarias y legales derivadas de la omisión o manejo inadecuado de conflictos de intereses, conforme al marco normativo vigente.

Disposiciones:

La Ley 1952 de 2019 (Código General Disciplinario) califica como falta grave o gravísima la omisión de declarar un conflicto de intereses, pudiendo derivar en sanciones como suspensión, destitución o multas, según la gravedad.

La materialización de un conflicto no declarado que beneficie al servidor o a terceros puede configurar actos de corrupción, sujetos a investigación penal y disciplinaria.

Orientación: Las entidades deberán incluir referencias específicas a la normativa disciplinaria y procedimientos internos para la imposición de sanciones, promoviendo una cultura de cumplimiento.

En todo caso, tanto el nivel central como las entidades descentralizadas que hacen parte del Conglomerado, 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, Comunicaciones, Direccionamiento Jurídico, Planeación Estratégica, Sostenibilidad Ambiental, Ambientes de Control y Tecnologías de Información, que soportan el Conglomerado Público de la 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:** Conforme el artículo 52 numeral 9, su función es orientar, coordinar y articular los lineamientos del Modelo de Gerencia Pública del Departamento de Antioquia, en consonancia con las políticas gubernamentales, metas y objetivos institucionales y hacer seguimiento a su funcionamiento y efectividad. El Consejo de Gobierno dentro de su orden del día definirá de manera ordinaria temas referentes al Modelo de Gerencia Pública de la Gobernación de Antioquia.
- **Oficina Privada - Dirección del Conglomerado:** De acuerdo con el artículo 83 del Decreto con fuerza de Ordenanza No. 3913 de 2024, se establece la Dirección del Conglomerado, adscrita a la Oficina Privada, como la instancia encargada de coordinar el direccionamiento estratégico del Modelo de Gerencia Pública y de articular las acciones entre el sector central y las entidades descentralizadas. Esta Dirección integrará, sistematizará y difundirá la información necesaria para el seguimiento y evaluación de la implementación de los pilares del modelo.

- **Comité Coordinador de Pilares:** Es 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.
- **Comité de Cada Pilar:** Instancia responsable de formular e implementar los lineamientos estratégicos definidos para cada pilar. Estos comités funcionarán además como espacios permanentes para la articulación, coordinación y colaboración entre los líderes responsables de cada pilar, los organismos del nivel central y las entidades descentralizadas que integran el Conglomerado Público Departamental.
- **Líderes de Pilares:** Cada secretario de despacho, director de departamento administrativo o gerente de organismo del nivel central designa un servidor público como líder de cada pilar del Modelo de Gerencia Pública. Estos líderes serán responsables de articular la implementación y el seguimiento de los lineamientos estratégicos correspondientes a su área. Además, actuarán como canal de articulación y colaboración con los enlaces de las entidades descentralizadas que integran el Conglomerado Público de la Gobernación de Antioquia.

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.

Lineamiento 9.

Continuidad y Fortalecimiento de Capacidades en los Órganos de Dirección

Con el fin de garantizar la estabilidad, efectividad y profesionalización de los órganos de dirección de las entidades descentralizadas, el Conglomerado Público Gobernación de Antioquia establece lineamientos orientados a la inducción de nuevos miembros y a la planificación de la sucesión en la alta dirección.

Política de inducción de nuevos miembros:

Cada entidad descentralizada será responsable de diseñar y ejecutar un programa de inducción para los nuevos integrantes de su consejo o junta directiva, con el acompañamiento metodológico de la Oficina Privada – Dirección del Conglomerado. Dicho programa deberá incluir como mínimo:

- Conocimiento general de la entidad: misión, visión, objeto, modelo de negocio o de servicio público.

- Situación financiera de la entidad y principales indicadores económicos.
- Principales riesgos estratégicos, operativos y reputacionales identificados en su gestión.
- Marco normativo aplicable a la entidad y reglas de gobierno corporativo.
- Responsabilidades y deberes de los miembros de junta, dinámica de las sesiones y relación con la alta gerencia.
- Compromisos en materia de ética, transparencia, sostenibilidad y valor público.

Plan de sucesión y continuidad institucional:

Las juntas y/o consejos directivos con el acompañamiento de la Oficina Privada – Dirección del Conglomerado, deberán impulsar mecanismos de planeación de la sucesión en la alta dirección de las entidades, procurando:

- Garantizar la continuidad estratégica y la estabilidad institucional.
- Definir criterios para la identificación de posibles perfiles sucesores en gerencias y direcciones, respetando la discrecionalidad del Gobernador en los nombramientos.
- Promover la transferencia de conocimiento entre la administración saliente y entrante.

- Asegurar que los cambios de liderazgo no afecten la ejecución del direccionamiento estratégico ni la sostenibilidad de la entidad.

Estos lineamientos permitirán que cada entidad asegure que sus nuevos miembros cuenten con una inducción pertinente y adaptada a su realidad, y que los cambios de liderazgo se den de manera ordenada, minimizando riesgos para la gestión pública.



Evaluación y Seguimiento



La herramienta para hacer el seguimiento y consolidar la información referente a la implementación, El seguimiento y la consolidación de la información relacionada con la implementación, las buenas prácticas y el estado del pilar de Gobierno Corporativo en las entidades del Conglomerado Público, así como del Modelo, se realizará mediante indicadores definidos para tal fin. Los resultados y avances serán documentados y puestos a disposición en el portal web gubernamental, donde quedará la constancia oficial de este proceso.

3.1 Seguimiento

La herramienta para hacer el seguimiento y consolidar la información referente a la implementación, El seguimiento y la consolidación de la información relacionada con la implementación, las buenas prácticas y el estado del pilar de Gobierno Corporativo en las entidades del Conglomerado Público, así como del Modelo, se realizará mediante indicadores definidos para tal fin. Los resultados y avances serán documentados y puestos a disposición en el portal web gubernamental, donde quedará la constancia oficial de este proceso.

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
	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	Anual
	Garantizar el 100% de entrega oportuna y completa de los informes dirigidos a los delegados o designados para Asambleas, Juntas y/o Consejos Directivos	# de informes entregados / # de informes requeridos	Anual
Verificar anualmente el nivel de implementación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo en las juntas y/o Consejos directivos de las entidades del Conglomerado, mediante la evaluación aplicada por la Dirección del Conglomerado.	Aplicar la evaluación anual al 100% de las juntas y/o consejos directivos de las entidades del Conglomerado.	Porcentaje de juntas directivas evaluadas anualmente por la Dirección del Conglomerado.	Anual
	Verificar la aplicación del 80% de las herramientas de Gobierno Corporativo definidas para las Juntas y/o Consejos Directivos de las entidades del Conglomerado.	Porcentaje de herramientas de Gobierno Corporativo aplicadas y verificadas por la Dirección del Conglomerado en las entidades del Conglomerado.	Anual

<p>Generar y difundir informes de seguimiento sobre buenas prácticas y gestión de Gobierno Corporativo en las entidades descentralizadas del Conglomerado, garantizando su publicación en el portal web gubernamental</p>	<p>Publicar anualmente el 100% de los informes de buenas prácticas y gestión de Gobierno Corporativo elaborados por la Dirección del Conglomerado.</p>	<p># de informes publicados/ # de informes elaborados por la Dirección</p>	<p>Anual</p>
<p>Contar con un sistema de información que permita gestionar y administrar las actividades y las prácticas de Gobierno Corporativo del Conglomerado.</p>	<p>Disponer de la información de al menos el 80% de las entidades descentralizadas que hacen parte del Conglomerado.</p>	<p># de entidades con información actualizada en el portal web / # de entidades del Conglomerado</p>	<p>Anual</p>
<p>Fortalecer la gerencia de lo público con información actualizadas y pertinente para el adecuado desarrollo del Gobierno Corporativo.</p>	<p>Participación de los miembros de los órganos de dirección en procesos de capacitación en Gobierno Corporativo.</p>	<p># de actividades desarrolladas / # de actividades programadas</p>	<p>Anual</p>

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 45 del Decreto con fuerza de ordenanza 2024070003913 del 05 de septiembre de 2024, 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.

Bibliografía

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
República de Colombia